



Consejo Económico y Social

Distr. limitada
13 de julio de 2012
Español
Original: inglés

Adopción de medidas

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Segundo período ordinario de sesiones de 2012

11 a 14 de septiembre de 2012

Tema 4 del programa provisional*

Informe sobre la aplicación del marco estratégico para las asociaciones y relaciones de colaboración

Resumen

El UNICEF está firmemente comprometido a establecer asociaciones con los sectores pertinentes, como medio de obtener resultados. Este informe, solicitado por la Junta Ejecutiva en su decisión 2009/9, examina y amplía el marco estratégico del UNICEF para las asociaciones y relaciones de colaboración (E/ICEF/2009/10), teniendo en cuenta las experiencias adquiridas desde 2009.

El marco ampliado para las asociaciones y relaciones de colaboración está dirigido a fortalecer la función crucial que cumplen las asociaciones eficaces en las actividades que apoya el UNICEF para aplicar en escala más amplia programas innovadores e iniciativas de promoción de los derechos del niño. En este documento se señalan las nuevas oportunidades y los problemas que surgen en relación con las asociaciones, y las medidas que se han de adoptar para hacerles frente.

El marco ampliado propone tres enfoques prioritarios para mejorar el desempeño del UNICEF en sus asociaciones: a) determinar la contribución de las asociaciones en función de los resultados, b) invertir en asociaciones estratégicas clave con múltiples interesados, y c) fortalecer la capacidad del UNICEF para mantener asociaciones eficaces.

* E/ICEF/2012/15.



Introducción

1. Las asociaciones ocupan un lugar central en el mandato del UNICEF. La complejidad de los desafíos mundiales de nuestros tiempos exige la formación de asociaciones entre todos los sectores y sociedades para alcanzar resultados equitativos y sostenibles para la infancia y hacer efectiva la promesa de “Un mundo apropiado para los niños”¹. La Asamblea General de las Naciones Unidas define las asociaciones como “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”². Estas son relaciones distintas de los arreglos contractuales comerciales que rigen la prestación de servicios o la provisión de bienes.

2. La función de la organización como facilitadora y contribuyente a la creación de asociaciones efectivas, como se describe en el marco estratégico del UNICEF para las asociaciones y relaciones de colaboración aprobado por la Junta Ejecutiva en 2009, sigue siendo pertinente, especialmente en lo que respecta a su enfoque basado en la equidad y sus actividades humanitarias. Sin embargo, esa capacidad no debe darse por descontada; es esencial adoptar un enfoque dinámico respecto de las asociaciones para hacer frente a los desafíos que plantean las circunstancias cambiantes del desarrollo y de los asociados.

3. El auge de los países de ingresos medianos ha dado nuevo impulso a la cooperación Sur-Sur como modalidad efectiva de asociación para el desarrollo. La cooperación Sur-Sur ofrece una oportunidad de promover las cuestiones que atañen a la infancia; el UNICEF está bien situado para fomentar el intercambio de conocimientos entre los países, promover la participación de la sociedad civil y alentar las asociaciones con los donantes tradicionales mediante acuerdos de cooperación multifacéticos.

4. El papel cada vez más destacado de algunos sectores de influencia, como los grupos políticos (por ejemplo, el Grupo de los 20), las organizaciones regionales, las organizaciones de la sociedad civil y las fundaciones filantrópicas, y la creciente participación del sector empresarial en el programa de desarrollo, han diversificado el panorama mundial de las asociaciones. Esto a su vez ha diversificado los cauces de la asistencia para el desarrollo. En consonancia con esas tendencias, el cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, celebrado en Busan (República de Corea) en 2011, dio lugar a la formación de la Alianza Mundial de Cooperación Eficaz para el Desarrollo. El resultado ha sido más amplio e incluyente que nunca: la Alianza reúne a los asociados tradicionales y a nuevos asociados para el desarrollo, y abarca nuevas formas de cooperación.

