

**Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia**

Junta Ejecutiva

**Primer período ordinario de sesiones de 2021**

9 a 12 de febrero de 2021

Tema 8 del programa provisional\*

**Respuesta de la administración al informe de evaluación****Evaluación del Plan Estratégico del UNICEF  
para 2018–2021***Resumen*

De conformidad con la decisión 2013/13 de la Junta Ejecutiva, el presente documento contiene la respuesta de la administración a la evaluación del Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021. La respuesta de la administración ofrece un resumen de las medidas que el UNICEF adoptará para abordar las recomendaciones que figuran en el informe de evaluación.

En la sección III se detallan los elementos de un proyecto de decisión que se somete al examen de la Junta Ejecutiva.

---

\* E/ICEF/2021/1.



## I. Reseña

1. El Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021 fue aprobado por la Junta Ejecutiva del UNICEF en la decisión 2017/3 del segundo período ordinario de sesiones de 2017. El Plan Estratégico es de naturaleza holística y está diseñado para explicar y conectar todas las facetas de la labor del UNICEF, desde los resultados de su gestión (factores impulsores de la eficiencia organizativa) hasta sus cinco grupos de objetivos. El Plan Estratégico estuvo acompañado de teorías de cambio que esbozan la forma en que el UNICEF hace uso de toda la gama de recursos y capacidades de que dispone para proteger y promover los derechos del niño en todo el mundo y para contribuir a la consecución de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible centradas en los niños.

2. El Plan Estratégico se elaboró conjuntamente con el presupuesto integrado del UNICEF para 2018-2021, que proporcionó el análisis financiero y las proyecciones para acompañar los resultados y las estrategias que el UNICEF está implementando en todo el mundo. Se elaboró y se está aplicando actualmente en cooperación y coordinación con distintos asociados y partes interesadas, incluidos otros organismos de las Naciones Unidas, de conformidad con la orientación proporcionada por la revisión cuadrilateral amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo (QCPR). El Plan Estratégico incluye el capítulo común que aparece en los planes estratégicos del 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 la Mujer (ONU-Mujeres), y describe algunas de las formas en las que los cuatro organismos están trabajando juntos. Igualmente importante es que el marco de resultados del Plan Estratégico del UNICEF establece objetivos e indicadores mensurables, que definen los resultados para los niños, especialmente los más desfavorecidos, incluidos los que se encuentran en situaciones humanitarias.

3. Dentro del UNICEF, el Plan Estratégico tiene una función esencial para ayudar a ajustar los recursos de la organización con los objetivos y estrategias comunes, al tiempo que faculta y obliga a la dirección a tomar decisiones estratégicas. También desempeña un papel decisivo en el fortalecimiento de la rendición de cuentas en el UNICEF, al proporcionar el marco de alto nivel en el que todas las partes de la organización deben rendir cuentas del desempeño y del uso óptimo del tiempo y los recursos.

4. Cuando la Junta Ejecutiva aprobó el Plan Estratégico, pidió al UNICEF que lo aplicara de conformidad con los principios de implicación y prioridades nacionales, guiado por los tratados e instrumentos internacionales de derechos humanos y los principios humanitarios para la asistencia humanitaria. Para la aplicación del Plan Estratégico, el UNICEF se ha guiado por un conjunto general de convenciones, marcos y principios. Entre ellas figuran la Convención sobre los Derechos del Niño, la implicación y las prioridades nacionales, el principio de no dejar a nadie atrás, la igualdad de género, la coherencia entre la programación humanitaria y la del desarrollo y la importancia de los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, así como las alianzas con estos.

5. En 2017, las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas eran incipientes, y cabe señalar que el Plan Estratégico se diseñó en ese contexto. Por ello, no es posible evaluar el actual Plan Estratégico en relación con su pertinencia y utilidad para impulsar esas iniciativas de reforma. No obstante, el Plan Estratégico contiene el capítulo común e identifica el trabajo con y a través del resto de las Naciones Unidas como una de sus estrategias de cambio.

6. Desde que comenzó la aplicación en enero de 2018, varios exámenes y evaluaciones críticos han sido sumamente valiosos para reforzar la aplicación del Plan

Estratégico actual y sentar las bases para el próximo, que abarcará el período 2022-2025. La evaluación del segundo Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros del UNICEF, el examen humanitario y el examen y revisión de los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria, entre otros exámenes y evaluaciones, han producido conclusiones impactantes que se aceptaron e integraron en el Plan Estratégico actual y que se han tenido en cuenta en la elaboración del nuevo. También se desprende claramente del informe de evaluación que cada uno de estos importantes ejercicios influyó positivamente en la realización de la evaluación del Plan Estratégico actual y en la formulación de sus recomendaciones.

7. Antes de la presente evaluación, el examen de mitad de período del Plan Estratégico, que se presentó a la Junta Ejecutiva del UNICEF en su período de sesiones anual de 2020, fue la evaluación más importante del Plan Estratégico actual. El examen de mitad de período se centró principalmente en el rendimiento, pero su análisis y las enseñanzas extraídas concuerdan en general con las conclusiones de la evaluación.

8. Tras dos años de aplicación del Plan Estratégico, el examen de mitad de período determinó que el UNICEF estaba obteniendo buenos resultados en sus principales esferas de resultados, que estaba en vías de cumplir la mayoría de sus metas y que ya había cumplido algunas. Sin embargo, en el examen de mitad de período también se subrayó que el mundo no va por buen camino para alcanzar las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible centradas en los niños y reducir todas las formas de pobreza entre los niños. Señaló que el UNICEF debía dar prioridad a las estrategias y los enfoques para acelerar los progresos en las esferas en las que el mayor impacto mundial estaba al alcance de la mano. En el examen de mitad de período se determinó que la calidad de los recursos seguía siendo un problema para implementar el Plan Estratégico. Solo será posible ampliar la escala con la rapidez necesaria para hacer realidad los derechos de todos los niños mediante una mayor inversión en la financiación flexible que constituyen los recursos ordinarios.

