



## Consejo Económico y Social

Distr. general  
9 de enero de 2023

Español  
Original: inglés

**Adopción de decisiones**

### Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

**Primer período ordinario de sesiones de 2023**

7 a 10 de febrero de 2023

Tema 9 del programa provisional\*

### **Respuesta de la administración al informe de evaluación**

#### **Estudio de la evaluabilidad y evaluación formativa del posicionamiento del UNICEF para poner en práctica con éxito su Plan Estratégico para 2022-2025**

#### *Resumen*

En el presente documento se facilita la respuesta de la administración al estudio de evaluabilidad y la evaluación formativa del posicionamiento del UNICEF para poner en práctica con éxito su Plan Estratégico para 2022-2025. La respuesta de la administración ofrece un resumen de las medidas que el UNICEF adoptará en respuesta a las recomendaciones recogidas en el informe de evaluación.

En la sección IV se recogen los elementos de un proyecto de decisión para su examen por parte de la Junta Ejecutiva.

\* E/ICEF/2023/1.

*Nota:* El presente documento ha sido procesado en su totalidad por el UNICEF.



## I. Descripción general

1. La Junta Ejecutiva aprobó el Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025 mediante la decisión 2021/14 en su segundo período ordinario de sesiones de 2021. El Plan Estratégico adopta un enfoque holístico, orientado a los resultados y a mediano plazo diseñado a fin de pormenorizar y vincular todas las facetas de la labor del UNICEF, desde sus resultados en materia de gestión (elementos facilitadores de la eficiencia institucional) hasta sus cinco Grupos de objetivos. El Plan Estratégico incluye teorías del cambio —que también se presentaron a la Junta Ejecutiva en el marco de su segundo período ordinario de sesiones de 2021— en las que se esboza la manera en que el UNICEF aprovecha la amplia gama de recursos y capacidades de que dispone para impulsar los derechos del niño en todo el mundo, así como para contribuir a la consecución de las metas centradas en los niños de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### A. Contexto de elaboración del Plan Estratégico

2. El Plan Estratégico cumple una función esencial en el seno del UNICEF, puesto que contribuye a armonizar los recursos de la organización con objetivos y estrategias comunes, y empodera a la administración y le otorga un mandato para que adopte decisiones estratégicas. Además, el Plan resulta fundamental de cara a fortalecer la rendición de cuentas en el UNICEF al facilitar un marco de alto nivel respecto al cual todos los elementos de la organización deben rendir cuentas del desempeño y en lo que al uso óptimo del tiempo y los recursos se refiere.

3. El Plan Estratégico se elaboró en un contexto muy particular que contribuyó en gran medida a la manera en que se ha definido el Plan. Pese a que los Objetivos de Desarrollo Sostenible ya distaban de alcanzarse para cuando estalló la pandemia de enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19) en 2020, el efecto abrumador de la pandemia a escala mundial e intersectorial obstaculizó aún más la consecución de los derechos de la infancia. Dado que las secuelas de la COVID-19 se seguirán sintiendo en todo el mundo durante los próximos años, gran parte del Plan Estratégico se ha dedicado a garantizar una recuperación sostenible e inclusiva.

4. El UNICEF ha elaborado el Plan Estratégico siendo plenamente consciente de las lecciones aprendidas durante el examen de mitad de período del anterior Plan Estratégico, que abarcaba el período comprendido entre 2018 y 2021. Entre otras muchas lecciones, el citado examen puso de manifiesto que el sólido desempeño del UNICEF a nivel de metas de productos no se ha visto lo suficientemente reflejado en logros a nivel de resultados. El actual Plan Estratégico también dio respuesta a una de las lecciones más importantes del examen de mitad de período: conferir un papel más preponderante a los niños y los jóvenes en el diseño, la planificación, el seguimiento y la promoción de los programas.

5. La elaboración del actual Plan Estratégico se basó en gran medida en la evaluación de su plan predecesor. En dicha evaluación, la primera de este tipo en el UNICEF, se concluyó que el Plan Estratégico para 2018-2021 era muy pertinente y estaba en plena armonía con la misión del UNICEF, la Convención sobre los Derechos del Niño y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. No obstante, la evaluación constató que, pese a que se consideraba que el Plan Estratégico era un marco importante a escala global, su aplicación para orientar la programación nacional variaba de una oficina a otra, en cierta medida a causa de los distintos ciclos de planificación.

6. Asimismo, durante la evaluación se reconoció que la pesada carga que suponen los requisitos de presentación de informes del Plan Estratégico no se compensaba con unos beneficios prácticos para el asesoramiento sobre políticas y la toma de decisiones estratégicas. La evaluación recomendó al UNICEF que concibiera el Plan

Estratégico para 2022-2025 como un *marco holístico* sustentado por una visión más a largo plazo para 2022-2030, haciendo especial hincapié en los resultados. Además, la evaluación apreció las mejoras implementadas, si bien constató que seguían planteándose dificultades en relación con la programación y la dotación de recursos compartimentadas, por lo que recomendó al UNICEF que impulsara su programación multisectorial.

7. La Junta Ejecutiva identificó la misma necesidad en su decisión 2021/3, en la que alienta al UNICEF “*a que aproveche plenamente las oportunidades que presenta la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo para promover acciones y métodos integrados*” y solicita a la organización “*que corrija los enfoques compartimentados y no coordinados y refuerce los enfoques multisectoriales e integrados de programación en el Plan Estratégico para 2022-2025*”.

8. El Plan Estratégico para 2022-2025 se preparó tras consultar a un gran número de partes interesadas, incluidos los Estados miembros. Dichas consultas también incorporaron las aportaciones de la evaluación del Plan anterior. De la misma manera, las orientaciones de la Junta Ejecutiva ayudaron a definir el propósito y la dirección del Plan actual. Por ejemplo, en varias de sus decisiones<sup>1</sup>, la Junta Ejecutiva acogió con beneplácito la armonización del Plan Estratégico con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, su objetivo de alcanzar logros a nivel de resultados y su respuesta a las lecciones aprendidas durante el examen de mitad de período del Plan Estratégico para 2018-2021.

9. Tal como se expone en el estudio de la evaluabilidad y la evaluación formativa del posicionamiento del UNICEF para poner en práctica con éxito su Plan Estratégico para 2022-2025, la evaluación contó con la participación variada de un gran número de partes interesadas de todos los ámbitos del UNICEF, como el grupo de referencia de evaluación, el Comité de Evaluación Mundial, una selección de entrevistas completadas por el equipo de evaluación y la participación en debates por grupos focales, talleres consultivos y encuestas en línea. El UNICEF valora enormemente este ejercicio en cuanto que una extensión lógica de la evaluación de su Plan Estratégico para 2018-2021 (E/ICEF/2021/5), y se propone colaborar estrechamente con la Oficina de Evaluación y sus asociados para garantizar la aceptación plena y continuada de las principales constataciones y cuestiones que se plantearon en el estudio de la evaluabilidad y en la evaluación formativa.

10. Al UNICEF le alienta el hecho de que la evaluación haya sido ampliamente positiva respecto a algunos de los avances más importantes logrados en el nuevo Plan Estratégico. Como se señala en el informe, el Plan es sumamente ambicioso y satisface así las expectativas de todas las partes interesadas, no solo de los Estados miembros de la Junta Ejecutiva, que han instado al UNICEF a redoblar sus esfuerzos para ayudar a la comunidad mundial a retomar el camino para alcanzar las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionadas con la infancia, sino también de los niños y jóvenes consultados por el UNICEF, quienes manifestaron sus aspiraciones de un futuro más próspero y verde.

11. El UNICEF era plenamente consciente de que —para cumplir esas expectativas y seguir trabajando en pos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible— no bastaba con seguir actuando de la misma manera. El actual Plan Estratégico es el medio más destacado mediante el cual el UNICEF ha hecho ver a la comunidad mundial que no rehuirá el desafío de reimaginar su labor y su papel en la esfera mundial para ayudar a los niños que se siguen quedando rezagados.

12. Además de la necesidad de conseguir que el Plan Estratégico estuviera a la altura de las ambiciones de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de

<sup>1</sup> Véanse las decisiones 2021/3, 2021/6 y 2021/14 de la Junta Ejecutiva del UNICEF.

Desarrollo Sostenible, su forma y contenido se concretaron teniendo en cuenta otras tres consideraciones principales para todo el sistema. En primer lugar, la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo de 2020 fue una de las más ambiciosas hasta la fecha, puesto que aportó algunas orientaciones muy significativas para el UNICEF en el marco del conjunto del sistema de las Naciones Unidas. La mayor parte de estas orientaciones iban más allá de los Grupos de objetivos y de los principales sectores con presencia del UNICEF, y exigían que la organización formalizara, profundizara o ampliara su desempeño en ámbitos y estrategias transversales como la acción por el clima, la cohesión social y la paz, y la recopilación de datos. Muchos de estos ámbitos figuran en el informe y se aportan constataciones relativas a la preparación o la capacidad.

13. Del mismo modo, el informe del Secretario General, *Nuestra Agenda Común*, se publicó de manera paralela al Plan Estratégico (con motivo del 75º aniversario de las Naciones Unidas). El informe se presentó el mismo mes que los planes estratégicos del UNICEF y varios organismos hermanos, y se dedicó un esfuerzo concertado para armonizar colectivamente el tono y la ambición de dichos planes con el llamamiento de *Nuestra Agenda Común* de establecer un sistema de alcance mundial que pueda responder a los “desafíos actuales y futuros”<sup>2</sup>. En *Nuestra Agenda Común* se presenta una visión ambiciosa para el futuro de la cooperación mundial, y el UNICEF —a través de su nuevo Plan Estratégico— se cercioró de haber sentado las bases conceptuales e institucionales a partir de las cuales acelerar los avances hasta 2030 y el período posterior.

14. Por último, se instó al UNICEF y a otros organismos que estaban elaborando sus planes estratégicos al mismo tiempo (en particular el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Fondo de Población de las Naciones Unidas y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres) a armonizar en la medida de lo posible los enfoques de sus respectivos planes estratégicos y a verdaderamente identificar sinergias y ámbitos de colaboración en todo el sistema de las Naciones Unidas.

15. Los siguientes requisitos fueron fundamentales para definir el Plan Estratégico durante 2020 y 2021: correspondencia con la ambición de los Objetivos de Desarrollo Sostenible; puesta en práctica de los nuevos mandatos e impulso de la consecución de los ya existentes en la revisión cuatrienal amplia de la política de 2020; consonancia con el tono y la visión de *Nuestra Agenda Común*; y colaboración proactiva con los organismos hermanos para armonizar los enfoques e identificar sinergias programáticas. Cabe señalar que solo fue posible cumplir estos requisitos gracias a una visión de planificación estratégica ambiciosa, orientada a los resultados y a largo plazo. A su vez, se reconoció que este enfoque afectaría a la capacidad inmediata del UNICEF para comenzar su aplicación al mismo ritmo y a la misma escala en todas las esferas del Plan.

16. El actual estudio de la evaluabilidad y la evaluación formativa del nuevo Plan Estratégico son el último de esta serie de compromisos estratégicos iterativos y, como cabe esperar dados los vínculos entre estos ejercicios, el UNICEF se muestra de acuerdo en general con las principales constataciones reseñadas en la evaluación en relación con sus principales líneas de investigación.