¹ “Un mundo apropiado para los niños” fue el título de la resolución (S-27/2) y el documento final aprobados por la Asamblea General el 10 de mayo de 2002, en su vigésimo séptimo período extraordinario de sesiones, el primero dedicado exclusivamente a los niños. Sus disposiciones se reconfirmaron en la Declaración de la reunión plenaria conmemorativa de alto nivel dedicada al seguimiento de los resultados del período extraordinario de sesiones sobre la infancia, aprobada por la Asamblea General en la resolución 62/88, de 13 de diciembre de 2007.

² Véase “Hacia asociaciones mundiales de colaboración”, resolución 66/223 de la Asamblea General, aprobada el 22 de diciembre de 2011. La Asamblea General hizo suya inicialmente esta definición en 2000, y la ha reafirmado cada dos años desde 2001.

5. El panorama de los asociados se caracteriza por las redes de entidades que se han unido para enfrentar determinados problemas del desarrollo. Esas asociaciones de múltiples interesados adoptan diversas formas, y abarcan desde amplias coaliciones hasta alianzas formales, y emplean enfoques innovadores para obtener acceso a bienes y servicios, aunar recursos y conocimientos, establecer marcos normativos y coordinar actividades para conseguir resultados que propicien transformaciones. Así, por ejemplo, los expertos en salud pública atribuyen la disminución constante de la mortalidad de los niños menores de 5 años a la aplicación creciente de intervenciones de salud fundamentales, muchas de las cuales se han ampliado a gran escala mediante iniciativas promovidas por múltiples entidades. La financiación innovadora de los mecanismos de desarrollo en la que participan diversos actores se ha expandido de manera considerable durante los últimos diez años. Esas asociaciones de múltiples interesados están surgiendo como agentes del desarrollo visibles y legítimas, con sólidas estructuras de gestión, recursos, capacidad técnica e influencia política. El surgimiento de esos nuevos agentes pone en tela de juicio la función del sistema tradicional de cooperación multilateral para el desarrollo.

6. Las asociaciones son fundamentales para el programa de las Naciones Unidas. Aprovechar el pleno potencial de las alianzas en todas las actividades del sistema es una prioridad clave del Secretario General, como lo indicó en su plan de acción quinquenal en 2012. Algunas iniciativas temáticas importantes, como las de “Energía Sostenible para Todos” y “Todas las mujeres, todos los niños”, se han convertido en mecanismos esenciales para promover el progreso social. El examen de la Revisión cuatrienal amplia de la política pone de relieve la necesidad de que el sistema de las Naciones Unidas encuentre medios innovadores para establecer e institucionalizar nuevas asociaciones con el sector privado, la sociedad civil y las organizaciones regionales.

7. La globalización de las comunicaciones y la difusión de las redes sociales han ampliado las oportunidades del UNICEF para llegar a audiencias más amplias, y para fortalecer sus funciones en el intercambio de conocimientos, así como en los esfuerzos de promoción a nivel nacional y mundial. Esta tendencia también ofrece posibilidades para establecer alianzas innovadoras con el fin de promover soluciones a los problemas de la infancia, como la utilización de teléfonos móviles para reunir datos en tiempo real sobre salud y nutrición, y para fortalecer los elementos de protección en el entorno de Internet.

I. El panorama de las asociaciones

8. Las asociaciones del UNICEF se han hecho cada vez más multifacéticas y más diversas en aspectos clave, como el nivel de formalidad, el número de interesados, el tipo de relación recíproca (desde las consultas hasta la coordinación o la colaboración), el alcance geográfico y, lo que es más importante, los objetivos y el impacto.

9. El marco estratégico de 2009 señalaba cinco categorías de asociados, en tanto que el marco ampliado establece un sistema más incluyente de clasificación de los socios principales, en el que se reconocen las asociaciones del UNICEF con los gobiernos como asociados primarios, y su colaboración más amplia con otras entidades de las Naciones Unidas, las organizaciones multilaterales y los comités

nacionales pro UNICEF, además de las organizaciones de la sociedad civil, las asociaciones programáticas mundiales, el sector empresarial, las entidades del sector del conocimiento y la investigación, y los medios de información y las comunicaciones. Estas categorías no se excluyen entre sí, ya que algunos elementos se superponen o no se prestan a una clasificación sencilla.