9. La aplicación del Plan Estratégico y las actividades conexas para avanzar de las conclusiones del examen de mitad de período también se han visto afectadas radicalmente durante el año 2020 por la pandemia de enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19). La pandemia golpeó justo cuando el UNICEF y el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en general se encontraban en el umbral del Decenio de Acción (2020-2030) para cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En este crítico tercer año del Plan Estratégico, la pandemia de COVID-19 ha sumido al mundo en una crisis sanitaria mundial sin precedentes y en una profunda recesión. El UNICEF se ha adaptado rápidamente y ha aceptado estas incertidumbres. Con su inquebrantable compromiso de lograr los resultados y las metas del Plan Estratégico, el UNICEF lanzó un llamamiento mundial de Acción Humanitaria para la Infancia por valor de 1.600 millones de dólares para ofrecer una respuesta inmediata y vital y desarrollar actividades de recuperación en todo el mundo. La organización también ajustó rápidamente todos los aspectos de la programación y las operaciones para poder proteger los logros alcanzados y seguir acelerando el progreso de los niños y los jóvenes a fin de alcanzar las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionadas con los niños.

10. Casi un año después del inicio de la crisis, los efectos directos e indirectos de la pandemia en los niños siguen evolucionando, al igual que las consecuencias socioeconómicas más amplias. Entre ellos figuran los desafíos generalizados a los derechos del niño y a la financiación pública, incluida la base de recursos del UNICEF. Ahora parece claro que el progreso en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que ya estaba mal encaminado, va a experimentar retrocesos de gran alcance, y en algunos casos puede producirse incluso una regresión, ya que el mundo entra en una recesión sin ninguna indicación clara del plazo para la recuperación económica.

11. En este contexto dinámico, la organización llevó a cabo su primera evaluación de un Plan Estratégico del UNICEF de agosto a noviembre de 2020. Los principales objetivos de la evaluación fueron los siguientes: a) evaluar el uso del Plan Estratégico para 2018-2021 como instrumento para orientar al UNICEF y gestionar sus actividades; b) facilitar el aprendizaje de la experiencia del UNICEF durante el período de aplicación, y c) formular recomendaciones prácticas para la estrategia general del UNICEF y el proceso de planificación estratégica para el próximo ciclo de planificación estratégica para 2022-2025.

12. La evaluación no debe interpretarse como una valoración del desempeño del UNICEF, ya que no trata de vincular el diseño o la aplicación del Plan Estratégico con resultados específicos. En cambio, la evaluación trató de valorar la utilidad del Plan Estratégico para orientar a la organización durante los cuatro años de su duración. El UNICEF informa todos los años sobre el desempeño y el progreso en la aplicación de su Plan Estratégico mediante el informe anual del Director Ejecutivo a la Junta Ejecutiva y sus anexos.

13. El personal de la organización ha respondido positivamente tanto al proceso como a los resultados de esta evaluación, destacando las exhaustivas consultas celebradas con los equipos a nivel nacional y regional y de la sede, así como con los Comités Nacionales del UNICEF y partes interesadas externas. El personal también agradeció el examen a fondo de la documentación y los datos disponibles. En general, se consideró que la cantidad y calidad de los datos recopilados era sustancial y se ajustaba a los términos de referencia de la evaluación.

14. En general, el UNICEF está de acuerdo con las principales conclusiones identificadas por la evaluación en relación con sus cinco líneas principales de investigación. Al evaluar la medida en que el Plan Estratégico para 2018-2021 está en consonancia con la misión del UNICEF y la reforma de las Naciones Unidas y contribuye a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la evaluación determinó que el Plan Estratégico estaba plenamente en consonancia y cumplía con la misión del UNICEF, así como con la Convención sobre los Derechos del Niño. Esto concuerda con las conclusiones del examen de mitad de período y es acogido con satisfacción por la administración del UNICEF. En la evaluación también se constató que había un alto grado de correspondencia entre el núcleo del Plan Estratégico, incluidos sus componentes orientados al futuro, y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esto fue, en efecto, fundamental para el diseño del actual Plan Estratégico y lo será también para el próximo plan estratégico, según la dirección conexas proporcionada por el proceso de la QCPR.

15. En su evaluación de la medida en que el Plan Estratégico es idóneo en un mundo en rápida evolución, la evaluación determinó que el Plan Estratégico actual introdujo mejoras significativas para abordar la importancia del enfoque intersectorial en la programación y en otros ámbitos mediante la integración de múltiples sectores en sus grupos de objetivos, en particular el grupo de objetivos 1. Sin embargo, en la evaluación se observó que aún existían problemas para superar los enfoques de compartimentos estancos dentro de los sectores. Esta conclusión se ve ampliamente respaldada por el análisis interno del desempeño, en particular en el examen de mitad de período, en el que se determinó que la actual estructura general del plan, con sus cinco grupos de objetivos, se reafirmaba como idónea. No obstante, algunos problemas persistentes han dado lugar a la aplicación desigual de los enfoques multisectoriales en los distintos programas, y las iniciativas por abordarlos mediante el nuevo plan estratégico pueden dar lugar a modificaciones de la estructura de resultados de alto nivel de la organización, a fin de proporcionar una mayor concentración y reforzar el carácter crítico de las soluciones multisectoriales.

16. Asimismo, la evaluación indicó que las ocho estrategias de cambio del Plan Estratégico eran útiles en todo el UNICEF, pero que, de cara al futuro, se podrían obtener beneficios si se hiciera más hincapié en la función de las estrategias de cambio, se prestara más apoyo a su puesta en práctica y se hiciera un seguimiento más sistemático de su eficacia en todos los grupos de objetivos. Este es un valioso hallazgo, consistente con el pensamiento emergente en la formulación del nuevo plan estratégico.

