



## Consejo Económico y Social

Distr. limitada  
26 de marzo de 2009  
Español  
Original: inglés

### Adopción de medidas

---

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

Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual de 2009

8 a 10 de junio de 2009

Tema 5 del programa provisional\*

#### Marco estratégico del UNICEF para las asociaciones y relaciones de colaboración

##### *Resumen*

Con arreglo a lo previsto en la decisión 2007/1 de la Junta Ejecutiva, el UNICEF ha elaborado este informe sobre sus asociaciones y relaciones de colaboración. En un documento adjunto (E/ICEF/2009/11) se recoge una recopilación de las actuales asociaciones y relaciones de colaboración de la organización.

El objetivo con el que se crea este marco estratégico del UNICEF para las asociaciones y relaciones de colaboración es diseñar de forma coherente y estratégica el enfoque que el UNICEF aplicará en el futuro, así como asegurarse de que las asociaciones y relaciones de colaboración contribuyan a la consecución de los mejores resultados para la infancia y a la promoción de sus derechos. El marco estratégico analiza también las actuales relaciones de la organización, con el fin de fomentar un entendimiento institucional común sobre qué son las asociaciones y relaciones de colaboración, qué modalidades pueden adoptar, cómo contribuyen a la consecución de resultados positivos para la infancia y cómo actúa el UNICEF en respuesta a las oportunidades y los retos que presentan.

El marco estratégico y el documento de recopilación y organización que lo acompaña se centran en la participación del UNICEF en alianzas programáticas mundiales y en su relación con organizaciones de la sociedad civil, el sector empresarial y otras entidades, como los medios de comunicación y las instituciones basadas en el conocimiento. Estos documentos no constituyen un repaso exhaustivo de todas las modalidades de cooperación con otros organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas, ni tampoco de la relación del UNICEF con los gobiernos.

---

\* E/ICEF/2009/8.



Los documentos parten de las evaluaciones y revisiones de la participación del UNICEF en alianzas programáticas mundiales y sus relaciones con la sociedad civil y el sector empresarial. Se han llevado a cabo amplias consultas con la Junta Ejecutiva, oficinas nacionales y regionales, diversas divisiones y oficinas de la Sede y los Comités Nacionales pro UNICEF, así como con niños y jóvenes y expertos externos representados en el grupo de consulta del proyecto.

## Índice

	<i>Página</i>
I. Fundamento . . . . .	3
II. Contexto . . . . .	4
III. Recopilación de las asociaciones y relaciones de colaboración actuales del UNICEF . . . . .	6
IV. Análisis de resultados y enseñanzas extraídas . . . . .	9
A. El valor añadido de las asociaciones y relaciones de colaboración para lograr mejores resultados para la infancia . . . . .	9
B. Contribución del UNICEF a asociaciones y relaciones de colaboración . . . . .	11
C. Conclusiones y enseñanzas extraídas . . . . .	13
V. Recomendaciones . . . . .	15
A. Visión . . . . .	15
B. El camino a seguir . . . . .	16
C. Programa de acción . . . . .	18
D. Principios rectores de las asociaciones y relaciones de colaboración . . . . .	19
E. Supervisión y evaluación . . . . .	21
VI. Proyecto de decisión . . . . .	22

## I. Fundamento

1. El UNICEF considera que las asociaciones y relaciones de colaboración son esenciales para la consecución de resultados para la infancia y para la ejecución de los derechos de los niños. Desde su creación, la organización ha trabajado con una amplia variedad de asociados de todo el mundo para lograr dichos resultados. Estas asociaciones y relaciones de colaboración se establecen y se ponen en práctica a escala nacional, regional y mundial. Por ejemplo, el UNICEF trabaja con los gobiernos para desarrollar y aplicar programas y políticas centradas en la infancia; con organizaciones de la sociedad civil<sup>1</sup> para fomentar el cambio de las políticas y para prestar servicios a la infancia; con el sector empresarial<sup>2</sup> para movilizar recursos y promover prácticas empresariales y comerciales que respeten las necesidades de los niños y las mujeres; con los medios de comunicación para concienciar a la sociedad sobre cuestiones relacionadas con la infancia; y con asociados de instituciones basadas en conocimientos, como universidades y grupos de reflexión, para ampliar los conocimientos en los que se basan programas y actividades de promoción. Además, el UNICEF participa en alianzas programáticas mundiales<sup>3</sup> con otros organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas, así como con asociados públicos y privados, con el fin de dar una respuesta común a los problemas que afectan a la infancia. UNICEF y sus Comités Nacionales trabajan conjuntamente para apoyar la plena aplicación de la Convención sobre los Derechos del Niño y la Convención para la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer.

2. El UNICEF ha sido pionero entre los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas en el trabajo con asociados para lograr resultados para la infancia. Pese a este historial, las relaciones del UNICEF conservan con frecuencia su carácter *ad hoc*. Es necesario adoptar un planteamiento más sistemático de las alianzas programáticas mundiales con el fin de decidir cuándo conviene poner en marcha o poner fin a las mismas. Un examen más coherente de las relaciones del UNICEF con las organizaciones de la sociedad civil contribuiría a la adopción de un enfoque más estratégico. Además, la organización no ha explorado todavía todo el potencial de las asociaciones y relaciones de colaboración con el sector empresarial.

3. Por otra parte, el panorama internacional de la cooperación para el desarrollo ha experimentado una notable evolución durante las últimas décadas. En la

---

<sup>1</sup> El término “sociedad civil” hace referencia a la esfera de las asociaciones autónomas que son independientes del sector público y del sector con ánimo de lucro y que se han concebido para la promoción de ideas e intereses colectivos. Las organizaciones de la sociedad civil incluyen, por ejemplo, organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales, organizaciones comunitarias, movimientos cívicos y grupos de promoción, sindicatos, organizaciones religiosas y asociaciones voluntarias profesionales.

<sup>2</sup> En el presente documento, el término “sector empresarial” se utiliza para hacer referencia a todo tipo de entidades empresariales, incluidas tanto las pequeñas y medianas empresas como las grandes compañías nacionales e internacionales.

<sup>3</sup> Las alianzas programáticas mundiales se definen como relaciones voluntarias y de cooperación que logran un acuerdo explícito a nivel mundial sobre objetivos programáticos importantes para la promoción y la protección de los derechos del niño y el logro de los objetivos de desarrollo acordados internacionalmente, entre ellos los objetivos de desarrollo del Milenio; adoptan un enfoque programático que abarca más de una única zona del mundo; en ellas participan varios grupos interesados de los sectores público y privado, que tienen un compromiso activo en las alianzas y la toma de decisiones sobre programas a nivel mundial; y establecen modalidades formales o informales de cooperación para lograr dichos objetivos en un marco a mediano y largo plazo.

actualidad existe un consenso internacional sobre la crucial importancia de las asociaciones con actores públicos y no públicos para lograr objetivos de desarrollo acordados internacionalmente, como, entre otros, los objetivos de desarrollo del Milenio. Para adaptarse a estos cambios y explorar todo el potencial del trabajo con terceros en pro de la infancia, el UNICEF tiene que adoptar un enfoque más estratégico de las asociaciones y relaciones de colaboración.

4. Tal y como solicitaba la Junta Ejecutiva (en su decisión 2007/1), el UNICEF ha analizado su participación en asociaciones y relaciones de colaboración. Este análisis ha incluido una evaluación de la labor del UNICEF en las alianzas programáticas mundiales, un examen de sus asociaciones con organizaciones de la sociedad civil, una encuesta a sus asociados empresariales y consultas con interesados externos e internos<sup>4</sup>. El marco estratégico para las asociaciones y relaciones de colaboración evalúa las experiencias y enseñanzas extraídas hasta la fecha, establece una visión y unos objetivos, describe el camino a seguir en el futuro, define principios rectores y directrices de funcionamiento y aboga por la utilización de nuevas herramientas de supervisión y evaluación.

## II. Contexto

5. Durante las últimas décadas se han logrado importantes avances en el desarrollo humano, que han proporcionado a los niños mejores oportunidades para desarrollar todo su potencial. Los esfuerzos concertados han dado lugar a destacables éxitos en la lucha contra algunas enfermedades transmisibles y las tasas de escolarización han alcanzado niveles nunca vistos. Se han reforzado tanto las leyes como los mecanismos de política social, lo que ha permitido mejorar la protección de los niños frente a la violencia y los abusos. El desarrollo de nuevos métodos de colaboración, así como la innovación y la tecnología, generan oportunidades sin precedentes para lograr mejoras sostenibles en las oportunidades de desarrollo de la infancia.