10. En su carácter de organización intergubernamental, el UNICEF es regido por los Estados Miembros de las Naciones Unidas, por conducto de su Junta Ejecutiva, que ofrece orientación normativa general y aprueba los programas de cooperación con los países. Los gobiernos proporcionan orientación general al sistema de las Naciones Unidas, entre otras cosas, mediante la resolución de la Asamblea General relativa a la Revisión cuatrienal amplia de la política y otros procesos intergubernamentales. A nivel de los países, las asociaciones con los gobiernos anfitriones sirven de guía al UNICEF y sus asociados, incluidos los equipos de las Naciones Unidas en los países, en la formulación, ejecución y evaluación de los programas.

11. Dentro del sistema de las Naciones Unidas, el UNICEF mantiene una relación especial con el Comité de los Derechos del Niño, que vigila el progreso relativo a esos derechos. También mantiene una estrecha colaboración con otras entidades de las Naciones Unidas, como la Representante Especial del Secretario General para la cuestión de los niños y los conflictos armados y la Representante Especial del Secretario General sobre la violencia contra los niños, así como con otros órganos que supervisan la situación de los derechos humanos.

12. Además, como parte del enfoque basado en la equidad, el UNICEF colabora cada vez más con asociados del ámbito subnacional y comunitario, a la vez que procura influir en los niveles superiores para llevar sus actividades a una escala más amplia, a fin de obtener resultados significativos para la infancia. La colaboración con las comunidades y otros agentes locales, como los proveedores privados en pequeña escala, es fundamental en la prestación de servicios a los niños más desfavorecidos y excluidos. De manera semejante, a medida que las innovaciones cobran más importancia, el UNICEF ha forjado asociaciones con nuevas instancias en el ámbito de la tecnología, los medios de información y las industrias de diseño. En los contextos humanitarios, la atención creciente que se da a la resiliencia y a la reducción de los riesgos de desastres supone la necesidad de forjar nuevas asociaciones, franqueando las líneas que han separado tradicionalmente al sector privado y los agentes humanitarios.

II. Progreso de las asociaciones desde 2009

13. El marco estratégico de 2009 facilitó la adopción de un enfoque más coherente respecto de las asociaciones, que comprende la coordinación entre organismos, el fomento de la capacidad, la gestión de los resultados, el seguimiento y la evaluación, y las comunicaciones. Aunque este trabajo aún continúa y sigue evolucionando, a continuación se describe el progreso logrado en relación con las recomendaciones del marco estratégico de 2009 y el panorama más amplio de las asociaciones.

Mayor capacidad del UNICEF para la creación de asociaciones

14. Desde 2009, el UNICEF ha introducido cinco cambios de organización importantes, para mejorar su capacidad relativa a las asociaciones. Primero, se han adoptado medidas para reducir la carga administrativa de las asociaciones, en particular las que se establecen con organizaciones de la sociedad civil. Se revisaron el Acuerdo de Cooperación para la Ejecución de los Programas y las directrices para las asociaciones con organizaciones de la sociedad civil, con el fin de dar mayor relieve a los arreglos de colaboración con esas organizaciones y simplificar los procesos internos en los que se consideraba que existían obstáculos importantes. Dichos procesos internos estaban relacionados con la verificación de los antecedentes de posibles asociados, la preparación y aprobación del documento del programa, y el examen y la aprobación del acuerdo de asociación por la organización, así como la transferencia de recursos. Además, como parte del empeño institucional de agilizar los procedimientos de respuesta en casos de emergencia, en 2012 se promulgaron procedimientos simplificados para las operaciones del UNICEF en respuesta a emergencias importantes. Esos procedimientos simplificados contienen una serie de procesos revisados para preparar y aprobar el Acuerdo de Cooperación para la Ejecución de los Programas en el menor tiempo posible. El UNICEF mantiene consultas periódicas con las organizaciones asociadas de la sociedad civil para encontrar formas de mejorar la eficacia y eficiencia de las alianzas.