17. En su evaluación de las enseñanzas derivadas de la puesta en práctica del Plan Estratégico, la evaluación se centra en el documento del programa para el país como «plan de puesta en práctica» de la estrategia institucional mundial. De este modo, la evaluación pone de relieve los problemas que plantea la aplicación del Plan Estratégico a través de los programas de países cuyos ciclos no están sincronizados con el plazo de cuatro años de la estrategia institucional mundial, sino que corresponden a ciclos de planificación nacionales. Se trata de un reto a largo plazo que afecta a la mayoría de los organismos operacionales de desarrollo de las Naciones Unidas. Sin embargo, la semántica relativa a si el Plan Estratégico se concibe mejor como un «plan» o un «marco» no siempre es perspicaz y no excluye la capacidad del UNICEF de establecer objetivos y plazos mundiales de conformidad con su mandato y su capacidad y de apoyar a los gobiernos nacionales en alianza para alcanzar esos objetivos.

18. Las conclusiones de la evaluación en relación con las alianzas ponen de relieve las posibilidades de mejorar y ampliar las existentes con el sector privado, la sociedad civil y el resto del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Se toma nota de estas conclusiones y se ajustan a las conclusiones similares identificadas en el examen de mitad de período. El UNICEF sigue trabajando para fortalecer la eficacia de esas alianzas y aumentar su visibilidad.

19. En la evaluación se examinó la medida en que el Plan Estratégico permitía a las oficinas del UNICEF en los países apoyar las prioridades nacionales para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible centrados en la infancia. El UNICEF acoge con satisfacción la conclusión sobre la necesidad de agilidad y flexibilidad para garantizar que el papel del UNICEF para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la protección y promoción de los derechos del niño se adapte a los diversos contextos de los países. También se reconoce ampliamente que las estrategias de cambio y su implementación son componentes fundamentales para hacer frente a este desafío y asegurar que el UNICEF sea a la vez pertinente y eficaz en diferentes tipos de países en los que las necesidades de desarrollo de los países y las capacidades del UNICEF pueden variar ampliamente.

20. La evaluación llega en un momento crítico para la organización, ya que desarrolla un nuevo Plan Estratégico para el período 2022-2025. La pandemia mundial cuestionó el renovado optimismo y la determinación del UNICEF al emprender el examen de mitad de período de su Plan Estratégico para 2018-2021 y responder al llamamiento del Secretario General para un Decenio de Acción. A pesar de la incertidumbre sin precedentes provocada por la pandemia, la determinación de la organización ha permanecido inquebrantable. Existe una clara impresión de que es el momento de renovar la ambición, de aprovechar las oportunidades que trae consigo el cambio, de aprovechar las oportunidades que presenta la reforma de las Naciones Unidas y de sembrar las semillas de un cambio duradero para millones de niños.

21. También se ha tomado conciencia de que, al renovar su ambición por los derechos del niño en todo el mundo y por los Objetivos de Desarrollo Sostenible centrados en los niños, la organización debe empezar a trabajar en un tipo diferente de plan estratégico, adecuado a la rápida evolución mundial. La organización deberá abordar los desafíos combinados que presentan las crisis preexistentes y prolongadas y los obstáculos al progreso, y, al mismo tiempo, ayudar al mundo a salir de la actual crisis de COVID-19.

22. El UNICEF afrontará ese desafío de frente, pero para ello será necesario un Plan Estratégico basado en evaluaciones y exámenes, como la evaluación del actual Plan Estratégico, para enmarcar una visión más sofisticada del lugar que ocupa el UNICEF en el mundo. Esta iniciativa exigirá un cambio sustancial en la forma en que la organización enfoca el cambio transformacional y en la forma en que aprovecha sus muchos activos para conducir al mundo hacia la trayectoria de desarrollo que los Estados Miembros quieren ver y que nuestros niños merecen.

23. Con ese fin, el UNICEF se ha comprometido a integrar las conclusiones de esta evaluación en la elaboración de su nuevo Plan Estratégico para 2022-2025. El UNICEF ha aceptado las siete recomendaciones de la evaluación y ha comenzado a trabajar para integrarlas en el diseño y la aplicación del nuevo Plan Estratégico. En la sección II figuran los elementos de las medidas propuestas y los próximos pasos para poner en práctica las recomendaciones.