## **B. Visión del Plan Estratégico**

17. El informe de evaluación valoró positivamente el Plan Estratégico en su conjunto, y destacó en particular los importantes avances de cara a priorizar los

---

<sup>2</sup> Véase la resolución 75/1 de la Asamblea General.

resultados en beneficio de la infancia, el propósito y los enfoques directos del Plan y sus elementos estratégicos, y el hecho de que el Plan representa una gran baza y una base sólida a partir de la cual el UNICEF puede seguir progresando. Resulta evidente que el objetivo principal del informe radica en mejorar la disposición del UNICEF para empezar a hacer realidad la promesa y la ambición del Plan. Si bien esto es cierto, se reconoce que sus aspiraciones y alcance —como reivindicaban las partes interesadas— son dignos de elogio y adecuados para abordar los retos a los que se enfrentan los niños y los jóvenes.

18. A la hora de acometer la revisión e interpretación del informe de evaluación, es preciso enmarcar las constataciones en el contexto de un Plan a largo plazo de cara a 2030. En el Plan Estratégico, el UNICEF identificó los principales enfoques y estrategias que la organización y sus partes interesadas deben adoptar con vistas a materializar una visión más a largo plazo y orientada a los resultados. Durante la elaboración del Plan, el UNICEF cambió el paradigma de una perspectiva centrada en lo que podía hacer la organización a una basada en procurar medidas que beneficien a los niños en todo el mundo. Además, durante la revisión de las constataciones de la evaluación, debe tenerse presente que este cambio de perspectiva entraña una serie de consecuencias en materia de preparación y capacidad para los primeros años de aplicación del Plan.

19. Se trata de un cambio de mentalidad que reconoce implícitamente una lucha común para acelerar el progreso hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la necesidad de modificar radicalmente los enfoques del UNICEF si lo que se pretende es aprovechar las oportunidades de la Agenda 2030 y acelerar el ritmo de progreso en los próximos años. Del mismo modo, las decisiones relativas a los enfoques del Plan Estratégico no se tomaron basándose únicamente en las capacidades existentes del UNICEF o de sus asociados, sino *en las medidas que era necesario adoptar*, incluso si ello abocaba a la organización a someterse a varios años de profundos cambios culturales e institucionales para estar plenamente “preparada”.

20. En este contexto, puede apreciarse que las constataciones del informe son totalmente lógicas, esperables y dignas de aplauso; y que dichas constataciones respaldan la opinión de que los enfoques generales del Plan siguen siendo los más adecuados para aplicarse y evaluarse al concluir el ciclo de planificación.

21. El presente informe y la correspondiente respuesta de la administración suponen la culminación de años de cooperación entre la función de evaluación y el personal directivo superior del UNICEF en lo tocante a la planificación estratégica. En el marco de la colaboración con motivo del examen de mitad de período de 2020 del anterior Plan Estratégico, la Oficina de Evaluación participó activamente en múltiples grupos técnicos y de gobernanza a fin de desarrollar y revisar la estructura de alto nivel y la arquitectura de resultados del Plan, como el Comité de Coordinación del Plan Estratégico, el Comité Directivo del Plan Estratégico e incluso en equipos de trabajo como el Equipo de Tareas sobre Indicadores del Plan Estratégico.

22. El asesoramiento y la participación de la Oficina de Evaluación a la hora de elaborar el Plan Estratégico y concretar su visión fueron —y siguen siendo— inestimables. Su aportación ayudó especialmente a garantizar la evaluabilidad del Plan, sus teorías del cambio y su Marco integrado de resultados y recursos, ya que estos instrumentos fundamentales fueron aprobados y adoptados a nivel interno por los directivos superiores del UNICEF y, en última instancia, también por los Estados miembros al ratificar el Plan.

23. El proceso de evaluación actual comenzó a las pocas semanas de la presentación del Plan Estratégico para 2022-2025; se examinó la preparación y evaluabilidad de las iniciativas de la organización orientadas a poner en práctica los compromisos

asumidos, en parte, como respuesta a la evaluación del Plan anterior, que concluyó recientemente. El UNICEF acoge con agrado este nivel y frecuencia de ejecución de actividades y cooperación en el ámbito de la planificación estratégica. De aquí en adelante, también podría ser útil hacerse una idea más completa de la participación, el alcance y los plazos de los diferentes ejercicios de evaluación para optimizar su utilidad y mejorar su armonización con los ciclos esenciales de planificación interna relacionados con la presupuestación y el establecimiento de prioridades.

24. Si bien el UNICEF acoge con agrado las constataciones y recomendaciones del informe, en ocasiones pueden parecer una reiteración y validación de las propias prioridades del Plan Estratégico, lo que seguramente se deba al poco tiempo transcurrido entre este ejercicio y la evaluación anterior del Plan Estratégico para 2018-2021 (menos de un año entre la conclusión de una evaluación y el inicio de la siguiente). A pesar de este problema, el informe sigue constituyendo un complemento sumamente útil del Plan Estratégico, puesto que se recalca la necesidad de invertir en estrategias clave y renovar la cultura y la visión demostradas en todas las esferas del UNICEF y en todos los contextos operacionales.

25. El presente ejercicio de evaluación también se ha llevado a cabo durante el primer año de aplicación de lo que se prevé que sea una estrategia que abarque ocho años (hasta 2030), aunque estructurada en dos planes de ejecución consecutivos. Por lo tanto, no resulta sorprendente que el nivel de preparación para la puesta en práctica de todos los aspectos del Plan a escala mundial sea desigual. Sin embargo, no se considera que esta circunstancia reste un excesivo valor estratégico al ejercicio, y este último informe de evaluación recibió una acogida igual de favorable que su predecesor, pues representa otro recordatorio oportuno de la necesidad de prestar una atención firme e inquebrantable a la armonización del Plan Estratégico para su aplicación.

## II. Respuestas a las principales constataciones

26. El UNICEF acoge favorablemente las aportaciones recogidas en el informe y los documentos adjuntos, y estaría dispuesto a añadir contexto adicional a cada una de las constataciones principales con el objetivo de aclarar el progreso y las expectativas. Esta sección incluye una breve respuesta a las constataciones más destacadas de la versión íntegra del informe.

27. Se acepta la primera constatación de que **el UNICEF puede ser optimista respecto a las previsiones de una evaluación sumativa de alta calidad en el período 2025-2026, si bien la evaluabilidad formativa todavía debe superar algunos obstáculos**. La organización ha dedicado gran parte del año pasado a poner en práctica los sistemas y enfoques de supervisión y presentación de informes que ahora está en proceso de implantar y que sentarán la base de la infraestructura pertinente para el resto del decenio. Así lo reconoce el documento del Plan Estratégico, en el que se afirma explícitamente que *“el paso a un Plan más centrado en los resultados y con un horizonte de planificación a más largo plazo ha hecho necesario un enfoque revisado de la gestión de resultados”* y que el UNICEF *“prestará una atención renovada a la calidad, el aprendizaje, la retroalimentación y el uso de la información de seguimiento, con una mayor coherencia, colaboración y coordinación entre los programas de desarrollo y humanitarios”*.

28. Con este fin en mente, el UNICEF se ha centrado muchos meses de 2022 en preparar un nuevo y extenso paquete de procedimientos, orientaciones y herramientas de gestión de los programas nacionales para sus oficinas en los países, el cual incluye una nueva modalidad de seguimiento y presentación de informes en forma de indicadores estratégicos básicos para subsanar esta carencia. Ambos recursos se publicaron, respectivamente, en octubre y noviembre de 2022.

29. Respecto a esta constatación, el informe incide en la necesidad de conseguir que este sistema de seguimiento y presentación de informes sustente la toma de decisiones estratégicas. Esta idea también se refleja en el Plan Estratégico, especificando que el *“UNICEF llevará a cabo revisiones internas de la política, el presupuesto y el desempeño con mayor regularidad para que sea más sensible a los riesgos y más ágil a la hora de sistematizar el aprendizaje del programa, especialmente a nivel de los resultados. Estas revisiones internas periódicas evaluarán el grado de avance a nivel de resultados; el alineamiento permanente de los programas y recursos a los resultados; la eficacia de las estrategias de cambio para catalizar el cambio en diversos entornos operativos; qué niños se siguen quedando atrás y dónde; y las tendencias en el desempeño a nivel mundial, regional y nacional”*.

30. Ya se han puesto en marcha una serie de medidas en este ámbito, y el UNICEF ha avanzado considerablemente en el desarrollo de un nuevo mecanismo conocido como exámenes mundiales de la eficacia, los cuales se introducirán en 2023 con vistas a revisar el primer año del período de aplicación del Plan Estratégico e identificar las medidas que ha de adoptar la administración para responder a los nuevos retos y oportunidades. Estos nuevos exámenes mundiales de la eficacia reducirán la brecha existente a escala mundial en materia de reflexión rigurosa y toma de decisiones internas, y se basarán en los exámenes que ya se llevan a cabo de manera periódica a escala regional y nacional.

31. Los exámenes mundiales de la eficacia servirán de respuesta a esta y otras constataciones y conclusiones del informe al ofrecer al personal directivo superior del UNICEF una plataforma continua con base empírica para debatir de manera colectiva sobre la armonización estratégica necesaria para lograr la ambición institucional establecida en el Plan Estratégico y la ejecución eficaz de los programas a fin de facilitar una toma de decisiones oportuna sobre las acciones ya acordadas, incluso en relación con la dotación estratégica de recursos y personal. De manera más indirecta, los exámenes mundiales de la eficacia contribuirán a modificar la cultura y la gestión del UNICEF en aras de un enfoque estratégico que aborde la colaboración en todos los niveles de la organización de manera más transparente, ágil, estratégica y con una base empírica más amplia.

32. El informe de evaluación también incluye una **constatación relativa al Marco integrado de resultados y recursos**. Resulta enormemente alentador que el informe destaque de manera expresa la claridad de la dirección estratégica del Plan y considere que es suficiente para orientar de manera general la armonización de los programas. Con todo, el informe también expuso que, pese a que el marco cuenta con un gran número de indicadores, no todos ellos son adecuados para gestionar los resultados del Plan Estratégico. De acuerdo con el Plan, *“el UNICEF se centrará más en el rastreo de la medida en que sus esfuerzos catalizan el cambio transformador y sistémico a nivel de los resultados, además de supervisar e informar sobre la eficiencia y eficacia de sus propios productos”*. A tal efecto, y respetando los deseos de los Estados miembros en relación con el marco de resultados, el documento contiene *“indicadores de impacto, de resultados y de productos, algunos derivados de los Objetivos de Desarrollo Sostenible [los cuales]... representan solo un subconjunto de los indicadores que el UNICEF utiliza internamente para el seguimiento de la eficacia del programa”*.

33. Como se señala en el Marco integrado de resultados y recursos y en el Plan Estratégico para 2022-2025, por medio de su trabajo en los cinco Grupos de objetivos interconectados establecidos en el Plan, el UNICEF se centrará en *“los cambios sistémicos que resultan fundamentales para abordar las causas subyacentes de la vulnerabilidad de los niños, la desigualdad de género y la exclusión en todos los entornos, incluidas las crisis humanitarias y otros entornos frágiles. La contribución*

sectorial y a nivel de productos del UNICEF a estos cambios sistémicos se sigue mediante una serie de indicadores en todo el marco de resultados. Sin embargo, en el desarrollo del Plan Estratégico, se observó que hay razones de peso para desarrollar indicadores transversales adicionales a nivel de resultados”.

34. En el documento del marco integrado de resultados y recursos, el UNICEF reconoce esta circunstancia y va más allá al prometer que “en los próximos años [...] desarrollará su capacidad para hacer un seguimiento de los cambios sistémicos intersectoriales a nivel de resultados”. Como sucede con la mayoría de las constataciones del presente ejercicio de evaluación, es alentador reconocer semejante grado de coherencia entre las carencias identificadas en el informe y en el propio Plan Estratégico.