15. Segundo, el UNICEF continúa elaborando y refinando los instrumentos de orientación para el establecimiento y gestión de las asociaciones. Se actualizó el Manual de políticas y procedimientos de los programas, para incorporar en él una sección sobre las asociaciones e integrar orientación sobre estas en las diferentes etapas de los ciclos de planificación y ejecución de los programas. La organización también formuló orientaciones nuevas o revisadas para una colaboración más selectiva con las asociaciones programáticas mundiales, la gestión de las asociaciones con las organizaciones de la sociedad civil, los organismos de las Naciones Unidas, las instituciones financieras internacionales y el sector empresarial, así como orientaciones para forjar alianzas en actividades de promoción, equidad e innovación. Además, el UNICEF adoptó una política de gestión del riesgo que ofrece orientación para todas sus operaciones, incluidas las asociaciones.

16. Tercero, el UNICEF ha adoptado medidas con el fin de ampliar la capacidad de los recursos humanos para la creación de asociaciones eficaces. En 2011 se dictó un curso de capacitación para las asociaciones, con carácter experimental. La organización también examinó sus procedimientos de gestión de los recursos humanos, incluidas las descripciones de puestos y el marco de competencias, con el fin de incluir competencias y aptitudes para forjar asociaciones efectivas.

17. Cuarto, el UNICEF está fortaleciendo su base de conocimientos y mejorando la gestión de la información relativa a las asociaciones. El seguimiento de las alianzas a nivel de los países con diversos agentes del desarrollo se realiza actualmente con ayuda del sistema de planificación de los recursos institucionales, conocido como VISION³. También se ha mejorado la gestión de los conocimientos,

³ VISION es el sistema integrado de gestión de información del UNICEF, que se centra en la coordinación de los procesos e instrumentos en todas las localidades del UNICEF mediante aplicaciones transaccionales SAP y de gestión del desempeño.

incluidos los recursos e instrumentos para ese fin, y la aplicación de las mejores prácticas y las experiencias adquiridas en las asociaciones. Estas medidas ayudarán a mejorar el análisis de los datos y la gestión de la información, y a promover mejores prácticas de asociación.

18. Por último, el UNICEF ha hecho más hincapié en las asociaciones en sus comunicaciones externas. Su nueva estrategia de comunicación pública y promoción destaca la importancia de las asociaciones para conseguir resultados a favor de la infancia. La organización propugna el valor de las asociaciones y promueve la labor con sus asociados mediante el sitio web del UNICEF y sus informes, publicaciones y materiales de divulgación y comunicaciones, así como mediante ponencias y declaraciones importantes.

Un mejor seguimiento y evaluación de las asociaciones

19. El UNICEF ha llevado a cabo una amplia revisión de la literatura para identificar instrumentos, metodologías y buenas prácticas para el seguimiento y evaluación de las asociaciones, a partir de la cual está fortaleciendo sus enfoques relativos a la programación, el seguimiento y la evaluación. La organización ha comenzado a medir su desempeño en las asociaciones, y está colaborando estrechamente con sus asociados nacionales para fortalecer el seguimiento y evaluación de las asociaciones, como estrategia fundamental de los programas. Desde 2010, las oficinas en los países deben llevar a cabo una autoevaluación de su desempeño en la gestión de las asociaciones como parte del proceso anual de examen y presentación de informes. Todas las oficinas en los países deben informar sobre su desempeño en función de seis indicadores globales relativos a las asociaciones⁴. A partir de los resultados de ese examen, las oficinas en los países adoptan las medidas del caso para lograr una mayor eficacia. En 2011, más de dos terceras partes de las oficinas en los países informaron que habían cumplido los indicadores globales. Las oficinas en los países también informan anualmente sobre su colaboración con los organismos de las Naciones Unidas y con las instituciones financieras internacionales a nivel nacional. Esto permite el seguimiento sistemático de esas importantes asociaciones, y de los resultados conexos.