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

<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><b>Recomendación 1 de la evaluación: conceptualizar el plan estratégico como un marco holístico, que refleje las voces de los niños, con un número limitado de prioridades planteadas a nivel de los resultados, junto con vías claras para la colaboración con los organismos hermanos de las Naciones Unidas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El UNICEF debería asegurarse de que el próximo plan se base en el enfoque holístico y la flexibilidad que se obtiene del actual Plan Estratégico. Por lo tanto, el nuevo Plan Estratégico debería diseñarse claramente como un marco que dé instrucciones a las oficinas en los países para que se adapten en apoyo de las prioridades nacionales y el marco de cooperación de las Naciones Unidas. Además, en el próximo marco estratégico se deberían especificar las principales esferas de trabajo y los resultados conexos que precisarán un enfoque de toda la organización para su aplicación. Se debe considerar la posibilidad de apoyar los mecanismos de colaboración entre la Sede, las oficinas regionales y las oficinas en los países, así como con otros organismos de las Naciones Unidas, a fin de asegurar que las voces de los niños se incluyan en la programación y la planificación internas y conjuntas, y que ningún niño se quede atrás.</li> <li>• En el futuro, las divisiones pertinentes deben asegurarse de que el nuevo marco estratégico identifique y promueva claramente una nueva estrategia de cambio sobre los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La participación sistemática de los niños en la programación.</li> <li>○ El papel del UNICEF como la voz de los niños y para los niños, en todos los contextos.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Respuesta de la administración: de acuerdo</b></p> <p>Al presentar la recomendación 1, en la evaluación se señalaron pruebas de la intencionalidad de que el Plan Estratégico se aplique como un marco general y estratégico que permitía a los países en diferentes contextos ajustarse a las prioridades nacionales, reflejar las voces de los niños y promover los derechos del niño y los Objetivos de Desarrollo Sostenible centrados en los niños, en todos los contextos.</p> <p>En la evaluación se recomendó que el UNICEF mantuviera este enfoque y se señaló, en particular sobre el terreno, que las ocho estrategias de cambio han servido de guía a las oficinas en los países sobre la forma de apoyar las prioridades nacionales. Al aceptar esta recomendación, el UNICEF también señala la importancia de enmarcar el Plan Estratégico como un documento de alto nivel y estratégico que tiene por objeto proporcionar un marco para que la organización participe en los diferentes contextos nacionales en los resultados acordados a nivel mundial. Como tal, no debe considerarse equivalente a un documento de programa mundial que se aplica directamente y está sujeto a una lógica de resultados simple y lineal con las correspondientes responsabilidades. Un mundo complejo exige un plan estratégico más sofisticado.</p> <p>Al elaborar el nuevo plan estratégico, y en particular las metas del marco de resultados, la organización reforzará la armonización entre las prioridades de los países y los objetivos mundiales. Esto permitirá a la organización identificar a los países más importantes para la consecución de las metas seleccionadas en el plan estratégico y permitirá un enfoque de toda la organización.</p> <p>El nuevo plan estratégico también se está diseñando con un enfoque sin precedentes en la participación de los niños y los jóvenes y en asegurar que su papel como defensores, asociados y agentes de cambio se refleje en todo el plan. Esto incluye su papel en la aplicación de las estrategias que se identificarán en apoyo de las consecuencias a nivel de resultados en torno a las cuales se configurará el plan en última instancia.</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>
1.1. El UNICEF se asegurará de que el Plan Estratégico para 2022-2025 se base en el enfoque holístico del Plan Estratégico actual. Se diseñará como un documento marco que dará instrucciones a las oficinas del UNICEF para que se adapten en apoyo de las prioridades nacionales y del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS).	División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento	Septiembre de 2021	<i>En curso</i>	n. a.
1.2 El Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025 incorporará una arquitectura de resultados que vincula la gestión, la eficacia del desarrollo y los resultados de desarrollo de alto nivel, en consonancia con las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible centradas en los niños. Este marco de los resultados del Plan representará una articulación completa del enfoque de toda la organización para la consecución de resultados.	División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento	Septiembre de 2021	<i>En curso</i>	n. a.
1.3 En el marco de la elaboración del Plan Estratégico para 2022-2025, el UNICEF se comprometerá como nunca antes con los niños y los jóvenes para asegurar que sus voces sean escuchadas y sus perspectivas se tengan en cuenta en la selección y la elaboración de los resultados y las estrategias. El UNICEF también trabajará con otros organismos de las Naciones Unidas en consultas conjuntas en relación con la elaboración y la formulación del nuevo plan estratégico.	División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento  División de Programas	Septiembre de 2021	<i>En curso</i>	n. a.
1.4. Al examinar, seleccionar y enmarcar las estrategias clave del Plan Estratégico para 2022-2025, el UNICEF tratará de incorporar explícitamente la participación de los niños y los jóvenes en la programación, y aprovechará el papel cada vez más importante de la organización en la ampliación y elevación de las preocupaciones y esperanzas de los niños del mundo.	División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento	Septiembre de 2021	<i>En curso</i>	n. a.
<p><b>Recomendación 2 de la evaluación: elaborar una estrategia a más largo plazo para los niños en el período 2022-2030, que se centre especialmente en los resultados y permita la flexibilidad necesaria para hacer frente a las nuevas amenazas para los niños, en colaboración con organismos hermanos de las Naciones Unidas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El nuevo marco estratégico debería adoptar un calendario a largo plazo para el período 2022-2030, con un enfoque de aplicación por etapas, en consonancia con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. El nuevo marco estratégico, anclado en la aceleración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible centrados en los niños, debería estar centrado en los resultados y vinculado de forma lógica con los resultados a nivel de países, de manera que permita la flexibilidad necesaria para adaptarse a las nuevas amenazas para los niños (como las causadas por la pandemia de COVID-19) y facilite la creciente colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas.</li> <li>Dar prioridad, en el marco de resultados y estrategias de cambio, a las ventajas comparativas del UNICEF en la prestación de asesoramiento fundamental sobre políticas para influir en el cambio en favor de los niños y hacer frente a las nuevas amenazas que limitan los derechos de los niños. Los documentos de operaciones y programación por países, como las evaluaciones comunes para los países, los MCNUDS, las notas sobre la estrategia de los programas, los documentos del programa del país y las teorías de cambio conexas, así como los planes de gestión del programa del país, deberían incluir de manera más explícita la prestación de asesoramiento en materia de políticas estratégicas para aprovechar plenamente las ventajas comparativas y de colaboración del UNICEF en apoyo de la Agenda 2030 y el proceso general de reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.</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 todos los niveles de la organización, los sistemas de presentación de informes deberían seguir alejándose de los incentivos que dan lugar a una gran cantidad de informes y acercarse a un aprendizaje e intercambio de pruebas, tanto dentro del UNICEF como con otros organismos de las Naciones Unidas, que puedan servir de base para la adaptación continua de los programas, según los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Supervisión oportuna, exámenes estratégicos de los programas y las operaciones y evaluaciones en tiempo real, con capacidad técnica de apoyo de las oficinas regionales y en coordinación con el equipo de las Naciones Unidas en el país.</li> <li>○ Puesta en común de las lecciones aprendidas y las experiencias dentro de la organización, los asociados gubernamentales, los organismos hermanos de las Naciones Unidas y otros agentes de desarrollo, así como con los donantes.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Respuesta de la administración: de acuerdo</b></p> <p>En la evaluación se recomienda que el UNICEF adopte una estrategia a más largo plazo para los niños (2022-2030) centrada en un menor número de resultados, lo que permite flexibilidad para hacer frente a las nuevas amenazas para los niños. Este enfoque a más largo plazo, que hace hincapié en los niveles de resultados e impacto y en el compromiso de reducir el número de resultados, es una recomendación que se acoge con beneplácito y que se incorporará como principio de diseño en relación con el nuevo plan estratégico.</p> <p>La pandemia mundial ha reconfirmado las lecciones que ya se estaban aclarando en cuanto a las limitaciones de los planes prescriptivos, inflexibles y a corto plazo. Esas limitaciones se agravan aún más cuando esos planes se centran en la rendición de cuentas a nivel de productos a expensas de planes ágiles y receptivos basados en los resultados que mantienen un enfoque inquebrantable en el cambio que se pretende lograr en lugar de en los servicios y productos que se ofrecen. El nuevo plan estratégico se está diseñando con vistas a corregir ese desequilibrio. Se acoge con beneplácito la recomendación de la evaluación como medio para lograr un enfoque más significativo y eficaz de la planificación estratégica a nivel mundial.</p> <p>Centrarse en el nivel de los resultados también permite una mayor innovación y flexibilidad en el papel que puede desempeñar el UNICEF en los distintos contextos de los países. Esto incluye el aprovechamiento de la capacidad y la habilidad de la organización para utilizar el asesoramiento sobre políticas estratégicas con el fin de influir en el cambio y abordar las barreras estructurales que limitan los derechos del niño en diversos entornos operativos.</p> <p>La dirección del UNICEF también está de acuerdo con las medidas recomendadas para pasar de una gran cantidad de presentación de informes a la generación de pruebas y el aprendizaje, y elaborará un nuevo enfoque de la supervisión para garantizar que el uso de la información sobre el desempeño sea menos oneroso y más estratégico. El UNICEF también está de acuerdo con la recomendación de examinar la función del asesoramiento estratégico sobre políticas y elevar su papel en la estructura del nuevo plan estratégico.</p>				
<p>2.1. El Plan Estratégico para 2022-2025 tendrá un plazo más largo, en el período 2022-2030, con un enfoque de aplicación por etapas, en consonancia con la Agenda 2030. También tendrá un mayor enfoque en los resultados en comparación con los planes estratégicos actuales y anteriores.</p>	División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento	Septiembre de 2021	<i>En curso</i>	n. a.
<p>2.2 Al enmarcar la lógica de los resultados entre los resultados mundiales, como se refleja en el Plan Estratégico para 2022-2025, y los resultados a nivel de países, como se refleja en los documentos de los programas de los países, el nuevo plan hará hincapié en el papel de los programas de países y sus resultados en la contribución a los resultados mundiales, en lugar de en un conjunto de resultados a nivel de productos. Esto permitirá que las contribuciones del UNICEF se incorporen más fácilmente en el Plan y que, posteriormente, este haga un seguimiento de ellas para cambiar más allá de los</p>	División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento	Septiembre de 2021	<i>En curso</i>	n. a.