35. Ahora bien, el UNICEF conviene en que el número de indicadores, pese a ser comparable a la cantidad del anterior Plan Estratégico, ha superado las previsiones iniciales. Un Equipo de Tareas sobre Indicadores —que incluía a la propia Oficina de Evaluación— fue el encargado de identificar y proponer los indicadores. Ahora bien, debían incorporar todos los indicadores sectoriales acordados a escala mundial (incluidos los derivados de los Objetivos de Desarrollo Sostenible), además de indicadores extraídos del marco de la revisión cuatrienal amplia de la política (tal como lo solicitaron por los Estados miembros), indicadores comunes y complementarios (según lo solicitado por los Estados miembros)<sup>3</sup> e indicadores a nivel de productos y de resultados para garantizar la rendición de cuentas<sup>4</sup> y establecer un vínculo entre los resultados a nivel de productos y el presupuesto.

36. La dimensión del marco de resultados se debe a la cantidad de requisitos e intereses a los que está sujeto. Sin embargo, la administración del UNICEF estaba —y sigue estando— dispuesta a eliminar algunas de estas categorías de indicadores del Plan Estratégico en aras de la sencillez, pero ello implicaría dejar de lado todas las necesidades de las partes interesadas en cuanto al contenido del marco de resultados y requeriría una recalibración de las expectativas de los Estados miembros respecto al marco.

37. En lo concerniente a la constatación de que los **procesos de seguimiento, evaluación y aprendizaje y las prácticas de gestión basadas en los resultados** que pueden respaldarlos son “insuficientes pero incipientes”, el UNICEF se muestra de acuerdo y recuerda que se trata de una labor en curso, pero está convencido de que estarán operativos durante la mayor parte del período a largo plazo previsto por el Plan Estratégico.

38. El Plan Estratégico declara inequívocamente la necesidad de concretar este progreso: “El UNICEF acelerará el trabajo para conectar y hacer que los datos estén disponibles en tiempo real, aportando el poder de las innovaciones de datos y los datos abiertos para mejorar tanto la programación informada por el conocimiento como el apoyo político integrado. Se prestará una atención renovada a la calidad, el aprendizaje, la retroalimentación y el uso de la información de seguimiento, con una mayor coherencia, colaboración y coordinación entre los programas de desarrollo y humanitarios”. La organización ya había identificado la necesidad de acelerar los avances en este ámbito como una prioridad para 2022, motivo por el que ha invertido de manera considerable en nuevas herramientas, orientaciones y procesos, la mayoría de los cuales vieron la luz a finales de 2022.

39. En un nuevo reconocimiento de que la toma de decisiones con base empírica es un pilar de la labor del UNICEF para atender a los niños más vulnerables, y en respuesta a la petición de conferir una mayor coherencia a la función de reunión de

<sup>3</sup> Decisión 2021/13 de la Junta Ejecutiva del UNICEF.

<sup>4</sup> Decisión 2021/3 de la Junta Ejecutiva del UNICEF.

pruebas del UNICEF, cuatro divisiones de la sede (la División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento; la Oficina de Evaluación; la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones o los equipos regionales de tecnología de la información y las comunicaciones para el desarrollo; y el Centro Innocenti – Oficina Mundial de Investigación y Previsión) se han unido para poner en marcha el Servicio de Asistencia del UNICEF en materia de reunión de pruebas. Se trata de un punto de partida único mediante el cual resolver todo tipo de consultas sobre cómo llevar a cabo tareas de índole empírica; asimismo, refuerza la capacidad del UNICEF para aportar pruebas relacionadas con los niños que permitan elaborar políticas, llevar a cabo labores de promoción y promover la obtención de resultados. Esta es una de las muchas opciones a disposición del personal del UNICEF en toda la organización, especialmente en las oficinas en los países, mediante las cuales solicitar directamente apoyo técnico de expertos del UNICEF en la materia a fin de recabar pruebas, distribuir las y utilizarlas para fundamentar la toma de decisiones programáticas y operacionales.

40. Asimismo, la evaluación concluyó que **el UNICEF no está plenamente preparado para poner en práctica el Plan Estratégico, con disparidades significativas de capacidad entre los 19 elementos estratégicos** objeto de la evaluación, así como de los cinco criterios utilizados a tal efecto. Pese a que el UNICEF no se muestra totalmente conforme respecto a ciertos detalles y, en general, considera que el lenguaje y la presentación del informe de evaluación subestiman significativamente la experiencia y la capacidad de la organización en la mayoría de los ámbitos, en esencia se acepta que se puede hacer más para aumentar y acelerar la preparación en muchos de los diversos ámbitos evaluados.

41. Aunque estos ámbitos ya se habían identificado en el Plan Estratégico como aspectos en los que el UNICEF debía redoblar sus esfuerzos para promover el cambio, la atención que se les presta en el informe ofrece un oportuno recordatorio de que la organización ha de mantener su enfoque y proseguir con su labor para acelerar el progreso y la preparación a medida que comienzan los ocho años restantes de esta estrategia a largo plazo para 2030. Los cinco criterios presentan ciertas limitaciones, pero pueden estimular y contextualizar apropiadamente los debates internos en materia de establecimiento de prioridades y dotación de recursos.

42. El UNICEF está de acuerdo con la constatación de que, **de las cinco dimensiones evaluadas, es en relación con nuestros "enfoques" donde el razonamiento y los preparativos son más satisfactorios y avanzados**. De hecho, la mayor parte de la fortaleza y el énfasis posterior del diseño del Plan Estratégico se orientó a identificar los enfoques correctos para el resto del decenio, por lo que no resulta sorprendente que este aspecto se señalara en la evaluación y, de hecho, el análisis de la administración del UNICEF llegó a la misma conclusión.

43. El UNICEF también reconoce que los "recursos" representan el mayor reto. La organización se compromete a mejorar sus estimaciones de las necesidades en materia de recursos para los logros de alto nivel previstos, en particular a nivel de resultados, así como su capacidad para calcular y comunicar los déficits de financiación y fondos correspondientes. Sin embargo, los cambios internos que puedan producirse respecto al cálculo de costos, la presupuestación, la movilización de recursos o la asignación de recursos en el seno del UNICEF o en el conjunto del sistema de las Naciones Unidas nunca podrán compensar el incumplimiento por parte de los Estados miembros de los compromisos asumidos en el marco de su pacto de financiación.

44. En cuanto a la **constatación relativa a la coherencia de los diversos elementos estratégicos y otros aspectos fundacionales**, la evaluación concluyó que todos estos elementos pueden armonizarse si se aclaran las responsabilidades, especialmente a través del marco revisado de gestión y rendición de cuentas. El UNICEF coincide con

esta observación y, de hecho, ya la había tenido en cuenta a la hora de diseñar el marco de rendición de cuentas para 2022 y 2023 (tal como se presentó ante la Junta Ejecutiva en su segundo período ordinario de sesiones de 2022).

45. Asimismo, el UNICEF toma nota de la **constatación sobre la capacidad de gestión del cambio**. En los últimos años, el UNICEF se ha tomado muy en serio la gestión del cambio en el seno de la organización, especialmente en relación con las cuestiones culturales y de comportamiento, tal como demuestran las medidas contrastadas que el UNICEF ha adoptado para mejorar su cultura institucional.

46. Durante ese período, la gestión del cambio ha suscitado un interés cada vez mayor, como ponen de manifiesto las importantes inversiones realizadas por distintos equipos y divisiones en todos los ámbitos de actividad para reforzar los modelos de negocio y lograr un cambio cultural mediante iniciativas existentes que refuercen la cultura de la organización. Aunque el UNICEF se ha comprometido a revisar las capacidades y funciones de las oficinas y los puestos que se identifican exclusivamente con la gestión del cambio institucional, la organización sigue considerando que la gestión del cambio solo tendrá éxito si “toda la organización” hace un esfuerzo, y que la mejor manera de garantizarlo pasa por incorporar la gestión del cambio en todos los niveles de la administración, con la correspondiente absorción de los costos en los presupuestos.

47. A pesar de haber hecho hincapié en ampliar y acelerar las iniciativas de gestión del cambio en los últimos años, la organización acepta la correspondiente constatación de la evaluación, según la cual **existen ciertas características del nuevo Plan Estratégico que también requieren un esfuerzo dedicado a fin de armonizar la cultura y las estructuras de la organización con la visión y los objetivos** que orientarán la labor del UNICEF desde 2022 hasta 2030. En particular, el Plan Estratégico da un giro radical a la organización, orientándola hacia un enfoque más orientado a los resultados, para lo cual será necesario introducir un cambio sustancial que incluya la forma en que el personal del UNICEF aborda cuestiones en materia de programación, asociaciones y gestión basada en los resultados. Con este reto en mente, la organización ya ha desarrollado un programa de aprendizaje institucional diseñado específicamente para ayudar al UNICEF a transformarse en el tipo de organización que conciben su Plan Estratégico y sus partes interesadas.

48. Asimismo, la evaluación constata que, si bien el Plan Estratégico destaca la importancia de este concepto, **aún no se ha conseguido conceptualizar la interseccionalidad, ni ponerla en práctica de manera adecuada** para permitir que la organización aborde las desigualdades y la pobreza multidimensional infantil. Esta circunstancia se acepta porque, pese a que el UNICEF ha dedicado muchos años a desarrollar su interseccionalidad, el Plan Estratégico es el instrumento de la organización que por primera vez le ha conferido tanta importancia y la ha señalado explícitamente como un factor esencial en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

49. Por último, una de las principales constataciones de la evaluación es que el personal señaló **la adopción de medidas innovadoras para identificar soluciones positivas en beneficio de los niños** como uno de los puntos fuertes de la organización, a pesar de que también se subrayó la poca cultura de asunción de riesgos y aceptación del fracaso. Este es uno de los retos observados con más frecuencia a los que deben enfrentarse organizaciones como el UNICEF, dedicadas a lograr un cambio de paradigma mediante nuevas intervenciones y estrategias, pero que deben garantizar al mismo tiempo una administración prudente de los recursos y conseguir modelar, crear y poner a prueba nuevas innovaciones antes de ampliarlas a escala o plantear esta cuestión a sus asociados nacionales. Del mismo modo, cada vez es más difícil gestionar el apetito de riesgo cuando la mayoría de los recursos son complementarios

o “de otro tipo”, y el apetito de riesgo del UNICEF está sujeto al apetito de riesgo del donante.

50. El UNICEF sigue resuelto a reflejar las constataciones de las evaluaciones y los exámenes en la aplicación de su Plan Estratégico para 2022-2025. Ese compromiso con el aprendizaje y espíritu de superación estaban presentes en el Plan desde el principio, cuando el UNICEF integró las recomendaciones de la evaluación del Plan Estratégico para 2018-2021; además, estas consideraciones también quedarán reflejadas en el futuro al incluirse en los exámenes mundiales de la eficacia.

51. El UNICEF colaborará estrechamente con la Oficina de Evaluación para apoyar la participación de las partes interesadas durante el resto de este ejercicio evaluativo, por ejemplo mediante la comunicación y difusión de las principales constataciones en toda la organización, la aplicación de las recomendaciones de la evaluación y la adquisición de nuevos conocimientos. El aprendizaje institucional y las reflexiones con base empírica permitirán a la organización lidiar con los múltiples desafíos a los que deben hacer frente, así como programar y perfeccionar su labor en pos de los derechos de todos los niños.