6. Sin embargo, el mundo se enfrenta también a varios retos acuciantes y tendrá que afrontar otros nuevos que se están desarrollando en la actualidad. La pobreza y el hambre continúan afectando a un gran número de familias y ponen en peligro las posibilidades de supervivencia y de desarrollo de los niños. Peligrosas enfermedades siguen extendiéndose y millones de niños continúan privados de su derecho a una educación de calidad. El cambio climático y la degradación del medio ambiente ponen en peligro, cada vez más, los hábitats humanos, limitando la disponibilidad de agua potable y socavando los esfuerzos por mejorar la seguridad alimentaria. Muchas sociedades sufren violaciones de derechos humanos,

---

<sup>4</sup> *Evaluation of UNICEF's Engagement in Global Programme Partnerships* (Oficina de Evaluación del UNICEF, 2009); "Mapping UNICEF Engagement in Global Programme Partnerships" (UNICEF Unidad de Asociaciones Programáticas del UNICEF, 2008), *Review of UNICEF's Partnerships with Civil Society Organizations* (Bernard y Kuruvilla, 2006); *2008 Global Review of UNICEF's Corporate Alliances* (OTF Group, 2008); *Realising the Potential. Mobilising and Maximising the Corporate Contribution to UNICEF's Mission* (The Partnering Initiative, 2007); *Enhancing the Dialogue between UNICEF and NGOs in Humanitarian Action – Report on the consultation* (Oficina de Programas de Emergencia del UNICEF, 2008); consultas a través de talleres, entrevistas y encuestas online con oficinas nacionales de UNICEF en todas las regiones geográficas, unidades de programas, Comités Nacionales, socios de organizaciones de la sociedad civil, jóvenes y expertos externos en el grupo de consulta del proyecto.

inestabilidad y conflictos. Esta evolución tiene consecuencias que pueden ser devastadoras para la infancia.

7. La comunidad internacional ha tenido dificultades para afrontar estos retos. Para diseñar respuestas eficaces se requiere el trabajo conjunto de muchos actores y es preciso contar con información y conocimientos especializados. Los donantes públicos no han sido capaces de proporcionar fondos suficientes para abordar estos problemas y es probable que la actual crisis económica incremente la presión sobre los presupuestos públicos. La ayuda facilitada por los miembros del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) no ha crecido al ritmo previsto (sobre todo si no se incluye en la misma el alivio de la deuda), aunque la ayuda de países no miembros del CAD, así como la inversión extranjera directa y las remesas privadas, han registrado un significativo incremento durante la última década.

8. Ante estos problemas, los actores públicos, conscientes de que no se pueden solucionar en solitario, han reconocido cada vez más las ventajas potenciales de trabajar con actores ajenos al ámbito público. La mayoría de los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas, los bancos de desarrollo multilaterales y muchos donantes bilaterales se han mostrado cada vez más abiertos a la cooperación con actores empresariales, fundaciones filantrópicas, organizaciones de la sociedad civil e instituciones basadas en el conocimiento, y han buscado dicha colaboración de una manera más proactiva. La Cumbre de la Tierra de 2002 en Río de Janeiro fue la primera conferencia de las Naciones Unidas en la que se reconoció oficialmente la importancia de la participación de actores como las mujeres, los jóvenes, las empresas y las organizaciones no gubernamentales, entre otros actores, para la consecución de un desarrollo sostenible. La Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible celebrada en 2002 en Johannesburgo, Sudáfrica, reconocía las asociaciones con actores no públicos como un resultado oficial de la reunión. La contribución de las asociaciones a la eficacia de las ayudas y a la puesta en práctica de los objetivos de desarrollo acordados internacionalmente, incluidos los objetivos de desarrollo del Milenio, también se ha destacado en el informe de 2008 del Grupo de Tareas sobre el desfase en el logro de los objetivos de desarrollo del Milenio, el Programa de Acción de Accra, el Documento Final de la Cumbre Mundial 2005, la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo de 2005 y el Consenso de Monterrey sobre la financiación para el desarrollo de 2002.

9. Al mismo tiempo, los actores no públicos han mostrado una creciente disposición a colaborar para el cumplimiento de los objetivos de desarrollo. Las empresas reconocen cada vez más la necesidad de cambiar las cosas mejorando los servicios básicos e invirtiendo en infraestructuras. Los actores empresariales están realizando importantes aportaciones mediante la creación de tecnologías, productos y modelos empresariales innovadores destinados a abordar los problemas sociales, y todo ello los ha acercado a la misión de las organizaciones para el desarrollo. Las fundaciones han reforzado su atención al desarrollo internacional y las organizaciones de la sociedad civil participan con mayor frecuencia en procesos políticos y trabajan con el sector empresarial. En conjunto, estos cambios han dado lugar a un espectacular incremento de la cifra de asociaciones durante los últimos diez o quince años. Como consecuencia del mismo, los actores no públicos y las alianzas programáticas mundiales han pasado a ser una parte importante de la arquitectura del desarrollo. Dentro de este nuevo contexto del desarrollo, las Naciones Unidas han experimentado reformas significativas y se centran cada día más en sus funciones normativas, de convocatoria y de coordinación.

10. La Convención sobre los Derechos del Niño constituye el mandato y el principal documento rector del UNICEF y establece los fundamentos para la elaboración de programas relacionados con las necesidades de la infancia y también para las relaciones con los asociados de la organización. La Convención es también un potente instrumento para fomentar el cambio de políticas a través de campañas de promoción realizadas conjuntamente con asociados, incluidos niños y jóvenes, así como grupos de mujeres y de jóvenes.

11. Como consecuencia de la antigüedad de sus relaciones con muchos socios, se ha reconocido al UNICEF su posición de liderazgo en el ámbito de las asociaciones con respecto a otros organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas. Un informe de 2005 concluyó que el UNICEF era “probablemente la más avanzada de todas las organizaciones de las Naciones Unidas en la integración de las asociaciones en sus actividades principales”<sup>5</sup>. El plan estratégico de mediano plazo (PEMP) de la organización para el período 2006-2013, así como el examen de mitad de período del plan estratégico de mediano plazo (E/ICEF/2008/18, E/ICEF/2008/19 y E/ICEF/2008/25), destacan la vital función que cumplen las asociaciones y relaciones de colaboración para hacer efectivos los derechos del niño y de la mujer y para el cumplimiento de los objetivos de desarrollo acordados internacionalmente, como los objetivos de desarrollo del Milenio.

### **III. Recopilación de las asociaciones y relaciones de colaboración actuales del UNICEF**

12. Las asociaciones son “relaciones voluntarias de colaboración entre varias partes, tanto públicas como no públicas, en las cuales todos los participantes convienen en trabajar juntos para lograr un propósito común o emprender una tarea concreta y, de acuerdo a lo que hayan convenido entre sí, compartir riesgos, responsabilidades, recursos y beneficios”<sup>6</sup>. El UNICEF colabora con una gran variedad de asociaciones (que se basan en un acuerdo por escrito y pueden implicar el intercambio de recursos) y relaciones de colaboración (que se basan en un acuerdo informal y no conllevan transferencias de recursos), muchas de las cuales evolucionan con el tiempo. Algunas relaciones comienzan como asociaciones formales o adquieren un carácter formal con el tiempo, mientras que otras mantienen su carácter informal. Las asociaciones y relaciones de colaboración son distintas de los acuerdos contractuales comerciales que regulan la prestación de servicios o la provisión de bienes.

13. El presente marco estratégico abarca la participación del UNICEF en alianzas programáticas mundiales, así como sus asociaciones y relaciones de colaboración con organizaciones de la sociedad civil, el sector empresarial y otras entidades como los medios de comunicación y las instituciones basadas en el conocimiento. El documento de recopilación y organización adjunto (E/ICEF/2009/11) presenta ejemplos concretos de la participación del UNICEF y analiza de qué forma pueden contribuir los distintos grupos a la consecución de las prioridades del UNICEF recogidas en el plan estratégico a mediano plazo. Ambos documentos recogen también las asociaciones y relaciones de colaboración iniciadas y gestionadas por los Comités Nacionales del

---

<sup>5</sup> *Business UNusual: Facilitating United Nations Reform through Partnerships* (Witte y Reinicke, 2005), pág. 64.