<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>
productos más genéricos marcados en el actual Plan Estratégico. También señalará el apoyo a decisiones de programación más flexibles, en particular en respuesta a nuevas amenazas para los niños (como las causadas por la pandemia de COVID-19) y facilitará la creciente colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas.				
2.3 Al elaborar el nuevo Plan Estratégico, el UNICEF seguirá adoptando decisiones estratégicas basadas en las ventajas comparativas y de colaboración. Entre ellas se incluye la ventaja comparativa del UNICEF en relación con el asesoramiento fundamental sobre políticas para influir en el cambio en favor de los niños y hacer frente a las nuevas amenazas que limitan sus derechos.	División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento	Septiembre de 2021	<i>Sin aplicar</i>	n. a.
2.4 En relación con la aplicación del nuevo plan estratégico, los documentos de programación y operaciones de los países incluirán de manera más explícita la prestación de asesoramiento estratégico sobre políticas para aprovechar plenamente las ventajas comparativas y de colaboración del UNICEF en apoyo de la Agenda 2030 y el proceso general de reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.	División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento/Unidad de Orientación Programática	Enero de 2022	<i>Sin aplicar</i>	n. a.
2.5 El UNICEF pondrá en marcha un nuevo marco y sistema de supervisión y presentación de informes con el nuevo Plan Estratégico. El nuevo sistema ayudará a la organización a avanzar hacia un enfoque de supervisión y presentación de informes que dé prioridad al aprendizaje y al intercambio de pruebas, tanto dentro del UNICEF como con otros organismos de las Naciones Unidas.	División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento/Unidad de Supervisión de Programas  División de Programas  Oficina de Programas de Emergencia	Diciembre de 2022	<i>Sin aplicar</i>	n. a.
<p><b>Recomendación 3 de la evaluación: hacer igual hincapié en la medición de las estrategias de cambio y los factores impulsores junto con los resultados del programa.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Al poner en práctica el nuevo marco estratégico, el UNICEF debe prestar la misma atención a los progresos en los resultados de los programas, las estrategias de cambio y los factores impulsores. A los efectos de la supervisión y el aprendizaje, esto debe hacerse de manera que se retroalimente a la organización para fortalecer su agilidad de manera que pueda responder a las nuevas amenazas para los niños, y en coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas.</li> <li>Las estrategias de cambio y los factores impulsores se deben supervisar, evaluar y presentar de manera más sistemática en documentos de gestión de claves, como el informe anual del Director Ejecutivo a la Junta Ejecutiva; evaluaciones a nivel nacional; evaluaciones e informes conjuntos de varios organismos e informes de los donantes y de los Comités Nacionales del UNICEF. Esa información será decisiva para determinar las estrategias de cambio específicas de cada país y los factores impulsores en apoyo de una programación más ágil y sostenible a nivel nacional y una mejor colaboración en materia de programación y planificación con otros organismos de las Naciones Unidas. Con ese fin, las divisiones y oficinas responsables deben velar por que haya suficiente capacidad en todos los contextos para mejorar la presentación de informes, la supervisión y la generación de pruebas de las estrategias de cambio específicas de cada país, a fin de mejorar la agilidad</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>
<p>de las oficinas en los países para dar un mejor apoyo a las prioridades nacionales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible centrados en los niños, en coordinación con los organismos hermanos de las Naciones Unidas.</p> <p><b>Respuesta de la administración: de acuerdo</b></p> <p>En la evaluación, en su tercera recomendación, se señaló que la definición de estrategias de cambio, que abordan las formas en que el UNICEF logra resultados para los niños, es una innovación fundamental del actual Plan Estratégico. También pide que se realice un seguimiento y se supervisen las estrategias de cambio de manera más sistemática. La administración del UNICEF está de acuerdo con esto y acepta la recomendación. Al aceptar esta recomendación y las medidas conexas, el UNICEF señala la importancia que están adquiriendo las estrategias de cambio en la elaboración de un plan estratégico de más alto nivel y más centrado en los resultados, mediante el cual el UNICEF tratará de centrarse más que nunca en influir, catalizar e impulsar el cambio para acelerar los progresos logrados en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Para ello será necesario recalibrar las estrategias de cambio, de modo que pasen de estar enmarcadas principalmente en el nivel de los productos a recibir apoyo como elementos críticos del enfoque de la organización para catalizar y contribuir al cambio a nivel de los resultados.</p>				
<p>3.1 Al poner en marcha el Plan Estratégico para 2022-2025, el UNICEF garantizará la existencia de sistemas para supervisar la utilidad y la eficacia de las diferentes categorías de resultados, como los relacionados con el programa, así como las estrategias de cambio y los factores impulsores o sus equivalentes. En consonancia con los objetivos del nuevo marco de supervisión, esto también apoyará el objetivo de fortalecer el aprendizaje institucional y permitirá informar sobre estos resultados mediante documentos de gestión fundamentales como el informe anual del Director Ejecutivo del UNICEF.</p>	<p>División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento</p>	<p>Junio de 2023</p>	<p><i>Sin aplicar</i></p>	<p>n. a.</p>
<p>3.2 Al elaborar sus planes de gestión de oficinas para el período 2022-2025, las divisiones que tienen la responsabilidad de poner en práctica y supervisar las estrategias de cambio y los factores impulsores se encargarán de abordar explícitamente la cuestión de la capacidad adecuada. Esto especificará la necesidad de capacidad institucional para mejorar la manera de informar, supervisar y generar pruebas sobre la forma en que las estrategias de cambio y los factores impulsores pueden apoyar la programación y la coordinación a nivel nacional con los organismos hermanos de las Naciones Unidas.</p>	<p>División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento</p> <p>División de Gestión Financiera y Administrativa</p>	<p>Septiembre de 2021</p>	<p><i>Sin aplicar</i></p>	<p>n. a.</p>
<p><b>Recomendación 4 de la evaluación: fortalecer la presentación de informes a nivel de los resultados y las fuentes de financiación apropiadas para un enfoque multisectorial.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sobre la base del enfoque multisectorial de los actuales grupos temáticos de los grupos de objetivos del Plan Estratégico, el próximo marco estratégico debe promover esos acuerdos del plan multisectorial y establecer los indicadores pertinentes a nivel de los resultados. Esas mejoras deberían incluir y abordar las mayores complejidades multisectoriales de la programación conjunta, de conformidad con los requisitos de planificación del equipo de las Naciones Unidas en el país. El UNICEF debe seguir negociando con los donantes para vincular adecuadamente las fuentes de financiación a la programación multisectorial, a fin de alentar a la organización a superar los restrictivos enfoques de compartimentos estancos. El abandono de los enfoques de compartimentos estancos contribuirá a que se comprenda cómo mejorar la colaboración con los organismos hermanos pertinentes de las Naciones Unidas.