### III. Principales recomendaciones de evaluación y respuesta de la administración del UNICEF

52. En respuesta a las recomendaciones, la administración del UNICEF ha estudiado atentamente la extensa lista de medidas propuestas en el informe de evaluación. Algunas de estas medidas se han modificado para hacerlas más específicas o se han combinado con otras medidas distintas cuando resultaba evidente que existía un grado elevado de solapamiento. A la hora de identificar las secciones responsables, se procuró limitar el número de secciones y divisiones a un máximo de tres para mantener cierto nivel de especificidad, pese a que en algunos casos la inmensa mayoría de las principales secciones, divisiones y oficinas del UNICEF desempeñan alguna función. La tarea más importante recae sobre el personal directivo superior, que ha de encargarse de dar respuesta a todas las constataciones de la evaluación como corresponde. Se puso especial empeño en garantizar que la sección o división a quien correspondiera la responsabilidad principal de coordinar o supervisar los esfuerzos institucionales más amplios encabezara la columna pertinente, si bien es cierto que la responsabilidad real de la mayor parte de la aplicación estaría más repartida.

53. Por último, a la hora de fijar la fecha prevista de finalización de las medidas adoptadas por la administración, se decidió que, dada la necesidad de actuar con rapidez y mejorar la preparación para una aplicación en mayor escala de aquí a 2030, debería fijarse una fecha límite (finales de 2023) para evitar que varias medidas sobrepasen el segundo año del ciclo de este Plan Estratégico. Ello no implica que estas medidas vayan a concluir a finales de 2023, sino que se habrá avanzado lo suficiente en su consecución como para considerar que el UNICEF las ha aplicado.

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación:</i> <i>Sin aplicar</i> <i>En curso</i> <i>Concluida</i> <i>Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p><b>Recomendación 1 de la evaluación: impulsar la convergencia de los programas y la organización con los resultados en favor de la infancia.</b></p> <p><b>Respuesta de la administración: plenamente de acuerdo</b></p> <p>El UNICEF está plenamente de acuerdo con esta recomendación. Seguramente, esta recomendación sea la que mejor encarna algunos de los principales cambios estratégicos e institucionales previstos por el propio Plan Estratégico. El concepto de convergencia, en el sentido amplio en el que aparece en el informe y sus anexos, se corresponde en gran medida con la visión del Plan Estratégico, pues aboga por que el UNICEF adopte un enfoque más a largo plazo, holístico y multisectorial en materia de planificación y aplicación.</p> <p>Cuando la Junta Ejecutiva aprobó el Plan Estratégico, el UNICEF dio prioridad inmediata a la codificación de nuevas ideas del Plan, como lo demuestran sus teorías del cambio<sup>a</sup>, en un conjunto nuevo y fundamentalmente diferente de orientaciones innovadoras para gestionar los programas para los países, incluida la planificación de dichos programas. Este nuevo conjunto de orientaciones se publicó en octubre de 2022 y responde a muchas de las cuestiones planteadas en el informe de evaluación sobre la convergencia programática.</p> <p>Al mismo tiempo que elaboraba las nuevas orientaciones para mejorar la convergencia prevista en el informe de evaluación, la organización también se encontraba en proceso de revisar muchos de sus sistemas —y especialmente su sistema de seguimiento de los resultados y presentación de informes— con vistas a armonizarlos con las orientaciones y la dirección general del nuevo Plan Estratégico, y velar por que sean adecuados para el resto del decenio.</p> <p>Estos cambios culturales son necesarios para sacar el máximo partido a la mejora de los sistemas y las orientaciones, pero, evidentemente, representan una tarea mucho más compleja que lleva más tiempo. Sin embargo, al igual que en el propio Plan Estratégico, la administración del UNICEF siempre reivindicará sin</p>				

<sup>a</sup> Véase UNICEF/2021/EB/10.

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación:</i> <i>Sin aplicar</i> <i>En curso</i> <i>Concluida</i> <i>Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
ambages la necesidad de generalizar un pensamiento sistémico y adoptar enfoques más holísticos y multisectoriales para que la organización logre un cambio sostenible a nivel de resultados.				
<p>1.1. Impulsar cambios para instaurar un enfoque más holístico en el seno del UNICEF mediante el cual:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>abordar los obstáculos estructurales, la rendición de cuentas y el cambio de comportamiento;</li> <li>habilitar un espacio interno en el que reflexionar estratégicamente de manera conjunta y con base empírica respecto a la interacción de los distintos Grupos de objetivos, las estrategias del cambio, los programas transversales y los elementos facilitadores;</li> <li>promover la programación convergente apoyando la planificación del trabajo multisectorial y el intercambio de conocimientos, y reforzar el seguimiento de los logros a nivel de resultados.</li> </ul>	<p>Oficina de la Directora Ejecutiva</p> <p>Grupo de Programas</p> <p>División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento</p> <p>División de Recursos Humanos</p>	Junio de 2024	En curso	
<p>1.2. Identificar y utilizar incentivos contrastados, como visibilizar y reconocer la labor de los asociados, con el objetivo de reforzar las asociaciones y lograr una mejor convergencia externa, incluso con el resto del sistema de las Naciones Unidas y mediante la puesta en común de recursos para el desarrollo sostenible y los enfoques basados en el nexo.</p>	<p>División de Alianzas con el Sector Público</p> <p>División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado</p>	Junio de 2023	En curso	<p>Estrategia mundial de movilización de recursos del UNICEF</p> <p>Estrategia de promoción de la División de Alianzas con el Sector Público</p> <p>Informes de la Junta Ejecutiva sobre pactos y diálogos estructurados de financiación</p> <p>Estrategia de promoción de la División de Alianzas con el Sector Público</p>
1.3. Articular claramente la <i>convergencia</i>	Oficina de la Directora	Diciembre de	Sin aplicar	

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Concluida Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p><i>institucional y cultural</i> del UNICEF con el objetivo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicar y exhibir el valor institucional del pensamiento sistémico, la cooperación entre compartimentos programáticos, los enfoques integrales y la asunción y gestión de riesgos informadas por parte de los directivos superiores;</li> <li>• incentivar estos comportamientos en todos los ámbitos, centrándose en primer lugar en los directivos superiores;</li> <li>• priorizar la inversión en las habilidades y los enfoques correspondientes en materia de contratación, incluidos los traslados laterales o los ascensos;</li> <li>• incluir habilidades y competencias conexas en los programas de desarrollo del liderazgo, asesoramiento y mentoría; revisiones o evaluaciones exhaustivas del desempeño del personal y de los programas; y la planificación de la sucesión y selección de los directivos superiores.</li> </ul>	<p>Ejecutiva (incluida la cultura institucional)</p> <p>División de Recursos Humanos</p>	2024		
<p>1.4. Incorporar nociones relativas a la convergencia en todas las orientaciones, ya sean nuevas o actualizadas, según corresponda.</p>	<p>División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento</p> <p>Grupo de Programas</p>	Junio de 2023	En curso	
<p><b>Recomendación 2 de la evaluación: esclarecer las responsabilidades de la implementación del Plan Estratégico para 2022-2025.</b></p> <p><b>Respuesta de la administración: plenamente de acuerdo</b></p> <p>El UNICEF está plenamente de acuerdo con esta recomendación. Cabe mencionar que, a efectos de la presente recomendación, la rendición de cuentas del Plan Estratégico para 2022-2025 difiere de la de anteriores planes estratégicos en dos puntos.</p> <p>En primer lugar, el Plan Estratégico está orientado a los resultados y su objetivo es identificar las medidas necesarias para lograr resultados en favor de la infancia, vinculados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y que puedan alcanzarse de aquí a 2030. Las teorías del cambio se conciben y diseñan de forma similar, haciendo hincapié en identificar las modificaciones necesarias para lograr cambios a nivel de resultados. Estas teorías preconizan una transición hacia una planificación basada en los resultados, dedicada a acometer los cambios sociales, políticos y económicos necesarios y a identificar la manera en que el UNICEF y sus asociados pueden aprovechar dichos cambios. Esta visión representa un cambio radical de una planificación basada exclusivamente en los productos, cuyo</p>				

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación:</i> <i>Sin aplicar</i> <i>En curso</i> <i>Concluida</i> <i>Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>enfoque prioriza la capacidad del UNICEF dentro de los límites de su presupuesto y en el marco de actividades que se le pueden atribuir de forma directa, a una perspectiva centrada en los cambios que pueden lograrse a través de la labor del UNICEF y de sus asociados.</p> <p>Esta transición de un modelo de Plan a otro tiene consecuencias de gran alcance a efectos de la rendición de cuentas, ya que se reconoce ampliamente que la rendición de cuentas para lograr cambios a nivel de resultados excede el ámbito del UNICEF. Por lo tanto, las decisiones y los debates sobre las estrategias y el establecimiento de prioridades no están necesariamente limitados por determinaciones relativas a la rendición de cuentas, y el UNICEF sabe por experiencia que este tipo de planteamiento devuelve inexorablemente a las partes interesadas a planteamientos y planes propios del plano de los productos.</p> <p>En segundo lugar, como se ha reiterado en respuesta a la recomendación 1, el Plan Estratégico se diseñó con especial énfasis en acabar con la compartimentación programática y operacional, pensar de forma sistémica y holística, y aprovechar los enfoques transversales y multisectoriales para acelerar considerablemente el progreso en pos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y apoyar el desarrollo de intervenciones innovadoras. Este planteamiento acarrea una serie de consecuencias de gran calado, no solo en lo relativo al contenido, sino también de cara al diseño del Plan Estratégico y para lograr un cambio cultural en el seno del UNICEF. A lo largo del proceso de diseño, se exhortó a los equipos y las secciones del UNICEF a pensar más allá de los límites de sus propios sectores y ámbitos de responsabilidad directa, así como a centrarse en enfoques que permitieran acelerar el progreso aprovechando las sinergias (o convergencias, por utilizar el término empleado en el informe de evaluación) entre ámbitos especializados y sectores tradicionales. El diseño del Plan Estratégico favoreció en gran medida el concepto de rendición de cuentas para efectivamente mitigar la tendencia de los equipos técnicos a considerar que las distintas partes del Plan correspondían a diferentes responsables, cada uno de los cuales debía rendir cuentas exclusivamente de uno o dos resultados o enfoques.</p> <p>A pesar de estas cuestiones y de la necesidad de evitar algunos de los enfoques más reduccionistas de la rendición de cuentas interna, el UNICEF fomenta los esfuerzos para elevar el nivel y la comprensión de la rendición de cuentas, en consonancia con el nuevo Plan Estratégico y con los cambios institucionales que se están produciendo actualmente en todo el UNICEF. El sistema actualizado de rendición de cuentas del UNICEF, presentado ante la Junta Ejecutiva durante su segundo período ordinario de sesiones de 2022 (<a href="#">E/ICEF/2022/24</a>), describe cómo la organización asigna responsabilidades y favorece la rendición de cuentas para fortalecer la capacidad de la organización a fin de lograr resultados en favor de la infancia. También explica que los documentos de los programas para los países constituyen la principal fuente de rendición de cuentas programática del UNICEF a escala nacional, mientras que a escala mundial esta función recae sobre el Plan Estratégico. El sistema de rendición de cuentas aclara además la manera en que el Plan Estratégico, los documentos de los programas para los países y otros documentos que asignan responsabilidades en toda la organización interactúan y se complementan entre sí, y cómo el UNICEF se desenvuelve para alcanzar sus objetivos a escala mundial, nacional y regional.</p>				
2.1. Articular las responsabilidades interrelacionadas y el vínculo con los recursos humanos y financieros asociados del Plan Estratégico y los documentos de los programas para los países en el modelo descentralizado del UNICEF, tanto en la sede como sobre el terreno.	División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento	Diciembre de 2023	En curso	
2.2. Aplicar plenamente el enfoque de la matriz según lo previsto, aclarar qué se entiende por gestión matricial en el UNICEF y reflejar este enfoque en la gestión del desempeño.	División de Recursos Humanos	Junio de 2024	En curso	
<b>Recomendación 3 de la evaluación: reducir la competencia estructural como respaldo al desempeño del Plan Estratégico.</b>				