<sup>6</sup> La Asamblea General de las Naciones Unidas hizo hincapié en esta definición de asociación en su resolución 62/211 de 19 de diciembre de 2007.

UNICEF. En sus actividades de recaudación de fondos y promoción, los Comités Nacionales se relacionan con diversos asociados del sector empresarial, la sociedad civil y otros sectores, que constituyen una parte importante de la red de asociaciones y relaciones de colaboración del UNICEF. El UNICEF trabaja igualmente con una serie de organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas en distintos ámbitos del plan estratégico de mediano plazo, tanto sobre el terreno como a escala mundial, aprovechando la complementariedad de los mandatos normativo y operativo de las organizaciones, ya sea en emergencias o en el área del desarrollo. Describir de forma exhaustiva esta cooperación no es posible dentro de los límites de este marco estratégico. Esas colaboraciones se estudian principalmente en el contexto de las alianzas programáticas mundiales, en las que suelen participar distintos organismos, fondos o programas de las Naciones Unidas, y son un valioso instrumento para mejorar la colaboración de las Naciones Unidas con asociados en asuntos relacionados con bienes públicos mundiales<sup>7</sup>. El UNICEF está firmemente comprometido con el proceso de coherencia de las Naciones Unidas, ha aprobado recientemente su plan de acción sobre la revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y ha sido un participante fundamental en todos los países piloto de Una ONU. La colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas se analiza más prolijamente en otros documentos, como el plan estratégico de mediano plazo y los documentos de programas por países. Lo mismo ocurre con la relación del UNICEF con los gobiernos, que, por lo tanto, no se incluye en el presente marco estratégico.

14. La participación del UNICEF en asociaciones y relaciones de colaboración es muy heterogénea. En la actualidad, la organización es asociado oficial en 80 alianzas programáticas mundiales y tiene funciones de gobernanza en 35 de ellas. La función del UNICEF en las alianzas programáticas mundiales es polifacética. En ocasiones, el UNICEF actúa como observador; en otras, es el organizador. Cuando actúa en calidad de organizador, el UNICEF proporciona conocimientos especializados en el ámbito de las políticas e información estratégica, coordina las campañas de promoción, presta servicios de adquisición, ayuda con la movilización de recursos y la asistencia técnica en el país y recibe fondos para poner en práctica proyectos concretos. La mayoría de las oficinas nacionales del UNICEF, así como sus sedes y oficinas regionales, participan con organizaciones de la sociedad civil en distintas formas de promoción y realización de programas. Estas organizaciones de la sociedad civil incluyen organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales, organizaciones comunitarias, organizaciones religiosas, niños y jóvenes y grupos de mujeres y jóvenes. El UNICEF no cuenta con un sistema central de seguimiento que pueda estimar con precisión el número total de organizaciones de la sociedad civil asociadas en cualquier nivel. Lo mismo cabe decir de su colaboración con el sector empresarial. Sin embargo, en la encuesta sobre empresas realizada en 2008, las oficinas y los Comités Nacionales del UNICEF identificaron 628 empresas de todo el mundo que colaboran con la organización.

15. En el gráfico siguiente se resumen las principales funciones y los principales resultados de la colaboración del UNICEF con estos asociados.

---

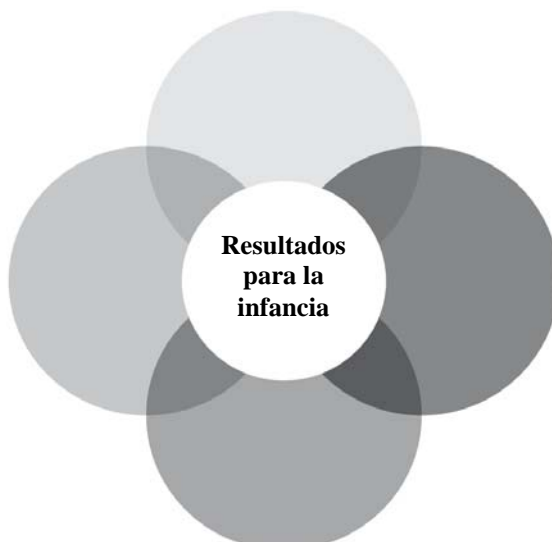
<sup>7</sup> Los “bienes públicos” son bienes que producen beneficios caracterizados por la ausencia de rivalidad (muchas personas pueden consumir, usar o disfrutar el bien simultáneamente) y no excluyentes (es difícil evitar que quienes no pagan un precio por el bien lo consuman). Si los beneficios de un bien público concreto alcanzan a todos los países o a muchos de ellos, se considera que el bien es un bien público internacional o mundial. Un ejemplo sería la mitigación de los efectos del cambio climático o el desarrollo de nuevas vacunas.

### Organizaciones de la sociedad civil

- Implantación de programas
- Generación de conocimientos técnicos y prácticas innovadoras
- Preparación y respuesta ante situaciones de emergencia
- Promoción de los derechos de la infancia y participación en el diálogo sobre políticas
- Facilitación de la participación de los niños y los jóvenes
- Apoyo al desarrollo de una sociedad civil activa

### Asociados de instituciones basadas en el conocimiento y medios de comunicación

- Generar datos, información y conocimiento sobre la infancia
- Desarrollar normas e ideas para mejorar la situación de los niños
- Promover los derechos de la infancia
- Crear plataformas para la participación de los niños



### Alianzas programáticas mundiales

- Aprovechamiento de asociaciones con múltiples interesados para dar forma a la respuesta internacional a los principales desafíos del ámbito del desarrollo
- Desarrollo de nuevos productos
- Armonización de políticas
- Creación y divulgación de conocimientos
- Apoyo a la política nacional, las reformas institucionales y al fomento de la capacidad
- Ampliación de los sistemas y servicios nacionales para proporcionar bienes públicos nacionales o mundiales a través de mecanismos de financiación innovadores
- Aprendizaje

### Asociados empresariales

- Movilización de recursos
- Promoción de la responsabilidad social de las empresas
- Desarrollo conjunto de asociaciones estratégicas
- Colaboración en la búsqueda de soluciones
- Facilitación de la acción de terceros
- Generación de innovaciones para la infancia
- Desarrollo de la capacidad institucional del UNICEF



## IV. Análisis de resultados y enseñanzas extraídas

16. En el presente capítulo se describen los beneficios y el valor añadido que se generan trabajando con terceros para lograr los mejores resultados posibles para la infancia, partiendo de los ejemplos extraídos de las revisiones, evaluaciones, entrevistas y consultas realizadas para la elaboración de este marco. Asimismo, se analiza de qué forma contribuye el UNICEF a las asociaciones, así como las enseñanzas extraídas de las mismas.

### A. El valor añadido de las asociaciones y relaciones de colaboración para lograr mejores resultados para la infancia

17. Las asociaciones y relaciones de colaboración están generando beneficios de vital importancia para la infancia. Con frecuencia reúnen a actores con mandatos, capacidades, recursos y perspectivas complementarios, lo que se traduce en una mejora de los resultados y de la responsabilización de las partes participantes. Asimismo, contribuyen a la generación de bienes públicos mundiales que otros no proporcionan en cantidades suficientes, y refuerzan la aplicación de las convenciones internacionales. Más concretamente, las asociaciones y relaciones de colaboración proporcionan, entre otros beneficios, los que se describen a continuación.

18. **Una promoción más eficaz de los derechos de la infancia.** Las asociaciones y relaciones de colaboración movilizan a los actores para catalizar el cambio político a escala nacional, regional y mundial. La participación de organizaciones de la sociedad civil, mujeres y jóvenes genera un mayor apoyo a cuestiones concretas e incrementa así la legitimidad y eficacia de las campañas de promoción. Las organizaciones de la sociedad civil tuvieron una función decisiva para la adopción de la Convención sobre los Derechos del Niño. A escala nacional, los grupos de defensa de los derechos de la infancia trabajan activamente para que los gobiernos mejoren la aplicación de la Convención y se adhieran a sus Protocolos Facultativos. La labor de promoción del UNICEF y sus Comités Nacionales y de la sociedad civil ha contribuido, por ejemplo, a la decisión de distintos gobiernos de retirar sus reservas generales a la Convención. Las asociaciones y relaciones de colaboración también pueden tener importantes efectos sobre las vidas de los niños, puesto que conciencian a la sociedad sobre problemas de primer orden como la explotación sexual. Tras las conferencias internacionales y las campañas de concienciación, muchas empresas turísticas firmaron un Código de Conducta para la Protección de la Infancia contra la Explotación Sexual en los Viajes y el Turismo y en estos momentos están impartiendo capacitación sobre esta materia a sus trabajadores.