</li> </ul> <p><b>Respuesta de la administración: de acuerdo</b></p> <p>En la recomendación 4 se afirma que el UNICEF debería seguir fomentando el enfoque multisectorial e integrado que se propugna en el actual Plan Estratégico para 2018-2021, y que ello debería apoyarse</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 la presentación de informes a nivel de los resultados y en los vínculos adecuados con las fuentes de financiación. En la recomendación se afirma además que ello contribuirá a garantizar una mayor coherencia interna para respaldar mejor la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible centrados en los niños y a fortalecer las ventajas de la colaboración del UNICEF en el contexto más amplio de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Se acepta la recomendación, que se reflejará en el diseño del nuevo plan estratégico, incluida la mayor atención a las estrategias a nivel de los resultados y a la presentación de informes.</p> <p>El nuevo plan estratégico se basará en los progresos realizados mediante el actual Plan Estratégico en las iniciativas por enmarcar la labor del UNICEF de manera multisectorial. Teniendo esto en cuenta, el nuevo plan estratégico tendrá como objetivo garantizar que no haya una regresión hacia una expresión de resultados más sectorial o aislada. El nuevo plan estratégico hará aún más hincapié en el niño en su totalidad y, en particular, en los niños que se enfrentan a múltiples privaciones. Promoverá explícitamente los enfoques multisectoriales en los planos mundial, regional y nacional, en particular mediante la estructura del propio plan estratégico. Esta seguirá siendo una consideración clave para avanzar en la formulación del nuevo plan estratégico en los próximos meses.</p> <p>En el nuevo plan estratégico también se determinarán indicadores multisectoriales a nivel de los resultados mediante los cuales se informará sobre los progresos realizados en su implementación, al tiempo que se tendrá en cuenta que la responsabilidad de las consecuencias a nivel de resultados se comparte con diversos asociados.</p>				
4.1 Sobre la base del enfoque multisectorial de los actuales grupos temáticos de grupos de objetivos del Plan Estratégico, el nuevo plan estratégico contendrá indicadores de resultados multisectoriales e intersectoriales.	División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento División de Programas	Septiembre de 2021	<i>En curso</i>	n. a.
4.2 El UNICEF seguirá negociando con los donantes para vincular adecuadamente las fuentes de financiación a la programación multisectorial, en apoyo de las iniciativas de la organización para superar los restrictivos enfoques de compartimentos estancos. En esas negociaciones con los donantes, el UNICEF también abogará por la adopción de enfoques multisectoriales como catalizador de una mayor colaboración con otros asociados, como otros organismos de las Naciones Unidas.	División de Alianzas con el Sector Público División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado			
<p><b>Recomendación 5 de la evaluación: reflejar en la estrategia a largo plazo la dualidad de mandatos de la organización en materia de desarrollo y de asuntos humanitarios, superar los cuellos de botella de la dualidad en la programación, la presentación de informes, la movilización de recursos y la capacidad del personal, e integrar los procesos de consolidación de la paz.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el futuro, es necesario adoptar varias medidas para hacer frente a los cuellos de botella actuales que impiden una programación más eficaz para fortalecer el nexo acción humanitaria-desarrollo: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ El marco estratégico debe garantizar disposiciones que eviten la dualidad en la programación, la presentación de informes, la movilización de recursos y la capacidad del personal en apoyo del cumplimiento del doble mandato humanitario y de desarrollo de la organización en favor de los niños.</li> <li>○ Asegurar recursos para apoyar la movilización flexible del personal a fin de obtener la experiencia laboral necesaria en contextos humanitarios y de desarrollo.</li> <li>○ Obtener recursos para financiar la labor de promoción con los donantes a fin de asegurar una financiación flexible y a largo plazo, para garantizar actividades a más largo plazo que aborden el nexo acción humanitaria-desarrollo, con el objetivo de construir un camino claro para integrar la consolidación de la paz en la estrategia de la organización.</li> </ul> </li> <li>• El UNICEF debe seguir apoyando la integración de una programación basada en los riesgos que vincule la programación humanitaria y la de desarrollo en los documentos de programación y</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>
<p>planificación de las oficinas en los países, centrándose en la presentación de informes de los documentos de todo el sistema de las Naciones Unidas. De cara al futuro, el nuevo marco estratégico debe garantizar que en las oficinas en los países se preste la debida atención al fomento de la capacidad del personal, los recursos y el apoyo a la gestión operacional para incorporar el contexto político y económico en la evaluación de los riesgos y las oportunidades, a fin de informar de manera más exhaustiva sobre la programación del nexo acción humanitaria-desarrollo en favor de los niños.</p> <p><b>Respuesta de la administración: de acuerdo</b></p> <p>El UNICEF reconoce que la organización, al igual que todas las organizaciones que trabajan tanto en el ámbito del desarrollo como en el humanitario, sigue enfrentándose a una desconexión entre su labor humanitaria y la de desarrollo, a pesar de la contribución positiva del actual Plan Estratégico al situar la labor humanitaria como una prioridad intersectorial.</p>				
<p>5.1 Además de integrar los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria y las recomendaciones del proceso de examen humanitario, el Plan Estratégico para 2022-2025 será el primer plan estratégico de la organización que integre sistemáticamente una lente humanitaria en el análisis que da forma a las teorías del cambio y el consiguiente marco de resultados. El plan indicará claramente el carácter crítico comparativo de la acción humanitaria con respecto a cada meta de alto nivel y se asegurará de que las estrategias y teorías de cambio correspondientes reflejen el alcance de ese carácter crítico.</p>	<p>División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento</p> <p>Oficina de Programas de Emergencia</p> <p>División de Programas</p>	Septiembre de 2021	<i>En curso</i>	n. a.
<p>5.2 Sobre la base de exámenes y evaluaciones recientes, entre ellos, aunque no exclusivamente, la integración de los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria y las recomendaciones del proceso de examen humanitario, el nuevo plan estratégico abordará los factores que actualmente contribuyen a los cuellos de botella que impiden una programación más eficaz para fortalecer el nexo entre acción humanitaria-desarrollo. En la elaboración del nuevo plan estratégico se examinarán las cuestiones conexas de evaluación y gestión de riesgos, recursos humanos, recursos y financiación.</p>	<p>Oficina de Programas de Emergencia</p> <p>División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento</p> <p>División de Gestión Financiera y Administrativa</p> <p>División de Programas</p> <p>División de Alianzas con el Sector Público</p> <p>División de Recursos Humanos</p>	Diciembre de 2022	<i>Sin aplicar</i>	n. a.
<p>5.3 El UNICEF debe seguir apoyando la integración de una programación basada en los riesgos, en particular basada en el contexto económico y político, que vincule la programación humanitaria y la de desarrollo en los documentos de programación y planificación de las oficinas en los países, centrándose en la presentación de informes de los documentos de todo el sistema de las Naciones</p>	<p>División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento/Unidad de Orientación Programática</p>	Diciembre de 2022	<i>Sin aplicar</i>	n. a.