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación:</i> <i>Sin aplicar</i> <i>En curso</i> <i>Concluida</i> <i>Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p><b>Respuesta de la administración: plenamente de acuerdo</b></p> <p>El UNICEF se muestra de acuerdo con esta recomendación y reconoce la importancia de gestionar los factores internos y externos que pueden influir en los comportamientos competitivos. El UNICEF siempre tiene presente la posibilidad de simplificar y “disolver” unidades para reducir el número de estructuras, práctica habitual en los últimos años; sin embargo, la administración de la organización no ha considerado que esta alternativa reduzca lo que en el informe se denomina como “competencia estructural”.</p> <p>Los programas del UNICEF son un elemento esencial de la identidad de la organización y de los programas para los países —incluida la acción humanitaria y, cada vez más, la programación en los países de ingreso alto— y constituyen la piedra angular de la contribución del UNICEF a los avances de cara a cumplir los derechos del niño y los Objetivos de Desarrollo Sostenible para toda la infancia. Recientemente, la División de Programas se ha reconstituido como Grupo de Programas en el marco de los esfuerzos generales para mejorar la organización y aumentar la capacidad de la División de Programas a fin de satisfacer mejor las necesidades de la función de los programas, minimizar la competencia estructural, mejorar la innovación institucional, fortalecer las asociaciones, invertir en el personal y en la cultura institucional, y abanderar la excelencia de los programas del UNICEF a escala mundial.</p> <p>Se trata de un cambio que responde a muchas de las constataciones de la evaluación relacionadas con esta recomendación, ya que refuerza la autoridad técnica, el liderazgo intelectual y técnico del UNICEF a escala mundial; simplifica los procesos de trabajo para liberar recursos humanos y financieros, minimizar la competencia y fomentar una colaboración fluida entre los equipos; garantiza la rendición de cuentas del apoyo técnico a los programas en contextos humanitarios, de desarrollo y en países de ingreso alto; y aumenta la eficiencia de las transacciones. Este nuevo Grupo de Programas invierte en procesos de gestión del cambio, sistemas renovados y otras mejoras continuas, al tiempo que aprovecha sus puntos fuertes y ventajas comparativas, como su probada experiencia técnica y programación multisectorial. Su creación acelera los esfuerzos para conseguir que los equipos sean más ágiles, reducir la jerarquización, aumentar la delegación de autoridad y facilitar estructuras institucionales flexibles con mecanismos que promuevan la colaboración entre los distintos grupos y equipos. También ayuda al UNICEF a aplicar las mejoras previstas que abordan algunas de las cuestiones planteadas por la evaluación en relación con esta y otras recomendaciones, especialmente mediante la creación de equipos técnicos mundiales y equipos de tareas multifuncionales.</p> <p>La creación de equipos técnicos mundiales y equipos de tareas multifuncionales representa un paso clave para seguir mejorando el liderazgo estratégico, técnico e intelectual del UNICEF de cara a los cambios estratégicos y la necesidad de convergencia que propicia el nuevo Plan Estratégico. Los equipos técnicos mundiales aúnan los activos técnicos del UNICEF en todos los niveles de la organización para cumplir los objetivos comunes en apoyo del liderazgo mundial y aprovechan y formalizan las buenas prácticas existentes en las redes mundiales. Los equipos técnicos multifuncionales nacen en respuesta a una necesidad multisectorial identificada en un plazo determinado, así como para llevar a cabo tareas específicas a escala regional, nacional o mundial, en función de la cuestión y la tarea específicas.</p>				
3.1. Velar por que el personal de las oficinas en los países y la sede comprenda que el Plan Estratégico es un marco en virtud del cual se debe dar prioridad a determinadas necesidades y cuestiones en su programación con los asociados y en el contexto operacional.	Grupo de Programas	Junio de 2023	En curso	
3.2. Ampliar el cometido de la iniciativa de gestión del cambio para incluir la reducción de la competencia interna por los recursos como parte del trabajo en curso en torno al Marco de	División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento	Junio de 2023	Sin aplicar	

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación:</i> <i>Sin aplicar</i> <i>En curso</i> <i>Concluida</i> <i>Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
Asignación de Recursos.	División de Gestión Financiera y Administrativa			
<p><b>Recomendación 4 de la evaluación: esclarecer en mayor medida los procesos de priorización del Plan Estratégico a escala nacional.</b></p> <p><b>Respuesta de la administración: plenamente de acuerdo</b></p> <p>El UNICEF está plenamente de acuerdo con esta recomendación. El programa para el país es la principal herramienta mediante la cual el UNICEF puede cumplir su mandato de impulsar los derechos de la infancia y promover su desarrollo y bienestar a escala, en apoyo tanto de las prioridades mundiales y nacionales de desarrollo como de los imperativos humanitarios.</p> <p>Con el objetivo de abordar las cuestiones identificadas en la evaluación, y en el marco de la iniciativa “Reinventar los modelos de negocio” del UNICEF para responder a las necesidades cambiantes de las oficinas en los países en una amplia gama de contextos y asociaciones, el UNICEF publicó sus nuevos procedimientos y orientaciones sobre planificación relativos a los programas para los países en octubre de 2022. Estas orientaciones aglutinan los componentes de planificación en contextos humanitarios y de desarrollo; consolidan el vínculo entre la acción humanitaria, el desarrollo y la paz en la planificación nacional; y reflejan todos los requisitos de reforma de las Naciones Unidas, incluidas las orientaciones sobre cómo garantizar que los documentos de los programas para los países dimanen de los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.</p> <p>Las nuevas orientaciones sobre planificación de los programas para los países se hacen eco de esta recomendación e incluyen muchas de las medidas específicas sugeridas. Con el apoyo de las oficinas regionales, los países que estaban elaborando nuevos programas recibieron aclaraciones y asesoramiento adicionales sobre el establecimiento de prioridades y sobre los elementos del Plan Estratégico en los que deben centrarse en diferentes contextos. Esta orientación rige el proceso de planificación de los programas para los países y describe los procesos de planificación, gestión de resultados y aprendizaje institucional necesarios para alcanzar la excelencia y garantizar la eficacia de los programas.</p> <p>El nuevo proceso de planificación descrito en las orientaciones publicadas recientemente también ofrece al personal del UNICEF la oportunidad de participar en una reflexión estratégica, asimilar las lecciones aprendidas, formular opciones y disyuntivas, trabajar con los gobiernos, consultar a otros asociados y partes interesadas claves, identificar e idear nuevas estrategias para el cambio, y aprovechar las alianzas y los recursos disponibles. En particular, el nuevo conjunto de orientaciones hace hincapié en la necesidad de adaptarse al contexto específico de cada país y reconoce explícitamente que no todas las estrategias de cambio, los elementos facilitadores, los programas transversales y los Grupos de objetivos del Plan Estratégico son aplicables a todos los países. El primer paso de la elaboración de un programa para el país consiste en identificar, a través de la síntesis de las pruebas, las privaciones de derechos más graves a las que se enfrentan los niños, y los cuellos de botella conexos derivados de los Grupos de objetivos y resultados del Plan Estratégico.</p> <p>Tal como se indica en la respuesta a las principales constataciones de la evaluación, el UNICEF considera que el carácter ambicioso del Plan Estratégico — incluido su alcance— se ajusta perfectamente al contexto mundial actual y a las aspiraciones universales de la Convención sobre los Derechos del Niño y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El nivel de ambición y el alcance del Plan Estratégico se deben en gran medida a la voluntad persistente de los Estados miembros de alcanzar los niveles de ambición de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, a pesar de los contratiempos fruto de la pandemia. Del mismo modo, el UNICEF no puede poner en peligro la protección universal de los derechos del niño en los procesos de planificación. Por lo tanto, es imperativo que la ambición de la organización esté a la altura de su mandato, especialmente en el contexto actual, repleto de crisis de una magnitud y gravedad nunca antes vistas. Las ambiciones transformadoras del Plan Estratégico dan fe de las extensas consultas sin precedentes que se llevaron a cabo con los jóvenes como parte del diseño del plan.</p>				

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación:</i> <i>Sin aplicar</i> <i>En curso</i> <i>Concluida</i> <i>Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>Semejante nivel de ambición exigió que la organización adoptara sin reservas la planificación orientada a los resultados, y también significa que el éxito del Plan depende ahora de la capacidad del UNICEF para aprovechar sus recursos y asociaciones con el fin de lograr mejores resultados para los niños de lo que le sería posible si actuara en solitario. Como sugiere la recomendación, si el UNICEF desea tener éxito, debe modificar la gestión de la organización y dotar a los equipos de las competencias necesarias. Ello incluye facilitar orientaciones de planificación revisadas para ayudar a las oficinas a aplicar mejor las estrategias de cambio y los enfoques transversales.</p> <p>En cuanto a la relevancia del Plan Estratégico para los países de ingreso mediano y alto, se ha demostrado que la mayor parte de los resultados del UNICEF se obtienen en países de ingreso mediano. El UNICEF reconoce las limitaciones a la hora de medir el producto interno bruto de un país y, por extensión, de categorizar el nivel de ingresos como mediano, ya que algunos países han pasado de registrar un ingreso alto a otro mediano, y viceversa. Por esta razón, el UNICEF no ha modificado drásticamente su contribución y dispone de medidas de mitigación para aquellos casos en los que los países pasan de una categoría de ingresos a otra.</p>				
4.1. Ayudar a las oficinas en los países a establecer prioridades, en particular mediante la identificación de elementos institucionales menos prioritarios, y a concentrarse en determinados elementos del Plan Estratégico en función del contexto.	División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento	Diciembre de 2023	Concluida	
4.2. Entablar un debate franco con las oficinas de diferentes contextos para identificar los aspectos en los que el Plan Estratégico carece de pertinencia o rigor en cada contexto. En el marco de este diálogo, se confiere prioridad a los países de ingreso mediano y alto.	División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento	Junio de 2023	En curso	
<p><b>Recomendación 5 de la evaluación: fortalecer la capacidad para la gestión del cambio.</b></p> <p><b>Respuesta de la administración: plenamente de acuerdo</b></p> <p>El UNICEF siempre ha hecho gala de un esfuerzo dedicado por mejorar el funcionamiento de la organización. Su modelo institucional, así como sus estructuras, procesos, personal y cultura, han evolucionado y se han ido adaptando con el paso de los años para conseguir que el UNICEF logre mejores resultados para la infancia en contextos que evolucionan con rapidez y que suelen ser muy inestables. Estas inversiones en pos del cambio institucional —con la cultura como un factor que facilite una evolución y mejora continuas— han transformado la forma de operar del UNICEF, han consolidado el enfoque basado en la obtención de resultados, han contribuido a estrechar las asociaciones y a que la organización sea más innovadora, y han aumentado la eficiencia de las transacciones.</p> <p>La necesidad de cambio se hizo más acuciante durante el período del anterior Plan Estratégico, ya que las recomendaciones de tres evaluaciones independientes encargadas en 2018 pusieron de relieve la necesidad imperiosa de transformar la cultura, la estructura, los procesos y las políticas institucionales. Las recomendaciones de los ejercicios para reposicionar y reestructurar la organización también instaban a mejorar las funciones relativas a las investigaciones, las políticas, la planificación, la supervisión y la organización de campañas. El programa de reforma de las Naciones Unidas ha exacerbado la necesidad de que el UNICEF simplifique, racionalice y mejore sistemáticamente la eficiencia de las transacciones y de que adapte mejor estos esfuerzos a las reformas de todo el sistema. Las peticiones de cambio han procedido tanto de asociados externos como de las propias oficinas de la organización sobre el terreno.</p>				