19. **Potencial de transformación.** Cuando las organizaciones de la sociedad civil y los asociados del sector empresarial participan en la prestación de servicios sociales, pueden hacer una considerable aportación al desarrollo y la transformación de la sociedad. Las tasas de matriculación en la escuela primaria entre los niños indígenas del sur de México, por ejemplo, aumentaron cuando el UNICEF facilitó la participación de empresas asociadas locales y organizaciones no gubernamentales en una campaña para identificar a todos los niños no escolarizados, analizar las principales causas de ese problema, como la falta de medios de transporte, y diseñar soluciones para superarlo. El programa ha supuesto una mejora de las oportunidades de participación de los grupos indígenas.

20. **Mayor eficacia de la ayuda.** Los donantes y los países en desarrollo se han comprometido a cumplir la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo y el Programa de Acción de Accra para mejorar la eficacia de su labor de cooperación. El UNICEF comparte este compromiso. El Programa de Acción de Accra afirma que la ayuda se refiere a construir asociaciones para el desarrollo, aunque reconoce que el rápido crecimiento del número de asociaciones genera desafíos para la gestión y la coordinación. El trabajo del UNICEF con terceros contribuye a abordar estos retos.

- El Programa de Acción de Accra insta a los donantes a profundizar su colaboración con las organizaciones de la sociedad civil. Gracias a la amplia experiencia acumulada desde hace mucho tiempo en el trabajo con organizaciones de la sociedad civil, el UNICEF realiza una notable contribución a la consecución de este objetivo.
- Entre las alianzas programáticas mundiales se incluye la Alianza para Hacer Retroceder el Paludismo, que elaboró el Plan de acción mundial contra el paludismo, en torno al cual pueden estructurar sus intervenciones los asociados. La Iniciativa relativa al sarampión en África, en la que participan el UNICEF, la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Fundación pro Naciones Unidas, la Cruz Roja Americana y los Centros para la Prevención y el Control de Enfermedades, contribuyó a la reducción del número de fallecimientos causados por el sarampión en África en un 90% entre 2000 y 2007. El Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA) aborda este problema facilitando la coordinación y el acuerdo para el reparto de trabajo entre los múltiples actores que trabajan en ámbitos similares. Aunque ONUSIDA ha facilitado un nuevo enfoque mundial del SIDA, el UNICEF, en su calidad de copatrocinador, garantiza que se reconozcan y aborden los efectos de la epidemia en la infancia. Otro ejemplo es la reforma humanitaria, que permite lograr una mayor coherencia entre organismos. Este enfoque se está aplicando a través de procesos interinstitucionales como el enfoque por grupos temáticos del Comité Permanente entre Organismos, cuando procede. El enfoque por grupos temáticos nombra a distintos organismos de las Naciones Unidas y organizaciones no pertenecientes a las Naciones Unidas jefes de grupo para once ámbitos esenciales del trabajo humanitario. El UNICEF es el organismo a cargo de la nutrición y el agua, el saneamiento y la higiene, y codirige los grupos de telecomunicaciones de emergencia y educación.

21. **Innovaciones para la infancia.** Las asociaciones y relaciones de colaboración contribuyen con frecuencia a la introducción de enfoques de programación innovadores. La organización no gubernamental Tostan, que trabaja en Senegal y otros países africanos, por ejemplo, concibió un nuevo método para poner fin a la mutilación/amputación genital femenina por el que comunidades enteras renuncian públicamente a esta práctica. Este enfoque ha contado con el apoyo del UNICEF y fue adoptado como modelo por muchos organismos de las Naciones Unidas. La colaboración con empresas asociadas se traduce con frecuencia en la creación de nuevos productos que pueden mejorar notablemente las posibilidades de supervivencia y desarrollo de los niños. En el contexto de la Iniciativa para el enriquecimiento de la harina, la Iniciativa sobre micronutrientes y la Red sobre los trastornos causados por la carencia de yodo, el UNICEF ha estado trabajando con productores de alimentos para luchar contra la carencia de yodo y de hierro mediante la yodización de la sal y el enriquecimiento de los alimentos básicos. Como consecuencia de la colaboración con un donante privado y una empresa local,

se construyó en Etiopía una fábrica de Plumpy'nut®, lo que permitió acelerar el suministro de este preparado alimenticio terapéutico. Para supervisar y realizar el seguimiento de los suministros de Plumpy'nut® se utilizan teléfonos móviles y mensajes de texto SMS, lo que permite cubrir con mayor eficacia las necesidades nutricionales de los niños.

22. **Ampliación de la base de conocimientos.** Otro aspecto crucial de las asociaciones y relaciones de colaboración es el intercambio de conocimientos y experiencias sobre asuntos relacionados con la infancia. El Grupo Interinstitucional sobre Justicia Juvenil, por ejemplo, ha realizado un cálculo global oficial sobre el número de niños en cárceles y ha elaborado un manual de capacitación para profesionales. Las universidades y los grupos de reflexión aportan conocimientos y capacidad de investigación para generar datos útiles y ayudar a identificar políticas adaptadas a las necesidades de los niños y mecanismos eficaces de resolución de problemas. El Estudio mundial sobre la pobreza y las disparidades en la infancia<sup>8</sup>, por ejemplo, cuenta con la participación de una red mundial de expertos, además de investigadores nacionales.

23. **Recursos adicionales para la infancia y para los programas apoyados por UNICEF.** Las asociaciones y relaciones de colaboración también desempeñan una importante función en la atracción de recursos financieros y de otro tipo para los niños, puesto que influyen en las decisiones de los gobiernos sobre la asignación y movilización de recursos adicionales de fundaciones y del sector empresarial y la creación de mecanismos de financiación innovadores, como el Servicio Financiero Internacional para la Inmunización. El sector empresarial es un asociado esencial para el UNICEF en lo que respecta a la movilización de recursos. En 2007, por ejemplo, empresas asociadas y fundaciones empresariales realizaron aportaciones económicas a programas del UNICEF por un importe total de 117 millones de dólares de los Estados Unidos. Además, muchas empresas aprovechan sus relaciones con clientes y empleados para apoyar los esfuerzos de recaudación de fondos del UNICEF. En este ámbito cabe señalar los programas Change for Good® (Cambio para una buena obra) y Check Out for Children®, así como la venta de tarjetas de felicitación del UNICEF. Cada vez con mayor frecuencia, actores no públicos proporcionan también ayuda en especie, como servicios logísticos, conocimientos técnicos y de comercialización, y ofrecen horas de trabajo de sus empleados<sup>9</sup>.

## **B. Contribución del UNICEF a las asociaciones y relaciones de colaboración**

24. El UNICEF desempeña importantes funciones en las asociaciones en las que participa. Según la encuesta sobre empresas, el UNICEF es el asociado preferido para los actores empresariales debido a la fortaleza de su marca y de la claridad de su misión, así como por su presencia global y sus conocimientos técnicos. El examen de las organizaciones de la sociedad civil concluyó que los asociados de la sociedad civil también valoran la reputación del UNICEF, su atención prioritaria a los derechos de la infancia y su acceso a los gobiernos. Mediante la creación de

<sup>8</sup> El Estudio mundial sobre la pobreza y las disparidades en la infancia tiene por objeto apoyar la toma de decisiones basadas en datos contrastados mediante el análisis de los efectos que las intervenciones de las políticas tienen en la situación de los niños. En la actualidad participan en este estudio unos 50 países.

<sup>9</sup> La prestación de ayuda en especie está regulada en la Directiva Ejecutiva CF/EXD/2004-12 de 7 de julio de 2004.

espacios para el diálogo público y la acción colectiva entre las organizaciones de la sociedad civil, el UNICEF refuerza el potencial transformador de las mismas en la sociedad en su conjunto. Las alianzas programáticas mundiales tratan con frecuencia de contar con la colaboración del UNICEF puesto que aprecian la credibilidad de la organización en el trabajo con mujeres y jóvenes, así como su capacidad de convocatoria y sus posibilidades analíticas, financieras y operativas. A continuación se describen los beneficios concretos que el UNICEF aporta a las asociaciones y relaciones de colaboración.