20. El UNICEF también ha evaluado algunas asociaciones de importancia clave junto con los asociados respectivos, como la Iniciativa de las Naciones Unidas para la Educación de las Niñas (UNGEI), el Grupo consultivo sobre el cuidado y el desarrollo del niño en la primera infancia, y los acuerdos de fuerzas de reserva para la respuesta humanitaria. Las evaluaciones han ilustrado el valor agregado de las asociaciones y han puesto de relieve sus puntos fuertes, a la vez que han señalado las dificultades y los aspectos en que se podrían introducir mejoras. Por ejemplo, la evaluación de la UNGEI mostró que la asociación cumplía una función de promoción destacada y era un valioso mecanismo de coordinación. El establecimiento de algunas asociaciones regionales ha sido menos exitoso y los logros en algunos aspectos de los resultados de la UNGEI han variado en las asociaciones con los diversos países⁵.

⁴ En el informe anual de la Directora Ejecutiva a la Junta Ejecutiva se incluye un resumen de este proceso de examen.

⁵ UNGEI, *Formative Evaluation of the United Nations Girl's Education Initiative*, Global Report, abril de 2012.

Una mejor asociación con los gobiernos

21. El UNICEF introdujo recientemente algunos cambios en su ciclo de planificación de los programas para mejorar su eficiencia y flexibilidad. Según indican las consultas oficiosas celebradas sobre este tema, los cambios han mejorado las asociaciones de la organización con los gobiernos mediante el empleo de planes de trabajo renovables que permiten alinear la planificación de los programas a los ciclos de planificación de los gobiernos. Además, la flexibilidad que ofrece la estructura revisada de los programas hace posible que las oficinas en los países y los asociados de los gobiernos planifiquen resultados multianuales más estratégicos, que no están sujetos a las limitaciones de la ejecución basada en el “año civil”.

22. La organización ha intensificado su colaboración con los gobiernos para promover ciertos temas específicos relativos a la infancia en el programa mundial. Esto comprende las actividades conjuntas de promoción con Francia relativas a los niños soldados, con Noruega sobre la solución de conflictos, y con Rusia y el Japón sobre la seguridad en Internet. El UNICEF también es participante activo en los foros mundiales de alto nivel, en particular en las conferencias de alto nivel y las cumbres del Grupo de los 20 y el Grupo de los Ocho. Por ejemplo, apoyó al Gobierno del Canadá en la Iniciativa de Muskoka para la salud materna, neonatal e infantil, cuando el Canadá presidió el Grupo de los Ocho en 2010.

23. El UNICEF ha establecido alianzas con los parlamentos nacionales de muchos países con el fin de intensificar las diversas funciones que cumplen los parlamentos respecto de los derechos del niño, como la supervisión de los recursos de los presupuestos nacionales, el establecimiento de orientaciones de política firmes y de debates, y la formulación de leyes que protejan y promuevan los derechos del niño. Esas asociaciones han demostrado la importancia de las medidas legislativas para conseguir que los gobiernos rindan cuentas de sus obligaciones hacia los niños. A nivel mundial, la organización ha fortalecido su asociación con la Unión Interparlamentaria para proporcionar conjuntamente orientación técnica y convocar periódicamente talleres de fomento de la capacidad y de promoción.

24. En 2011, el UNICEF adoptó un enfoque dirigido a incorporar y prestar un mayor apoyo a la cooperación Sur-Sur en sus actividades⁶. Ese enfoque destaca la función de la organización como facilitadora para promover la cooperación entre los países en desarrollo con el fin de resolver problemas transfronterizos y regionales relativos al desarrollo y la protección de los niños. Por ejemplo, el UNICEF apoyó a la República Popular China en la convocación de una reunión de alto nivel sobre la cooperación Sur-Sur para los derechos del niño en la región de Asia y el Pacífico, que tuvo lugar en Beijing en 2010; está previsto celebrar una segunda reunión de alto nivel en la India en 2013.

⁶ UNICEF *Approach to South-South Cooperation – Programme Guidance Note*, UNICEF, Nueva York, febrero de 2011.