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación:</i> <i>Sin aplicar</i> <i>En curso</i> <i>Concluida</i> <i>Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>En 2020, mientras los avances en pos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible se estancaban y el mundo se enfrentaba a una pandemia de una magnitud nunca vista en más de un siglo, la Oficina de la Directora Ejecutiva tomó medidas para reforzar la capacidad institucional de gestión continua del cambio y en pro de aprovechar al máximo las oportunidades que presentó la pandemia de COVID-19. Se creó un proceso de mejora institucional y una estructura de gobierno bienal (2020-2021) para liderar y orientar las diversas iniciativas de cambio y velar por que dichas iniciativas fueran coherentes, complementarias, secuenciadas y coordinadas.</p> <p>El diseño del Plan Estratégico coincidió con el inicio de estos procesos de cambio. Durante este período, los esfuerzos de mejora institucional del UNICEF se nutrieron del desarrollo del nuevo Plan Estratégico y, a su vez, influyeron en él. Se consideró que las estrategias de cambio y los elementos facilitadores del Plan guardaban una relación directa con los cuatro objetivos de mejora institucional (aceleración de los programas; innovación institucional; refuerzo de las asociaciones; personal y cultura de la organización) del proceso general de gestión del cambio. Del mismo modo, la labor de mejora institucional forma parte de una visión global que imagina al UNICEF como una organización ágil, receptiva, resiliente y eficiente, bien posicionada para ofrecer resultados a los niños y refuerza directamente los objetivos del Plan.</p> <p>La visión del nuevo Plan Estratégico conlleva cambios de gran calado que no podrán lograrse plenamente en el primer año de aplicación. El UNICEF ha tomado nota de los retos presentados en el informe de evaluación y se ha comprometido a examinar periódicamente sus esfuerzos de mejora institucional, incluidos los recursos, las capacidades y las estructuras necesarios para acelerar el progreso.</p>				
5.1. Revisar la estructura institucional y la capacidad del personal para gestionar el cambio, incluida la creación y el funcionamiento del Laboratorio de Diseño y Mejora Institucional, con el fin de apoyar mejor la mejora continua.	Oficina de la Directora Ejecutiva	Enero de 2023	En curso	
5.2. Suscitar un debate más exhaustivo sobre el desarrollo de la gestión del cambio para resolver las cuestiones culturales subyacentes de manera proactiva, a fin de lograr resultados más provechosos para los niños y mejorar el lugar de trabajo, y garantizar una participación más activa de los directivos superiores para brindar el liderazgo necesario y asegurarse de que el diseño y el desarrollo de las cuestiones culturales vaya acompañado de responsabilidades claras e indicadores clave del desempeño en todos los niveles de la organización.	Oficina de la Directora Ejecutiva (cultura institucional)	Diciembre - 2023	Sin aplicar	
5.3. Garantizar que los cambios se pongan a prueba y se refuercen mediante un enfoque integrado de la comunicación de los cambios en el que participen los directivos superiores.	Oficina de la Directora Ejecutiva (cultura institucional)  División de Recursos Humanos	Diciembre de 2023	Sin aplicar	

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Concluida Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
	Laboratorio de Diseño y Mejora Institucional  Comunicaciones internas			
<p><b>Recomendación 6 de la evaluación: solucionar directamente la divergencia entre los recursos financieros del Plan Estratégico y la demanda.</b></p> <p><b>Respuesta de la administración: plenamente de acuerdo</b></p> <p>El UNICEF está plenamente de acuerdo con la recomendación. El cálculo de los recursos necesarios para conseguir logros a nivel de resultados quizá suponga el cambio más difícil que exige un plan orientado a los resultados. Los recursos necesarios para lograr estos resultados no pueden calcularse únicamente a partir de la suma de los productos obtenidos por el UNICEF a lo largo de cuatro años; han de calcularse a partir de una estimación de los recursos acumulados que necesitan todos los agentes para colaborar en aras del cambio, incluidos los asociados nacionales e internacionales. Aunque la organización todavía no ha adoptado esta medida de forma sistemática, el UNICEF aprende de la experiencia de otros organismos, como la del Fondo de Población de las Naciones Unidas que se recoge en la publicación titulada <i>Evaluación del costo de los tres resultados transformadores</i><sup>b</sup>, y se ha comprometido a reforzar su capacidad para calcular los recursos totales necesarios para acometer el Plan Estratégico en los próximos años, incluso colaborando con organismos hermanos cuando sea posible.</p> <p>Si bien todavía no se han calculado las necesidades provisionales para cumplir los resultados del Plan Estratégico, los métodos presupuestarios tradicionales del UNICEF han aportado una estimación de los fondos necesarios para alcanzar las metas relativas a los productos a las que se ha comprometido en el Plan. A fin de satisfacer sus necesidades de financiación, el UNICEF ha formulado una nueva Estrategia de Movilización de Recursos para el periodo comprendido entre 2022 y 2025 mediante la cual movilizar a los sectores público y privado. Esta estrategia proporciona una visión y una dirección generales para poner en práctica el elemento facilitador “movilización de recursos acelerada” del Plan Estratégico. Asimismo, establece prioridades, estrategias y metas para la movilización coordinada de recursos de los sectores público y privado para el período comprendido entre 2022 y 2025, haciendo hincapié en la consecución de dos objetivos: recaudar fondos para el UNICEF y para los niños, especialmente financiación flexible y cualitativa como los recursos ordinarios; y reforzar y ampliar la influencia de la organización con sus asociados públicos y privados.</p>				
6.1. Desarrollar y poner a prueba nuevos enfoques mediante los cuales calcular las necesidades de recursos para alcanzar los resultados del Plan Estratégico.	División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento  División de Alianzas con el Sector Público  División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado	Junio de 2024	Sin aplicar	

<sup>b</sup> Fondo de Población de las Naciones Unidas, *Evaluación del costo de los tres resultados transformadores: el costo de los resultados transformadores que el UNFPA se ha comprometido a alcanzar para 2030*, enero de 2020. Disponible en el siguiente enlace: <https://www.unfpa.org/es/featured-publication/el-costo-de-los-resultados-transformadores>.

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Concluida Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
	División de Gestión Financiera y Administrativa			
<p>6.2 Reforzar en mayor medida el posicionamiento y las asociaciones del UNICEF en el sistema de las Naciones Unidas a fin de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redoblar la promoción conjunta para garantizar que los Estados miembros cumplan los compromisos asumidos en el marco de su pacto de financiación respecto de los recursos ordinarios y temáticos.</li> <li>• Reforzar el posicionamiento del UNICEF y sus asociaciones en el sistema de las Naciones Unidas, con las instituciones financieras internacionales y con el sector privado para movilizar fondos para fines generales.</li> </ul>	<p>División de Alianzas con el Sector Público</p> <p>División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado</p>	Diciembre de 2023	En curso	<p>Reuniones informativas informales interinstitucionales de la Junta Ejecutiva sobre el diálogo relativo a la estructura de financiación</p> <p>Plan Mundial de Acción Estratégica del UNICEF para Fortalecer las Alianzas con Instituciones Financieras Internacionales</p> <p>Estrategia y visión mundiales sobre Financiación Alternativa/Innovadora para la Infancia (IF4C, por sus siglas en inglés)</p> <p>Estrategia de Movilización de Recursos del UNICEF para 2022-2025</p> <p>Estrategia Mundial de Movilización de Recursos del Sector Privado del UNICEF</p> <p>Estrategia Mundial del UNICEF de Influencia en el Sector Privado</p>

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Concluida Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
6.3. Revisar los mecanismos internos vigentes de asignación de recursos y la fórmula de asignación de recursos ordinarios para garantizar que todo el sistema funciona correctamente, está dirigido a hacer realidad la visión Plan Estratégico y aumenta la eficiencia.	División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento	Junio de 2023	En curso	
6.4. Acelerar la aplicación de la estrategia de financiación flexible para aumentar las oportunidades de movilizar recursos ordinarios y fondos temáticos durante el período de vigencia del Plan Estratégico que procedan de los sectores público y privado. Según la labor ya llevada a cabo por el equipo de financiación flexible de la División de Alianzas con el Sector Público y la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado, existe la necesidad de mayores esfuerzos con respecto a los recursos ordinarios y comunicar su eficacia en la consecución de resultados; desarrollar nuevos recursos de financiación temática; y racionalizar la presentación de informes sobre resultados a escala mundial, haciendo hincapié en los fondos temáticos.	División de Alianzas con el Sector Público  División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado	Diciembre de 2023	En curso	
<p><b>Recomendación 7 de la evaluación: garantizar la colaboración práctica y un enfoque unificado de los datos, la investigación, la evaluación y la gestión del conocimiento.</b></p> <p><b>Respuesta de la administración: plenamente de acuerdo</b></p> <p>El UNICEF está plenamente de acuerdo con esta recomendación. El Plan Estratégico señala que este es un aspecto en el que se pueden introducir mejoras significativas en los próximos años, concretamente que “<i>los datos, la investigación, la evaluación y la gestión del conocimiento serán fundamentales para vincular el trabajo previo y el posterior, con el fin de garantizar que las políticas que el UNICEF promueve están cambiando realmente las vidas sobre el terreno y que el UNICEF está proporcionando información fundamental que puede servir de base para el diseño de políticas y programas</i>”. Durante la elaboración del Plan Estratégico para 2022-2025, se consideró que la función de reunión de pruebas era un elemento fundamental de cara a fortalecer el liderazgo intelectual del UNICEF, y que podía influir muy positivamente en una serie de políticas y programas esenciales que, a su vez, repercuten en el bienestar de los niños y en el éxito del Plan. El Plan reafirma el compromiso del UNICEF según el cual la organización “<i>acelerará sus inversiones en esta estrategia, con un compromiso revigorizado para hacer un mejor uso de las pruebas para informar las políticas y la ejecución del programa, y un énfasis continuo en la evaluación, la recopilación de datos y el análisis, incluso a través de la cocreación con los asociados</i>”.</p> <p>Aunque la inversión en este sector ha aumentado en los últimos años, conseguir que la financiación sea más previsible, menos fragmentada y de más calidad constituye todavía una necesidad acuciante. En el seno del UNICEF, los flujos de trabajo para generar pruebas abarcan una amplia gama de actividades como la previsión, la comprensión, el análisis de políticas, la evaluación y la investigación, la recopilación y el análisis de datos y el aprendizaje de los programas.</p>				