25. **Capacidad de convocatoria.** El UNICEF desempeña una importante función al reunir a interesados públicos y no públicos en torno a asuntos relacionados con la infancia, a escala local, regional y mundial. A modo de ejemplo, el UNICEF actúa como anfitrión oficial de varias alianzas programáticas mundiales, como la Iniciativa de las Naciones Unidas para la Educación de las Niñas, y preside el Consejo de Administración de la Iniciativa sobre micronutrientes. El UNICEF también moviliza a las mujeres, a los jóvenes y a otros grupos sociales y proporciona plataformas para la articulación de sus problemas. La Juventud Opina, por ejemplo, es un sitio web en el que los jóvenes intercambian opiniones y las canalizan hacia procesos políticos. MTV Latin America y el UNICEF produjeron conjuntamente el vídeo “Xpress”, en el que jóvenes y personas conocidas hablan sobre problemas como la violencia y la pobreza.

26. **Alcance mundial y presencia nacional.** Una ventaja comparativa esencial de la organización es su alcance mundial y su fuerte presencia nacional, lo que incrementa su atractivo como asociado. En las alianzas programáticas mundiales, por ejemplo, es frecuente que otros miembros carezcan de una capacidad tan sólida sobre el terreno. Esta capacidad permite al UNICEF fomentar una mejor adecuación de las estrategias de desarrollo nacionales a las iniciativas mundiales y viceversa, así como actuar como interlocutor entre actores locales y nacionales y los procesos de formulación de políticas mundiales.

27. **Conocimientos técnicos y un sistema de adquisición eficiente.** El UNICEF cuenta con la capacidad necesaria para aprovechar las prioridades estratégicas y de asignación de recursos de fondos de programas mundiales, donantes y gobiernos para la obtención de resultados para la infancia. Conjuntamente con la OMS, el UNICEF tuvo un papel fundamental en la creación de la Visión y Estrategia Mundial de Inmunización, que, a su vez, proporciona a la Alianza GAVI (la Alianza Mundial para las Vacunas y la Inmunización) un marco de orientación de sus programas de introducción de vacunas. El UNICEF utiliza también sus conocimientos especializados para apoyar a países en la preparación de propuestas de financiación de calidad presentadas a fondos mundiales. Además, el UNICEF trabaja con organizaciones de la sociedad civil como Mothers2Mothers para garantizar que estén informadas y cumplan las normas profesionales aplicables, como las prácticas de atención sanitaria a madres y niños. Muchas asociaciones, entre las que cabe citar el Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria, hacen uso de las eficaces y eficientes funciones de adquisición del UNICEF.

28. **Fomento de la capacidad.** Un buen número de organizaciones de la sociedad civil se benefician de la participación del UNICEF, que mejora la capacidad de dichas organizaciones para promover los derechos de la infancia y lograr resultados en beneficio de los niños. En ocasiones, el UNICEF también apoya explícitamente ejercicios de fomento de la capacidad. En el examen de las organizaciones de la sociedad civil, el 42% de las organizaciones de la sociedad civil asociadas con el

UNICEF indicaron que su capacidad técnica había mejorado como consecuencia de la asociación. Al fomentar la capacidad de la sociedad civil nacional y local, el UNICEF contribuye directamente al desarrollo de sociedades que reconozcan y promuevan los derechos de la infancia. Muchas organizaciones de la sociedad civil esperan que el UNICEF amplíe aún más su aportación al fomento de la capacidad.

29. **Mejora de la accesibilidad de las innovaciones.** El UNICEF desempeña también una importante función en la identificación y la ampliación de la puesta en práctica de intervenciones innovadoras que salvan vidas. Por ejemplo, gracias a su intervención, se comenzaron a distribuir masivamente sales de rehidratación oral para tratar enfermedades diarreicas. Asimismo, el UNICEF tiene el objetivo de garantizar que las nuevas tecnologías sean de código abierto, de tal forma que puedan adaptarse a cada país y personalizarse. Estudiantes de posgrado de la Universidad de Columbia, por ejemplo, desarrollaron conjuntamente con el UNICEF el sistema RapidSMS, que utiliza teléfonos móviles básicos y mensajes de texto SMS para recoger datos de calidad de las ubicaciones sobre el terreno. El UNICEF apoya el uso de RapidSMS en Malawi como sistema de alerta temprana para la detección de hambrunas, que permite controlar la malnutrición en niños menores de cinco años.

30. **Función catalizadora del cambio de conductas y políticas.** El UNICEF colabora con empresas asociadas para mejorar la responsabilidad social de las empresas en referencia a la infancia. Un ejemplo es la contribución del UNICEF al desarrollo de los criterios del índice FTSE4Good. Los asociados de la sociedad civil recalcan que el UNICEF logra cambios sustanciales al promocionar el desarrollo de políticas y mecanismos que protejan los derechos de la infancia y al concienciar al público sobre asuntos relacionados con los niños. Asociaciones en las que participa el UNICEF han facilitado, por ejemplo, las reformas de los sistemas de justicia juvenil de varios países.

31. **Ayuda financiera.** Muchas asociaciones y organizaciones asociadas se benefician del apoyo financiero del UNICEF. A través de acuerdos de cooperación en proyectos con organizaciones de la sociedad civil, el UNICEF proporciona recursos financieros necesarios para la aplicación de proyectos, mientras que sus asociados realizan aportaciones tangibles, financieras o de otro tipo, a la asociación. Utilizando acuerdos de apoyo financiero a pequeña escala, el UNICEF puede realizar aportaciones financieras de hasta 10.000 dólares de los Estados Unidos con un número reducido de requisitos administrativos.

### C. Conclusiones y enseñanzas extraídas

32. El análisis realizado para la elaboración del presente marco estratégico deja patente que las asociaciones y relaciones de colaboración son esenciales para obtener resultados eficaces y sostenibles en beneficio de la infancia y que probablemente su importancia continuará aumentando. Todos los niveles de la organización participan en asociaciones y relaciones de colaboración, incluidas las oficinas nacionales, los Comités Nacionales, las oficinas regionales y las sedes. Las actividades de asociación están muy enraizadas en los principales mecanismos de planificación y procedimientos operativos del UNICEF. En el ámbito internacional, la participación del UNICEF en asociaciones y relaciones de colaboración cuenta con el apoyo de varias divisiones, entre las que cabe citar la División de Recaudación de Fondos y Asociaciones con el Sector Privado, la División de Programas, la División de Políticas y Prácticas, la Oficina de Programas de

Emergencia y la División de Suministros. Con el fin de mejorar la gestión y reforzar la coherencia en toda la organización, el UNICEF ha elaborado varios documentos de orientación que establecen criterios para la selección de asociados y la evaluación de capacidades y definen distintas formas de participación.

33. Pese a estas inversiones y a los impresionantes resultados logrados, el UNICEF se enfrenta a importantes desafíos, entre los que cabe citar los siguientes:

- Muchas relaciones mantienen su carácter *ad hoc* y el UNICEF no cuenta con un entendimiento coherente y vigente en toda la organización de lo que son las asociaciones y relaciones de colaboración, qué valor pueden aportar a la aplicación práctica de los derechos de la infancia y qué modalidad de cooperación es más adecuada para cada circunstancia.
- Las consultas con asociados del sector empresarial y de las organizaciones de la sociedad civil, así como las entrevistas realizadas para evaluar la participación del UNICEF en alianzas programáticas mundiales, pusieron de relieve que la carga burocrática es uno de los mayores obstáculos cuando se trabaja con el UNICEF.
- El enfoque del UNICEF de las asociaciones y relaciones de colaboración no siempre es coherente en todas las oficinas nacionales, Comités Nacionales, oficinas regionales y sedes. Los asociados han señalado la necesidad de que el UNICEF mejore las comunicaciones y las modalidades organizacionales de participación.
- El UNICEF no cuenta con herramientas de supervisión y evaluación especializadas para las asociaciones y relaciones de colaboración.
- Las directrices y los procesos actualmente vigentes para abordar los posibles riesgos para la reputación del UNICEF derivados del trabajo con terceros se caracterizan por adoptar un enfoque de aversión al riesgo, en lugar de un enfoque de evaluación del riesgo.
- Las asociaciones y relaciones de colaboración suelen conllevar costes de transacción, principalmente en términos de tiempo de trabajo, y requieren habilidades especiales y conocimientos especializados. Estos costes deben compararse con los beneficios que se espera obtener. Con frecuencia, el UNICEF no tiene en cuenta estos beneficios al realizar las inversiones y, como consecuencia, en ocasiones carece de la capacidad suficiente para lograr una participación eficaz.