**Cómo contribuyen las asociaciones del UNICEF a la obtención de resultados:
algunos ejemplos**

a) Los casos de poliomielitis han disminuido en más del 99% en todo el mundo desde 1988, gracias a la Iniciativa Mundial de Erradicación de la Poliomielitis, dirigida por el UNICEF, la Organización Mundial de la Salud, Rotary International y los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades de los Estados Unidos.

b) En unos 25 países se erradicó el tétanos materno y neonatal entre 2000 y 2012, con ayuda de una red mundial de entidades asociadas, integrada por los gobiernos, los organismos de las Naciones Unidas, las instituciones de salud, las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado.

c) Más de 130 millones de mosquiteros tratados con insecticida de larga duración para prevenir el paludismo fueron adquiridos en todo el mundo en 2011 por los integrantes de la Alianza para Hacer Retroceder el Paludismo.

d) La Iniciativa para el enriquecimiento de la harina, que ayuda a crear alianzas entre los gobiernos y los organismos internacionales, las industrias del trigo y de la harina y las organizaciones cívicas y de consumidores, ayudó a facilitar a cerca de 2 mil millones de personas el acceso a harina enriquecida con vitaminas y minerales en 2012, 858 millones de personas más que en 2004, cuando se estableció esa colaboración.

e) Más de 85 millones de mujeres de la India se benefician de servicios integrados de salud y nutrición y de intervenciones en materia de agua, saneamiento e higiene mediante una estrecha coordinación con el Gobierno, el sector privado y la sociedad civil.

f) La colaboración con la Alianza Mundial para el Fomento de la Vacunación y la Inmunización (Alianza Gavi) contribuyó a reducir los precios de la vacuna contra la hepatitis B en un 68%, entre 2000 y 2012 (con una reducción del precio por dosis de 0,56 a 0,18 dólares).

g) Con financiación del Banco Mundial, los países asociados compraron al UNICEF y distribuyeron suministros esenciales por valor de 192 millones de dólares en 2010, en comparación con 30 millones de dólares en 2006.

h) La Alianza Mundial para la Educación, en la que el UNICEF desempeña una función primordial, ha contribuido a la escolarización de 19 millones de niños, desde su fundación en 2002.

i) En unos 15 países, el número de aldeas en que se abandonó la mutilación/ablación genital femenina aumentó en un 30% entre 2010 y 2012, como resultado de una amplia gama de asociaciones establecidas a nivel nacional.

Participación estratégica en el sistema multilateral

25. Desde 2009, el UNICEF ha intensificado sus esfuerzos para aprovechar el alcance de las organizaciones multilaterales como el Grupo del Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y los bancos de desarrollo regionales. Respaldo por una nueva estructura de gestión de sus relaciones que se ocupa de formular instrumentos y orientaciones para la colaboración con las instituciones financieras internacionales, el objetivo del UNICEF ha sido movilizar el apoyo y la adopción de medidas para promover los derechos del niño, lograr una mayor coherencia de las políticas y los criterios, difundir e intercambiar información, conocimientos y experiencia técnica, y facilitar los acuerdos en materia de provisión de fondos, financiación, adquisiciones y distribución de suministros.

26. Como resultado de esos esfuerzos, cerca del 80% de las oficinas del UNICEF en los países tienen actualmente alguna forma de colaboración con el Banco Mundial, un 50% con los bancos de desarrollo regionales y un 40% con el Fondo Monetario Internacional. Un número creciente de las oficinas han informado sobre los resultados positivos de esa colaboración.