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Concluida Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>Además de estas funciones de reunión de pruebas, la gestión del conocimiento es clave para garantizar que las 130 oficinas en los países, 7 oficinas regionales y varias divisiones y oficinas de la sede central que recurren a la generación de pruebas para lograr resultados en beneficio de la infancia puedan hacerlo de forma sencilla.</p> <p>La nueva estrategia de gestión del conocimiento forma parte integral de las inversiones para mejorar el liderazgo intelectual y la repercusión de la función de reunión de pruebas. En 2022, el UNICEF inició la aplicación de un programa mundial de aprendizaje sobre la gestión del conocimiento en el que participaron más de 700 trabajadores de la organización y más de 100 completaron un curso básico intensivo. La organización también ha empezado a impartir un curso “avanzado” de gestión del conocimiento en todas las regiones.</p> <p>Las investigaciones y otras labores analíticas cada vez se centran más en subsanar las lagunas de conocimiento acuciantes, cuya existencia puede deberse al hecho de que uno de los temas del Plan Estratégico es una nueva prioridad institucional (como la interseccionalidad) o porque en el pasado no se le ha prestado suficiente atención a escala mundial. Asimismo, el UNICEF invierte en una mayor capacidad de previsión, con análisis predictivos, datos más oportunos y en tiempo real, aprovechando las nuevas fuentes de datos de frontera y técnicas de recopilación rápida de datos. También está comprometido en otros ámbitos como la ciencia de los datos y habilidades de ingeniería de datos para identificar formas de “democratizar” el uso de datos de frontera y conseguir que no solo se utilicen en la sede, sino también a escala nacional, y para combinar a la perfección las nuevas fuentes de datos mediante las cuales aprovechar la solidez y la exhaustividad de los datos y las pruebas existentes.</p>				
<p>7.1. La gestión de los datos, la investigación, la evaluación y el conocimiento fomentan el desarrollo de una comprensión clara y armonizada sobre la manera en que las distintas funciones pueden ser distintas pero complementarias, además de cómo utilizar estrategias y planes conjuntos para generar pruebas en busca de una mayor homogeneidad.</p>	<p>División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento</p> <p>Oficina de Investigaciones</p> <p>Oficina de Evaluación</p>	<p>Junio de 2023</p>	<p>Sin aplicar</p>	
<p>7.2. Poner a prueba enfoques prácticos y colaborativos a escala nacional relativos a la generación de pruebas y la gestión del conocimiento que contribuyan a la evaluación, utilizando para ello parte del 1% del presupuesto de la evaluación destinado a este propósito.</p>	<p>División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento</p> <p>Oficina de Evaluación</p>	<p>Diciembre de 2023</p>	<p>Sin aplicar</p>	
<p>7.3. Mejorar las capacidades y ampliar el alcance de los puntos focales de gestión del conocimiento en los Grupos de objetivos y las funciones de reunión de pruebas en todos los niveles, con el fin de complementar el diseño de los programas para los países y el desarrollo de las revisiones de las estrategias programáticas, así como permitir que se</p>	<p>División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento</p> <p>Oficina de Evaluación</p>	<p>Diciembre de 2023</p>	<p>Sin aplicar</p>	

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Concluida Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
dedique más tiempo a recopilar pruebas pertinentes de fuentes internas y externas del UNICEF.				
<b>Recomendación 8 de la evaluación: capitalizar todo el potencial de la interseccionalidad.</b>				
<b>Respuesta de la administración: plenamente de acuerdo</b>				
<p>El UNICEF está plenamente de acuerdo con esta recomendación. El Plan Estratégico no deja lugar a dudas en cuanto a la importancia de los enfoques interseccionales para lograr las metas relacionadas con la infancia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: “<i>Las vulnerabilidades múltiples e interseccionales siguen siendo la base de los desafíos en materia de derechos y desarrollo a los que se enfrentan los niños de todo el mundo, incluido un mayor riesgo de discriminación y abandono relacionado con la discapacidad, el racismo, la xenofobia, la orientación sexual y la identidad de género, el origen étnico, la urbanización, la migración y el desplazamiento, los desastres naturales y los conflictos armados</i>”. A pesar de que el UNICEF ha dedicado más de diez años a investigar y analizar la interseccionalidad, el Plan Estratégico es el primer plan institucional que compromete explícitamente al UNICEF a utilizar enfoques de análisis interseccional en todos sus ámbitos de intervención. Si bien los factores del Plan no son tan evidentes o se combinan de la misma manera en todos los países en los que el UNICEF desarrolla actividades, resulta evidente que, para concretar la visión de no dejar a ningún niño o niña atrás, es preciso entender mejor la interacción entre dichos factores.</p> <p>Gran parte de la labor de la organización sigue destinándose a abordar los diferentes tipos de discriminación a los que se ven sometidos los niños y los jóvenes, y a analizar el papel que estas formas de discriminación múltiple que se refuerzan mutuamente pueden desempeñar a la hora de determinar qué niños se siguen quedando atrás. Sin embargo, todavía queda mucho por hacer para codificar este concepto en la labor programática general del UNICEF.</p> <p>La importancia que el nuevo Plan Estratégico confiere a la interseccionalidad constituye de por sí un reconocimiento explícito de que comprender la interseccionalidad y desarrollar programas basados en este concepto es una de las claves para garantizar que ningún niño se quede atrás. El UNICEF redoblará los esfuerzos para llevar a la práctica la totalidad de su labor en materia de interseccionalidad, por ejemplo aprendiendo de las experiencias de otros organismos de las Naciones Unidas. El Plan Estratégico deja clara su intención de tratar esta decisión como un cambio decisivo de la manera en que el UNICEF formula sus políticas y programas, y reconoce que lograrlo llevará tiempo y que la organización “<i>está adoptando un enfoque transformador e interseccional de la desigualdad y la discriminación, para abordar sus causas subyacentes mediante la transformación de las estructuras y las normas...</i>” El UNICEF acoge con agrado las constataciones y recomendaciones del informe de evaluación sobre la cuestión de la interseccionalidad como un espaldarazo de los compromisos asumidos en el propio Plan.</p>				
8.1. Articular claramente el enfoque del UNICEF en materia de interseccionalidad y su puesta en práctica a la hora de desarrollar y utilizar datos y análisis situacionales.	División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento	Diciembre de 2023	Sin aplicar	
8.2. Velar por la integración de la interseccionalidad como un principio y enfoque de programación en torno al cual desarrollar futuras orientaciones en materia de planificación, seguimiento y presentación de informes.	División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento	Diciembre de 2024	Sin aplicar	
8.3. Determinar responsabilidades claras en materia de interseccionalidad y planes de	División de Datos, Análisis, Planificación y	31 de diciembre de 2023	Sin aplicar	

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Concluida Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
aplicación conjunta que dimanen de sistemas de planificación y gestión basada en los resultados.	Seguimiento			
8.4. Ampliar el enfoque del Equipo Técnico Mundial a esferas transversales como el género y la discapacidad (entre otras).	Grupo de Programas	1 de junio de 2023		Tercer Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros (GAP III, por sus siglas en inglés)
<p><b>Recomendación 9 de la evaluación: solucionar deficiencias y obstáculos técnicos que impidan llevar a cabo exámenes periódicos eficaces de los programas y las estrategias.</b></p> <p><b>Respuesta de la administración: plenamente de acuerdo</b></p> <p>El UNICEF está plenamente de acuerdo con esta recomendación. De hecho, a raíz de la evaluación del Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021, y sobre la base de las conversaciones con las partes interesadas internas y externas a lo largo del proceso de diseño del Plan actual, el UNICEF ya había llegado a la conclusión de que esta es una esfera a la que debe prestarse una atención especial en el futuro. El UNICEF había comenzado a planificar una reflexión interna y periódica con mayor base empírica, más rigurosa y crítica en relación con el desempeño y la eficacia de la organización para alcanzar los resultados del Plan Estratégico y los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con la infancia.</p> <p>En los últimos años, también ha quedado patente que el enfoque actual —consistente en un proceso de presentación anual de informes institucionales y un examen exhaustivo de mitad de período que abarca desde el segundo al tercer año del Plan Estratégico— no basta para satisfacer las necesidades de la organización en lo que respecta a llevar a cabo revisiones con el grado de periodicidad, concentración y comprensión necesario para optimizar la eficacia y el impacto de la organización, corregir el rumbo de manera oportuna y llegar a ser más que la suma de las partes de la organización.</p> <p>Los Estados miembros también reconocen esta cuestión y la mencionan explícitamente en la versión final suscrita del Plan Estratégico: “<i>el paso a un Plan más centrado en los resultados y con un horizonte de planificación más a largo plazo ha hecho necesario un enfoque revisado de la gestión de resultados. En el futuro, el UNICEF se centrará más en el rastreo de la medida en que sus esfuerzos catalizan el cambio transformador y sistémico a nivel de los resultados, además de supervisar e informar sobre la eficiencia y eficacia de sus propios productos [...] el UNICEF llevará a cabo revisiones internas de la política, el presupuesto y el desempeño con mayor regularidad para que sea más sensible a los riesgos y más ágil a la hora de sistematizar el aprendizaje del programa, especialmente a nivel de los resultados. Estas revisiones internas periódicas evaluarán el grado de avance a nivel de resultados; el alineamiento permanente de los programas y recursos a los resultados; la eficacia de las estrategias de cambio para catalizar el cambio en diversos entornos operativos; qué niños se siguen quedando atrás y dónde; y las tendencias en el desempeño a nivel mundial, regional y nacional</i>”.</p> <p>A partir de 2023, y habiendo transcurrido un año desde la entrada en vigor del Plan Estratégico, el UNICEF contará con nuevos datos y pruebas y pondrá en marcha exámenes mundiales de la eficacia con carácter anual para evaluar periódicamente el desempeño de la organización para lograr los resultados del Plan Estratégico y los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con la infancia. Evaluará el grado de avance a nivel de resultados; la armonización permanente de los programas y recursos a los resultados; la eficacia de las estrategias de cambio para catalizar el cambio en diversos entornos operativos; qué niños se siguen quedando atrás y dónde; y las tendencias en el desempeño a nivel mundial, regional y nacional, teniendo en cuenta las políticas internas y las consideraciones presupuestarias.</p> <p>Estos exámenes reducirán la brecha existente a escala mundial en materia de reflexión rigurosa y toma de decisiones internas, y se basarán en los exámenes que ya se llevan a cabo de manera periódica a escala regional y nacional, así como los análisis mundiales. Ofrecerán a los directivos superiores del UNICEF una</p>				

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Concluida Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>plataforma permanente con base empírica para debatir de manera colectiva sobre la armonización estratégica necesaria para lograr la ambición institucional establecida en el Plan Estratégico y la ejecución eficaz de los programas a fin de habilitar una toma de decisiones oportuna sobre las acciones ya acordadas, incluso en relación con la dotación estratégica de recursos y personal.</p> <p>De manera más indirecta, los exámenes mundiales de la eficacia contribuirán a modificar la cultura y la gestión del UNICEF en aras de un enfoque estratégico que aborde la colaboración en todos los niveles de la organización de manera más transparente, ágil, estratégica y con una base empírica más amplia.</p> <p>Además, los directivos superiores del UNICEF apoyan sin ambages las iniciativas en curso para reducir la carga que imponen recopilar y desglosar datos. Se espera que, al introducir indicadores estándar básicos en los sistemas internos del UNICEF, mejore enormemente la eficiencia de las oficinas en los países y de los equipos regionales y mundiales. El UNICEF también está explorando oportunidades con vistas a aligerar la carga asociada a la presentación de informes institucionales para el ciclo pertinente mediante una mayor armonización de los enfoques y procesos relativos al informe anual de la Directora Ejecutiva y los informes mundiales anuales de resultados elaborados por sector.</p> <p>Evidentemente, el contexto más a largo plazo sugiere que el UNICEF y otros organismos deberían apoyarse cada vez más en los datos nacionales y los sistemas de generación de pruebas para evaluar periódicamente el progreso hacia la obtención de resultados. En los países con sistemas de datos menos eficaces, la participación del UNICEF en las encuestas demográficas y de hogares o las encuestas de indicadores múltiples por conglomerados refuerza considerablemente la capacidad de las autoridades nacionales de estadística y los sistemas de datos sectoriales. Pese a que, como señala la recomendación, lo recomendable es medir con frecuencia el progreso a nivel de resultados, también deben tenerse presentes los imperativos de fortalecer los sistemas nacionales de datos y evitar la creación de sistemas paralelos estadísticos o de seguimiento que socaven y debiliten los sistemas nacionales.</p> <p>El marco integrado de resultados y recursos del Plan Estratégico también señala la necesidad de contar con un conjunto de indicadores intersectoriales y avanzados a nivel de resultados, puesto que serían más adecuados de cara a supervisar los avances relativos al “cambio moderado” de la teoría del cambio del Plan Estratégico. De hecho, el Marco se compromete a incluir estos indicadores durante la aplicación del Plan Estratégico, “se observó que hay razones de peso para desarrollar indicadores transversales adicionales a nivel de resultados [que] medirían el cambio sistémico con el fin de integrar estos datos en los informes del UNICEF sobre la situación de los niños, y servirían como ‘indicadores principales’ de los tipos de cambio transformador necesarios para acelerar el progreso [...] en los próximos años, el UNICEF desarrollará su capacidad para hacer un seguimiento de los cambios sistémicos intersectoriales a nivel de resultados, como la movilización de financiación para los niños; el apoyo y la promoción de políticas y legislación basadas en los derechos del niño; la configuración de los mercados y la promoción del acceso equitativo a los suministros y servicios esenciales; la intermediación en asociaciones mundiales en favor de los niños; la transformación del panorama de los datos sobre la infancia [...] y la influencia en los comportamientos y las normas sociales”. Este compromiso se reafirma en las medidas de gestión que aparecen a continuación.</p>				
<p>9.1 Garantizar que este proceso de seguimiento, evaluación y aprendizaje cuente con recursos suficientes en todos los niveles al redistribuir los esfuerzos que antes se invertían en cuestiones de seguimiento estratégico, módulos de evaluación de resultados y presentación de información sobre el cumplimiento, y reforzar la capacidad interna para reflejar los resultados durante la aplicación, incluidas las contribuciones del UNICEF a los resultados.</p>	<p>División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento</p>	<p>Diciembre de 2023</p>	<p>En curso</p>	