34. Los principales problemas detectados en relación con los distintos tipos de asociados y de asociaciones incluyen los que se enumeran a continuación:

- Las alianzas programáticas mundiales se conciben con frecuencia como una respuesta concreta a un reto mundial que precisa acciones colectivas para lograr resultados. Sin embargo, la insuficiente integración de los programas e iniciativas mundiales en los programas de desarrollo generales de los países asociados continúa planteando problemas. Mediante su participación en alianzas programáticas mundiales, el UNICEF pretende fortalecer el compromiso de dichos instrumentos para apoyar la responsabilización de los países, alinear y armonizar su asistencia de forma proactiva y aprovechar los marcos de responsabilidad mutua, al tiempo que continúa centrándose en la consecución de resultados para la infancia.

- En su cooperación con organizaciones de la sociedad civil, el UNICEF precisa comprender mejor la sociedad civil y su complejidad, y conocer las modalidades de participación más adecuadas. Debido al enfoque técnico que tradicionalmente mantiene en la prestación de servicios a los niños, con excesiva frecuencia el UNICEF continúa viendo a las organizaciones de la sociedad civil como simples contratistas y agentes de implantación, en lugar de considerarlas verdaderos asociados. Las organizaciones de la sociedad civil también señalan que el UNICEF no proporciona recursos suficientes para el desarrollo de su capacidad y que las estrechas relaciones de trabajo que el UNICEF mantiene con los gobiernos pueden impedir en ocasiones que se desarrolle una relación más activa con la sociedad civil.
- Los asociados empresariales ofrecen un importante potencial para la creación de asociaciones y relaciones de colaboración más allá de la movilización de recursos, posibilidades que UNICEF todavía no ha explorado en su totalidad.
- Cuando trabaja con asociados de instituciones basadas en el conocimiento y con los medios de comunicación, el UNICEF continúa adoptando con excesiva frecuencia un enfoque contractual, que no permite descubrir un gran potencial de conocimientos, capacidad de innovación y alcance.

## V. Recomendaciones

### A. Visión

35. **Las asociaciones y las relaciones de colaboración son la mejor forma de lograr resultados.** Ha quedado claro que el enfoque de cooperación del UNICEF ha permitido obtener resultados mucho mejores para la infancia que los que el UNICEF habría podido lograr sin la colaboración de otros. Sin embargo, para que el UNICEF adopte abiertamente las asociaciones y las relaciones de colaboración como modo de actuación, debe producirse una transformación de la mentalidad interna de la organización. El personal del UNICEF tiene que reconocer a otras organizaciones como verdaderos asociados que operan al mismo nivel en la búsqueda de objetivos comunes, en lugar de considerarlos simples contratistas, agentes de ejecución o patrocinadores. Este cambio precisará un fuerte liderazgo, así como una articulación y comunicación clara del valor que añaden las asociaciones y relaciones de colaboración. Además, con este cambio incrementará la capacidad de la organización para colaborar con un verdadero espíritu de asociación, para adoptar un enfoque estratégico de las asociaciones y relaciones de colaboración, para explorar todo su potencial y para aprovechar su capacidad innovadora y de transformación en favor de los niños. Dicha evolución preparará a la organización para trabajar en un mundo cambiante y la ayudará a lograr mejores resultados en beneficio de la infancia.

36. **Objetivos de las asociaciones y relaciones de colaboración.** Los objetivos de las asociaciones y relaciones de colaboración del UNICEF son contribuir a la ejecución de los derechos de la infancia, apoyar los esfuerzos para cubrir las necesidades básicas de los niños, contribuir a ampliar las oportunidades de los niños para desarrollar todo su potencial y mejorar la eficacia y la sostenibilidad de las intervenciones destinadas a la infancia. Con el fin de lograr estos objetivos, la participación del UNICEF en asociaciones y relaciones de colaboración trata de promover un programa de desarrollo centrado en los niños y fomentar la capacidad

de asociados y las distintas sociedades para poner en práctica políticas sociales para la infancia eficaces y eficientes.

## **B. El camino a seguir**

37. Para alcanzar esta visión, el UNICEF se ha fijado un camino a seguir, cuyos elementos se describen a continuación, en su trabajo con distintos asociados y en su elección de la modalidad de participación más adecuada.

38. **Incrementar la utilización de relaciones de colaboración informales.** Las asociaciones deben tener metas y objetivos acordados por todas las partes y definir con claridad las funciones y responsabilidades de cada parte. Sin embargo, esto no significa que todas las relaciones deban formalizarse o institucionalizarse. Cuando no se produzca ninguna transferencia de fondos u otros recursos, una colaboración informal puede ser más eficaz y eficiente. En sus relaciones futuras, el UNICEF escogerá y promoverá la modalidad de cooperación que sea más apropiada para las metas fijadas y los riesgos detectados, y reconocerá el valor de las relaciones informales. Este tipo de cooperación puede incluir estrategias de desarrollo conjunto para solucionar problemas concretos que afecten a la infancia, la reunión de distintas partes para la adopción de medidas, la facilitación del desarrollo de innovaciones para la infancia, etc. Cuando tome decisiones sobre su papel y sobre las modalidades de participación, el UNICEF tratará de aprovechar sus ventajas comparativas. Dependiendo de las circunstancias, el UNICEF actuará como organizador o facilitador, ofrecerá su liderazgo en materia normativa, catalizará cambios de políticas y comportamientos o trabajará para fortalecer la capacidad de sus asociados.

39. **Desarrollar un enfoque más estratégico de su participación en alianzas programáticas mundiales.** Para maximizar los efectos positivos de su participación en alianzas programáticas mundiales, el UNICEF aplicará los siguientes enfoques:

- En los años venideros, el UNICEF tendrá que reforzar su capacidad para aprovechar una arquitectura mundial de ayudas basada en dos enfoques principales: uno nacional y otro impulsado por cuestiones mundiales. A fin de desempeñar esa función, el UNICEF tendrá que gestionar su participación en alianzas programáticas mundiales tan sistemáticamente como gestiona sus programas de cooperación nacionales firmados con los gobiernos. Este esfuerzo precisará la adopción de un enfoque estratégico a la hora de decidir en qué alianzas programáticas mundiales se va a participar y con qué intensidad.
- El UNICEF trabajará para lograr el justo equilibrio entre las siguientes prioridades: mantener el compromiso con una amplia variedad de cuestiones relacionadas con la infancia, mantener un enfoque estratégico en la gestión de su cartera de alianzas programáticas mundiales y asignar de la mejor forma posible recursos humanos y financieros a las alianzas programáticas mundiales que elija. Las decisiones únicamente pueden tomarse caso por caso, teniendo en cuenta el papel mundial y la reputación del UNICEF, así como las preferencias de los donantes.
- El UNICEF tiene que integrar plenamente las dimensiones nacional e internacional de su participación en alianzas programáticas mundiales. Para ello, el UNICEF hará un mayor uso de sus sólidas relaciones con otros actores mundiales, incluidos los gobiernos, con el fin de lograr una mejor sintonía de



las alianzas programáticas mundiales con las estrategias de desarrollo nacionales.

40. **Desarrollar asociaciones más fuertes con las organizaciones de la sociedad civil.** Para ello, el UNICEF actuará de una forma más estratégica en su cooperación, haciendo especial hincapié en las siguientes estrategias:

- Promover un concepto común de sociedad civil y de sus elementos constituyentes en el seno del UNICEF y desarrollar una base de datos y un sistema interno de gestión de información para las asociaciones con organizaciones de la sociedad civil. El UNICEF también tratará de eliminar trabas administrativas y perfeccionará las modalidades de gobernanza para las asociaciones con organizaciones de la sociedad civil.
- Tratar de trabajar con las organizaciones de la sociedad civil en un espíritu de asociación más sincero, mediante una mayor participación de las mismas a escala nacional, regional y mundial en el desarrollo, la implantación y la revisión de políticas y programas y en la aplicación de la Convención sobre los Derechos del Niño, y también mediante el reconocimiento de la contribución de todos los asociados a los resultados obtenidos.
- Ampliar la colaboración con los distintos actores de la sociedad civil, sobre todo los niños, los jóvenes y las organizaciones comunitarias.