<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>
Unidas.	Oficina de Programas de Emergencia División de Programas			
<p>Recomendación 6 de la evaluación: abordar la distribución sesgada de los recursos, en particular en los contextos no humanitarios, para garantizar que nadie se quede atrás.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En las negociaciones y acuerdos de financiación con los donantes, las divisiones responsables del UNICEF deben dar prioridad a abordar la distribución sesgada de los recursos, en particular en la medida en que afecta a las oficinas en los países en contextos no humanitarios. El UNICEF debe alentar las actividades de promoción conjuntas, con un enfoque de todo el sistema de las Naciones Unidas dirigido a asignar recursos para apoyar las actividades de promoción de recaudación de fondos con descripciones específicas adaptadas a los diferentes donantes, con el apoyo de los comités nacionales y las redes regionales de financiación. Las actividades deberían incluir la utilización de todos los canales de negociación existentes, como las consultas anuales con los donantes, los procesos de presentación de propuestas y el diálogo estructurado sobre financiación, en coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas.</li> </ul> <p><b>Respuesta de la administración: de acuerdo</b></p> <p>Las conclusiones del examen de mitad de período coincidían con la evaluación al confirmar que el mayor desafío que se plantea a la movilización de recursos en favor de la infancia es el mantenimiento y el aumento de los recursos ordinarios y otros fondos flexibles de la organización. Pese a que los Estados miembros se han comprometido a mantener la calidad de la financiación, todavía no se han observado avances significativos en esta esfera, en tanto que el aumento de las condicionalidades y la demanda de los asociados en materia de supervisión y diligencia debida exigen más recursos para la mitigación de los riesgos. La financiación flexible de alta calidad se ha vuelto aún más imprescindible para garantizar que el UNICEF tenga la flexibilidad necesaria para seguir respondiendo a las nuevas necesidades del mundo en el contexto de la pandemia de COVID-19.</p> <p>Para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los resultados conexos que persiguen organismos como el UNICEF, la financiación es tan importante como los fondos, y el nuevo plan estratégico lo reflejará al poner de relieve el carácter crítico de las estrategias que pueden impulsar la financiación para los niños, como los recursos nacionales y los del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y las instituciones financieras internacionales.</p>				
6.1 En las negociaciones y los acuerdos de financiación con los donantes, el UNICEF seguirá llamando la atención sobre la necesidad de abordar la distribución sesgada de los recursos, en particular las formas en que esto limita las operaciones del UNICEF en contextos no humanitarios.	División de Alianzas con el Sector Público División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado División de Gestión Financiera y Administrativa	Enero de 2022	En curso	n. a.
6.2 El UNICEF seguirá realizando actividades conjuntas de promoción dentro del sistema de las Naciones Unidas para mejorar la calidad y la previsibilidad de la financiación del sistema y poner de relieve los problemas que plantea el cumplimiento del pacto de financiación por parte de los asociados.	División de Alianzas con el Sector Público División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento	Enero de 2022	En curso	n. a.