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Concluida Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
9.2. Garantizar que las plataformas y los sistemas de seguimiento, evaluación y aprendizaje no presenten fragmentaciones ni contradicciones, que los datos puedan consultarse y utilizarse sin dificultades y que el personal conozca los datos existentes.	División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento	Diciembre de 2023	En curso	
9.3. Promover una demanda suficiente de pruebas de alta calidad por parte de los responsables de la toma de decisiones y garantizar que se incentive la utilización de las pruebas para avalar el progreso del Plan Estratégico, y que dichas pruebas faciliten la toma de decisiones del Grupo Mundial de Gestión o de las oficinas nacionales; estas pruebas deben generarse en los formatos pertinentes y los mecanismos establecidos en ambos niveles y garantizando una rendición de cuentas clara al respecto.	División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento	Diciembre de 2023	En curso	
9.4 Cumplir el compromiso del Marco integrado de resultados y recursos de desarrollar y poner en marcha indicadores transversales adicionales a nivel de resultados que midan los cambios sistémicos y a mediano plazo.	División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento	Diciembre de 2024	Sin aplicar	
<p><b>Recomendación 10 de la evaluación: mejorar el flujo de conocimientos y el acceso a la capacidad técnica.</b></p> <p><b>Respuesta de la administración: plenamente de acuerdo</b></p> <p>El UNICEF está plenamente de acuerdo con esta recomendación. Además, el personal directivo superior está convencido de que el UNICEF goza ahora de una posición excelente para abordar esta recomendación, basándose en las medidas ya en vigor, como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los equipos técnicos mundiales y los equipos técnicos multifuncionales ofrecen una plataforma excelente mediante la cual reforzar la capacidad del UNICEF para abordar colectivamente las cuestiones de manera intersectorial y holística, aprovechando los conocimientos especializados de toda la organización. Los equipos técnicos mundiales permiten aplicar las lecciones aprendidas sobre el terreno y ejecutar las estrategias mundiales de manera más coherente; además, garantizan la adecuación contextual a través del modelo descentralizado de la organización. Se espera que la colaboración de los equipos técnicos multifuncionales basada en cuestiones específicas fomente el intercambio de conocimientos y mejore la disponibilidad de los expertos técnicos de toda la organización para abordar los problemas dondequiera que se produzcan. Cabe destacar que ambas plataformas utilizan la capacidad existente del UNICEF.</li> <li>• Inversiones de fondos catalizadores (un 7% reservado). Estas inversiones se utilizan para desarrollar pruebas del concepto, e especialmente en lo relativo a cuestiones emergentes y enfoques transversales, con miras a facilitar la aplicación de dichos enfoques en toda la organización y entre los asociados. Un ejemplo reciente es la asignación de fondos catalíticos a fin de desarrollar un enfoque de programación integrado para las adolescentes y reforzar la innovación para fortalecer el impacto en la programación.</li> </ul>				

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Concluida Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los últimos años, el UNICEF y el Grupo de Programas han destinado sus propias reservas estratégicas (incluidos los ahorros obtenidos de la reestructuración interna) a impulsar avances en materia de salud mental, consolidación de la paz y programación sobre educación digital, entre otros.</li> <li>• En cuanto a las cuestiones relacionadas con la gestión y las operaciones, también existen una serie de iniciativas de mejora institucional que, de aplicarse eficazmente, podrían contribuir a reducir la ineficacia y la carga de las transacciones. De esta manera, el personal podrá concentrar sus esfuerzos en la colaboración y la labor programática básicas, como la programación integrada.</li> </ul>				
<p>10.1. Garantizar que los equipos y las oficinas del UNICEF trabajan para satisfacer en mayor medida las necesidades de las oficinas en los países mediante el fortalecimiento de los conocimientos técnicos y las competencias en materia de acción climática, discapacidad, el vínculo entre la acción humanitaria y el desarrollo, resiliencia y género, por ejemplo, aprovechando las lecciones aprendidas y las buenas prácticas presentes en la organización (por ejemplo, la experiencia de los equipos técnicos mundiales).</p>	Grupo de Programas	Diciembre de 2024		
<p>10.2. Crear y reforzar asociaciones con otras organizaciones para enriquecer los conocimientos del UNICEF; por ejemplo, habilitar más comisiones de servicio en el seno del UNICEF y garantizar que las oficinas en los países tengan acceso a apoyo especializado o técnico.</p>	Grupo de Programas	Diciembre de 2023		
<p>10.3. Lograr capacidades técnicas adicionales por medio de enfoques como el uso de los acuerdos a largo plazo de todo el sistema de las Naciones Unidas con los proveedores; el aprovechamiento de la experiencia técnica de los países en los que se ejecutan programas a través de la cooperación Sur-Sur; y la creación de centros de asistencia técnica con sede académica y asociaciones para el asesoramiento técnico, o ampliación de los ya existentes.</p>	Grupo de Programas	Junio de 2023		
<p><b>Recomendación 11 de la evaluación: definir y adoptar un enfoque sistemático de las respuestas ante crisis mundiales.</b></p> <p><b>Respuesta de la administración: plenamente de acuerdo</b></p> <p>El UNICEF está plenamente de acuerdo con esta recomendación. Como se señala en el informe, esta recomendación se basa en lecciones mundiales que ya han sido documentadas por exámenes y análisis anteriores. Esta recomendación aprovechará y potenciará los esfuerzos de las divisiones de la sede del UNICEF y las oficinas regionales, en los países y sobre el terreno para lograr una programación adaptativa; utilizar datos empíricos en la programación de forma sistemática;</p>				

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación:</i> <i>Sin aplicar</i> <i>En curso</i> <i>Concluida</i> <i>Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
emplear herramientas y metodologías de vanguardia e innovadoras como la previsión de tendencias y los análisis prospectivos para fundamentar la programación; y gestionar los enfoques sistemáticos de forma más deliberada y estratégica para estar debidamente preparados ante las principales crisis mundiales.				
11.1. Ampliar el concepto de preparación ante emergencias para incluir las perturbaciones más importantes o de alcance mundial, y desarrollar escenarios de respuesta a escala regional, mundial o multinacional.	Oficina de Programas de Emergencia  Grupo de Programas  División de Suministros	31 de diciembre de 2023	Sin aplicar	
11.2. Asociarse con otros organismos o proveedores del sector privado para llevar a cabo evaluaciones del riesgo de análisis prospectivos que se desarrollen a escala subregional o nacional.	Oficina de Programas de Emergencia  Grupo de Programas	31 de diciembre de 2023	Sin aplicar	
<p><b>Recomendación 12 de la evaluación: esclarecer la atención que se presta a la acción por el clima.</b></p> <p><b>Respuesta de la administración: plenamente de acuerdo</b></p> <p>El UNICEF está plenamente de acuerdo con esta recomendación y reevaluará la atención que presta al cambio climático, especialmente en lo que respecta a su grado de ambición. También cabe señalar que, en la actualidad, el UNICEF aborda el clima, la reducción del riesgo de desastres, el medio ambiente y la energía en un único paquete integrado (“CEED”, por sus siglas en inglés).</p> <p>Durante las consultas relativas a la elaboración del actual Plan Estratégico, los debates con niños y jóvenes dejaron claro que la cuestión climática era uno de los temas más urgentes y que más preocupan a la juventud mundial hoy en día, y un aspecto en el que esperan contar con el liderazgo del UNICEF y del sistema de las Naciones Unidas. También plantea un desafío único para el UNICEF y las Naciones Unidas en general de cara a cumplir sus expectativas; históricamente, la acción por el clima no es un ámbito en el que el UNICEF cuente con una experiencia dilatada o que se preste naturalmente a una expansión significativa de las iniciativas. Dicho de una forma más directa, este no es un problema que solo afecte a los niños y los jóvenes a corto plazo, sino que representa un peligro para todo el planeta y especialmente para los países en desarrollo.</p> <p>Como quedó claro durante las consultas, los niños y los jóvenes esperan que el UNICEF represente sus intereses ante las Naciones Unidas y el sistema internacional en general. Para muchos niños y jóvenes, el UNICEF debería servir como portavoz de sus preocupaciones en la escena mundial respecto a cuestiones como la acción por el clima, independientemente de que esta no sea una esfera en la que la organización ostente liderazgo técnico.</p> <p>El documento del Plan Estratégico reconoce que la labor de la organización para abordar el impacto del cambio climático es intersectorial; el UNICEF trabaja para integrar la acción por el clima en la programación de todos los Grupos de objetivos, sus actividades de promoción, sus asociaciones, suministros y adquisiciones, así como sus operaciones internas. En concreto, la labor programática se centra en cuatro esferas: adaptación al cambio climático, crecimiento con bajas emisiones de carbono y mitigación del cambio climático, reducción del riesgo de desastres y sostenibilidad ambiental. A partir de las constataciones de esta y otras evaluaciones y revisiones, y utilizando la información más reciente sobre la puesta en marcha del Plan Estratégico, el UNICEF redoblará sus esfuerzos en el próximo año para hacer valer y definir con más precisión su papel programático y, especialmente, como plataforma y portavoz de los intereses de la infancia como agentes del cambio y la justicia.</p>				
12.1. Conferir una mayor prioridad a la acción climática en la labor de UNICEF, yendo más allá	Grupo de Programas	31 de diciembre de 2023	Sin aplicar	

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Concluida Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
de la perspectiva actual, según la cual los desastres (y la preparación y respuesta ante ellos) se ven exacerbados por el cambio climático, y reconociendo que el cambio climático afecta a la forma en que el UNICEF presta sus servicios, así como a la trayectoria de desarrollo de los niños.				
12.2. Aprovechar la ventaja comparativa del UNICEF al impulsar la prioridad de promoción mundial sobre acción climática desde la perspectiva de los niños y los adolescentes como principales agentes del cambio, utilizando la presencia y la marca del UNICEF como una plataforma mediante la cual resaltar la importancia de las cuestiones sobre el clima.	Grupo de Programas  División de Comunicación y Promoción Mundial	31 de diciembre de 2023	Sin aplicar	

## IV. Proyecto de decisión

### *La Junta Ejecutiva*

*Toma nota* del “Estudio de la evaluabilidad y evaluación formativa del posicionamiento del UNICEF para poner en práctica con éxito su Plan Estratégico para 2022-2025”, su resumen ([E/ICEF/2023/3](#)) y su respuesta de la administración ([E/ICEF/2023/4](#)).

---