41. Aprovechar todo el potencial de las asociaciones y las relaciones de colaboración con las empresas, gestionando al mismo tiempo los riesgos que dichas asociaciones y relaciones de colaboración conllevan. Reforzar sus asociaciones con el sector privado permitirá al UNICEF movilizar recursos adicionales, que incluyen una mayor financiación, tecnología para proporcionar bienes públicos mundiales que actualmente carecen de un suministro suficiente y conocimientos de vanguardia. La puesta en práctica de programas de cooperación nacionales del UNICEF puede reforzarse contando con la participación de empresas en los procesos de desarrollo nacionales. Los asociados empresariales también pueden actuar como catalizadores de la innovación institucional en el seno del UNICEF. No obstante, las relaciones con el sector privado pueden conllevar riesgos, como, por ejemplo, el riesgo para la reputación. El UNICEF tiene que asegurarse de que no pone en peligro su activo más importante: su reputación y su autoridad moral. Otros desafíos existentes están relacionados con las actividades de relaciones públicas de las empresas, la gestión de las expectativas y el riesgo de que se considere que la organización apoya a empresas o productos concretos. A fin de sacar partido de una mayor participación en asociaciones y relaciones de colaboración, el UNICEF ha identificado ámbitos en los que considera que se puede incrementar la cooperación y ha sondeado el interés de socios empresariales a este respecto, basándose en un enfoque de gestión del riesgo. Para esta futura relación con el sector empresarial, el UNICEF reforzará su cooperación no sólo con grandes empresas, sino también con actores empresariales de menor tamaño y presencia local, y adoptará los siguientes enfoques:

- Hacer mayor hincapié en la promoción de la responsabilidad social de las empresas influyendo en el comportamiento y las prácticas del sector privado. Esto incluye, por ejemplo, el desarrollo conjunto de políticas en el lugar de trabajo que tengan en cuenta las necesidades de los niños y las familias, programas de divulgación comunitaria y estrategias de gestión de la cadena de suministro, especialmente en el ámbito de la prevención del trabajo infantil. El UNICEF ofrece sus conocimientos especializados sobre los derechos de la

infancia a empresas y asociaciones empresariales. Se reforzará la capacitación del personal en las sedes, las oficinas nacionales y los Comités Nacionales.

- Definir prioridades y continuar explorando las posibilidades para mejorar: a) el desarrollo conjunto de asociaciones estratégicas, con programas establecidos de forma conjunta que saquen provecho de las competencias básicas de los asociados; b) el diseño conjunto de soluciones para cuellos de botella concretos, en la ejecución, el aprovisionamiento y la promoción de los programas; c) la facilitación e intermediación de actividades conjuntas, incluidas actividades de formulación de políticas; d) las inversiones de las empresas en innovaciones para la infancia; e) las contribuciones de las empresas al desarrollo de la capacidad institucional del UNICEF, por ejemplo mediante una mayor capacitación; y f) la facilitación de la inversión de las empresas en la ejecución de los programas para la infancia en el ámbito nacional.
- Trabajar de forma proactiva para crear asociaciones de movilización de recursos de mayor alcance. Además de recursos financieros, tratar de incrementar las aportaciones no financieras de las empresas, como productos, servicios, conocimientos técnicos y especializados, presencia en el mercado, logística y capacidades de personal.
- En respuesta a la preocupación expresada por los asociados empresariales en lo relativo a sus procedimientos administrativos, el UNICEF revisará dichos procedimientos y suprimirá las trabas existentes.
- A fin de mitigar el riesgo que conllevan para la reputación del UNICEF las nuevas modalidades de participación, el UNICEF desarrollará criterios de selección ajustados, adaptados a los respectivos niveles de riesgo en función de la modalidad de participación concreta.

42. **Reforzar la cooperación con asociados de las instituciones basadas en el conocimiento y de los medios de comunicación.** Con el fin de mejorar su función como institución basada en el conocimiento y promover la innovación para la infancia, el UNICEF adoptará los siguientes enfoques:

- Desarrollar asociaciones y relaciones de colaboración más abundantes y más sólidas con instituciones basadas en el conocimiento, con el fin de contribuir a establecer los programas de investigación, promover la producción conjunta de conocimientos, reforzar el uso compartido de datos y mejorar el debate y la divulgación mutua.
- Utilizar su capacidad de catálisis para promover el desarrollo conjunto de soluciones innovadoras con el fin de mejorar la prestación de servicios para los niños en los países en desarrollo.
- Ampliar la utilización de tecnología de código abierto en su trabajo con los asociados.
- Continuar explorando y desarrollando el potencial de las modalidades de redes sociales basadas en Internet.

### C. Programa de acción

43. El UNICEF elaborará directrices para las distintas modalidades de participación, para describir objetivos, responsabilidades, procedimientos de

rendición de cuentas y criterios para el nivel y la modalidad de participación. El UNICEF preparará las modificaciones necesarias para lograr tener un enfoque más estratégico de las asociaciones y relaciones de colaboración, alcanzar una mayor coherencia en la organización y continuar siendo el asociado preferido por organizaciones de la sociedad civil que trabajan en pro de los derechos de los niños, empresas socialmente responsables, organizaciones multilaterales relacionadas y otros. Las iniciativas vigentes de mejora de la organización han abordado ya varios de estos cambios, por ejemplo, en el ámbito de la actualización de los procesos de funcionamiento del UNICEF. En el futuro, el UNICEF se centrará en los siguientes ámbitos:

- Revisión de los procesos de funcionamiento para reducir su carga administrativa.
- Creación de herramientas y directrices para el desarrollo y la gestión de asociaciones y relaciones de colaboración.
- Formación de capacidad organizacional y refuerzo de estructuras internas para asociaciones y relaciones de colaboración, incluso mediante sesiones de capacitación sobre formas de trabajar con eficacia con terceros.
- Refuerzo de la gestión de información y creación de una base de conocimientos más sólida.
- Mejora de las comunicaciones externas.

La Junta Ejecutiva recibirá por separado información adicional sobre el plan de acción interno, a título informativo.

#### **D. Principios rectores de las asociaciones y relaciones de colaboración**

44. Las asociaciones y relaciones de colaboración del UNICEF con actores no públicos, incluidas las organizaciones de la sociedad civil y asociados del sector empresarial, así como la participación del UNICEF en alianzas programáticas mundiales, cumplirán los principios rectores que se explican a continuación.

45. **Especial atención a la obtención de resultados en beneficio de la infancia y a la promoción de los derechos de los niños.** El UNICEF participará en asociaciones y relaciones de colaboración que proporcionen un valor añadido claramente definido a la consecución de objetivos de desarrollo definidos internacionalmente, incluidos los objetivos de desarrollo del Milenio, y a la aplicación de la Convención sobre los Derechos del Niño, la Convención para la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer y las prioridades estratégicas del UNICEF establecidas en el Plan estratégico de mediano plazo y en los planes de trabajo.

46. **Criterios para la selección de asociados.** El UNICEF se asociará con organizaciones y entidades comprometidas con los valores principales de la organización, de las Naciones Unidas y de la Convención sobre los Derechos del Niño, de conformidad con los principios de buena gobernanza, incluida la transparencia, la responsabilidad y la gestión financiera sólida. El UNICEF también aportará habilidades, recursos y capacidades concretas a las asociaciones o relaciones de colaboración que complementen las competencias básicas de la organización y sean más adecuadas para el entorno programático pertinente a escala

local, nacional, regional y mundial. El UNICEF no se asociará formalmente con organizaciones u otras entidades que incumplan las normas básicas de las Naciones Unidas, incluidas las entidades que cometan o sean cómplices de violaciones de los derechos humanos, ni participará en asociaciones formales que supongan un riesgo grave para la reputación de la organización. Las posibles nuevas asociaciones estarán sujetas a un procedimiento de veto y el UNICEF estudiará las repercusiones de cualquier nueva relación para las distintas partes de la organización, incluidos los Comités Nacionales. Se revisarán y se reforzarán los criterios y el procedimiento de veto para los asociados de la sociedad civil actualmente en vigor.