<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><b>Recomendación 7 de la evaluación: asegurar que las disposiciones apoyen el programa del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, al mismo tiempo que fortalecen la misión y las ventajas comparativas y de colaboración del UNICEF.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Al poner en práctica el nuevo marco estratégico, las divisiones responsables deben asegurarse de que se proporcionen recursos para seguir colaborando con todos los organismos hermanos de las Naciones Unidas en el contexto de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Debe utilizarse un enfoque multisectorial en apoyo de las prioridades conjuntas existentes, entre ellas la generación de datos y pruebas, el cambio climático, la igualdad de género, la erradicación de la pobreza y la mejora de la salud de los adolescentes y las madres, así como otras esferas de trabajo pertinentes que surgirán durante la preparación del próximo marco estratégico. El nuevo marco estratégico debe garantizar que las ventajas de la colaboración del UNICEF —como la de ser una organización altamente descentralizada con una presencia universal sobre el terreno, la fuerte promoción de la movilización basada en la comunidad y las actividades de desarrollo de la capacidad para apoyar a los asociados nacionales en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible centrados en la infancia— cuenten con recursos suficientes y se utilicen en apoyo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y para que el UNICEF se convierta en una voz más fuerte para todos los niños.</li> </ul> <p><b>Respuesta de la administración: de acuerdo</b></p> <p>Las últimas reformas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo se produjeron después de la elaboración del Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021, por lo que no cabía esperar que hubiera vínculos directos entre ambos. No obstante, junto con otros organismos de las Naciones Unidas, el UNICEF apoya la visión y los objetivos de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. El nuevo Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025 explorará más oportunidades de programación conjunta y alentará a las oficinas en los países a seguir reforzando la contribución del UNICEF al marco de cooperación de las Naciones Unidas.</p>				
<p>7.1 Al poner en práctica el nuevo plan estratégico, las oficinas en los países seguirán ofreciendo flexibilidad para trabajar con otros organismos de las Naciones Unidas en diversos contextos y sectores operativos, y reforzarán el carácter crítico del control nacional y la armonización de los programas en los países con las prioridades nacionales.</p>	<p>División de Gestión Financiera y Administrativa División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento</p>	<p>Diciembre de 2022</p>	<p><i>En curso</i></p>	<p>n. a.</p>

### **III. Proyecto de decisión**

*La Junta Ejecutiva*

*Toma nota* de la evaluación de la labor del UNICEF en pro de los niños en los entornos urbanos, su resumen ([E/ICEF/2021/3](#)) y su respuesta de la administración ([E/ICEF/2021/4](#)), y de la evaluación del Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021, su resumen ([E/ICEF/2021/5](#)) y su respuesta de la administración ([E/ICEF/2021/6](#)).

---