47. **Armonización y responsabilización.** Las actividades de las asociaciones y relaciones de colaboración en las que participe el UNICEF deben ser compatibles con las políticas de los donantes y los planes de desarrollo nacionales y complementarlos, y deben contribuir al logro del desarrollo sostenible y promover la responsabilización nacional y local y la formación de capacidad para poner en práctica los derechos de la infancia.

48. **Transparencia y equidad.** Los objetivos y las actividades de las asociaciones y relaciones de colaboración deben ser plenamente transparentes y conllevar aportaciones mutuas, así como riesgos y beneficios compartidos para todos los asociados.

49. **Integridad e independencia.** Las asociaciones y relaciones de colaboración deben mantener la integridad y la independencia del UNICEF y proteger la marca de la organización.

50. **Relación costo-eficacia.** Las asociaciones deben tratar de minimizar la carga administrativa y financiera que suponen para el UNICEF y sus asociados.

51. **Modalidad de cooperación.** En sus relaciones con otras partes, el UNICEF elegirá y promoverá la modalidad de cooperación que sea más apropiada para los objetivos perseguidos: bien la asociación formal o bien la relación de colaboración. Si la colaboración conlleva la transferencia de fondos u otros recursos, será necesario, de conformidad con los procedimientos del UNICEF, formalizar un acuerdo escrito cuya ejecución pueda exigirse jurídicamente.

#### **Directrices operativas para asociaciones formales**

52. Con el fin de maximizar los beneficios para los niños, aprovechar debidamente las oportunidades y gestionar los riesgos inherentes a las asociaciones, las decisiones del UNICEF sobre cuándo y cómo establecer asociaciones formales se basarán en las directrices que se recogen a continuación.

53. **Acuerdos.** Las asociaciones formales se basarán en acuerdos escritos explícitos, en los que los asociados definirán conjuntamente las aportaciones, funciones y responsabilidades previstas, con arreglo a un análisis de las competencias y responsabilidades básicas de cada uno de los asociados y en los que se acordarán con total claridad objetivos, objetivos operativos y actividades, así como procedimientos de supervisión y evaluación.

54. **Revisión, supervisión y evaluación periódicas.** El UNICEF y sus asociados acordarán procedimientos de presentación de informes, supervisión y evaluación a fin de garantizar la mejora continua y la relevancia y calidad de las actividades en todo momento.

55. **Conformidad con las normas y directrices existentes.** En todas sus relaciones de asociación, el UNICEF aplicará sus normas y directrices, así como las de las Naciones Unidas<sup>10</sup>.

56. **Estrategia de salida.** En el acuerdo entre el UNICEF y sus asociados se indicará la duración prevista de la asociación y, en su caso, las condiciones en que la misma se disolverá.

57. **Disolución de asociaciones.** El UNICEF se retirará de una asociación si ésta no logra ningún avance o si logra tan sólo avances muy pequeños para la consecución de sus objetivos, y si la asociación o alguno de sus participantes infringe cualquiera de los principios rectores y directrices operativas enumeradas anteriormente.

## E. Supervisión y evaluación

58. Los mecanismos de supervisión y evaluación adecuados son un punto de partida esencial para lograr un enfoque más estratégico de las asociaciones y las relaciones de colaboración. En la actualidad, el UNICEF supervisa y evalúa las asociaciones y relaciones de colaboración en el marco de sus actividades periódicas de programas. Las oficinas nacionales incluyen las asociaciones en sus planes anuales de trabajo, matrices de resultados e informes anuales. Los indicadores clave de actuación definidos en el plan estratégico de mediano plazo de la organización también miden los resultados logrados por el UNICEF y sus socios. Sin embargo, esta práctica no distingue entre los resultados alcanzados por el UNICEF a través de su participación y los logrados como consecuencia de la asociación. El UNICEF tiene que mejorar la forma en que evalúa la eficacia y eficiencia de su participación en asociaciones y relaciones de colaboración, así como sus costes y los beneficios obtenidos. Sin embargo, esperar resultados atribuibles a una de las partes de las asociaciones no siempre es posible, ni deseable. Esas expectativas pueden traducirse en una colaboración menos eficaz. Por lo tanto, es preciso valorar la conveniencia de usar herramientas de supervisión y evaluación caso por caso, adaptándolas a cada tipo de asociación.

59. El UNICEF desarrollará un conjunto de herramientas de supervisión y evaluación de sus relaciones de asociación, que se encuentran en constante evolución. Estas herramientas incorporarán las mejores prácticas internacionales<sup>11</sup> e

<sup>10</sup> Directrices para asociaciones y relaciones de colaboración con asociados empresariales: *UNICEF Guidelines and Manual for Working with the Business Community* (2001, actualmente en revisión) y *Guidelines on Cooperation between the United Nations and the Business Community* (2000, actualmente en revisión).

Directrices para asociaciones y relaciones de colaboración con organizaciones de la sociedad civil: *Guidance for Collaboration with Non-Governmental Organizations and Community-Based Organizations in Country Programmes of Cooperation* (2005).

Directrices para asociaciones y relaciones de colaboración en el sector humanitario: Plataforma Humanitaria Mundial (2007) *Principles for Partnership* (2007); *Guiding Principles for Public-Private Collaboration for Humanitarian Action* (Foro Económico Mundial y Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios, 2007); y *Compromisos básicos para la infancia en situaciones de emergencia* (UNICEF, 2005).

En la elaboración y presentación de informes sobre sus actividades, los asociados deben cumplir las normas del UNICEF para los medios de comunicación y sobre el uso de imágenes, sobre todo las *Guidelines for Ethical Reporting on Children* y las *Photography Guidelines*.

<sup>11</sup> Los siguientes documentos son ejemplos de las nuevas buenas prácticas internacionales en la

incluirán a las organizaciones asociadas en su diseño y aplicación. Las herramientas permitirán al UNICEF evaluar tanto los costes como los resultados, incluida la aportación programática de las asociaciones y relaciones de colaboración tal y como la perciben los beneficiarios, así como los resultados del proceso, como el aprendizaje mutuo o los resultados en materia de coordinación. Si es posible, las herramientas también indicarán en qué medida ha contribuido a los resultados la participación del UNICEF en asociaciones o relaciones de colaboración. Las herramientas reforzarán el enfoque de gestión del riesgo del UNICEF, diseñado para abordar los riesgos, además de fomentar la innovación y reducir la carga burocrática.

60. Utilizando dichas herramientas de supervisión y evaluación, el UNICEF realizará un exhaustivo análisis de diversos tipos de participación. La organización seguirá y evaluará la participación en constante evolución del UNICEF durante el ciclo de vida de las asociaciones y relaciones de colaboración, identificará lo que funciona mejor y establecerá los fundamentos para mejorar las asociaciones y relaciones de colaboración o la participación del UNICEF en las mismas. El UNICEF creará una base de datos para los estudios de casos y divulgará las conclusiones a los asociados, identificando las enseñanzas concretas para cada asociado. Los procedimientos de supervisión y evaluación se complementarán con la realización de encuestas periódicas a clientes escogidos al azar entre importantes organizaciones asociadas con el fin de apoyar al UNICEF en la mejora continua de su propia participación en asociaciones.

## VI. Proyecto de decisión

### *La Junta Ejecutiva*

Apoya el “Marco estratégico del UNICEF para asociaciones y relaciones de colaboración”, presentado en el documento E/ICEF/2009/10, como marco estratégico para la participación del UNICEF en asociaciones y relaciones de colaboración con el fin de lograr resultados que beneficien a la infancia.

---

supervisión y evaluación de asociaciones: *Sourcebook for Evaluating Global and Regional Partnership Programs* (Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial, 2008); *Evaluation & Development: The Partnership Dimension* (Liebenthal, Feinstein, Ingram, ed., 2004); *Evaluating the Effectiveness and Efficiency of Partnerships Involving Governments from OECD Member Countries* (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2008); *Partnering for Results. Assessing the Impact of Inter-Sectoral Partnering* (Charles y McNulty, 1999); *Assessing Strategic Partnership. The Partnership Assessment Tool* (Hardy, Hudson, Waddington, 2003); *Assessing Partnership Performance: Understanding the Drivers for Success* (Caplan, Gomme, Mugabi, Stott, 2007).