27. A nivel institucional, el UNICEF sostiene regularmente consultas sobre cuestiones de política con las instituciones financieras internacionales, a raíz de las cuales se han establecido iniciativas de colaboración concretas, como la nota de orientación conjunta del UNICEF y el Banco Mundial sobre la promoción de la perspectiva de la infancia en los Análisis del Impacto Social y en la Pobreza, que prepara el Banco; las asociaciones piloto con el Fondo Monetario Internacional en 11 países para evitar los efectos negativos de la crisis económica en los grupos más vulnerables; las actividades conjuntas con el Banco Interamericano de Desarrollo relativas a la educación, el registro de nacimientos y los deportes para el desarrollo, y la colaboración con el Banco Africano de Desarrollo para superar los obstáculos que dificultan la ampliación de las intervenciones de salud en África. En Asia, un memorando de entendimiento concertado en 2010 con el Banco Asiático de Desarrollo ha proporcionado un marco sólido para la colaboración más estrecha en los países, especialmente en lo relativo al abastecimiento de agua, el saneamiento y la higiene, y la educación.

28. La organización mantiene fuertes vínculos de colaboración con agrupaciones económicas y políticas sobre diversos temas. Por ejemplo, el UNICEF colabora con la Liga de los Estados Árabes y el Consejo de Europa para erradicar todas las formas de violencia contra los niños y proteger a los grupos de niños vulnerables en esas regiones.

29. El UNICEF está firmemente comprometido a promover la coherencia de las Naciones Unidas, como se señaló en 2011 en un documento de posición titulado “Making Coherence Work for Children”, en el que se describe el enfoque orientado al logro de resultados que ha adoptado el organismo para contribuir a la coherencia del sistema, con el fin de lograr un mayor impacto colectivo y reducir los costos de transacción. La coherencia de las Naciones Unidas hace posible movilizar una amplia coalición, a partir de un enfoque basado en la equidad, para llegar a los niños más desfavorecidos y necesitados.

Un enfoque más estratégico hacia la participación en asociaciones programáticas mundiales

30. Desde 2009, las asociaciones programáticas mundiales han seguido aumentando, como medio eficaz de aprovechar las ventajas colectivas para lograr resultados específicos de los programas. El UNICEF contribuye activamente a la creación y la gestión conjunta de esas asociaciones. Facilita el acceso de los países asociados a los recursos de las asociaciones programáticas mundiales, ayuda a fomentar las capacidades nacionales, y, cuando es necesario, ejecuta directamente las actividades para asegurar la eficaz aplicación de las donaciones y la presentación de informes basados en el desempeño, así como las tareas conjuntas de promoción y comunicaciones. En algunas asociaciones programáticas mundiales, como el Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria, la Alianza Mundial para la Educación y la Alianza GAVI, el UNICEF y sus asociados han aclarado sus propósitos comunes y logrado una mayor previsibilidad de la participación mediante consultas.

31. Como ocurre con otras asociaciones, la participación en las asociaciones programáticas mundiales exige inversiones sustanciales de recursos humanos y otros recursos. En 2010, el UNICEF, junto con el Banco Mundial y la Organización Mundial de la Salud, celebraron consultas con los sectores interesados de los gobiernos, el sector privado y los organismos multilaterales sobre las ventajas y dificultades de la participación institucional en las asociaciones programáticas mundiales. Se señalaron los posibles ámbitos de cooperación mutua para mejorar las políticas y las prácticas institucionales en el marco de las asociaciones programáticas mundiales, como la búsqueda de consenso sobre las condiciones de asociación, las tipologías y los marcos analíticos, y el intercambio de información entre los organismos sobre los instrumentos de gestión y las prácticas de funcionamiento. Esas consultas ayudaron al UNICEF a determinar las medidas que debería adoptar para mejorar su participación, incluidos los procedimientos para ingresar a las asociaciones y para salir de ellas⁷.

32. El UNICEF, junto con muchos otros asociados y sectores interesados, participa en un gran número de asociaciones programáticas mundiales. El grado de participación de la organización en esas asociaciones varía en función de la concordancia de los temas tratados con las prioridades y mandatos institucionales y las prioridades respectivas. El estudio de 2010 sobre la participación del UNICEF en las asociaciones programáticas mundiales fue un primer intento de describir y evaluar las consecuencias que tendría para la organización el rápido crecimiento de su cartera de proyectos. Como resultado del estudio, se fortalecieron las políticas y los procedimientos internos para la participación en asociaciones programáticas mundiales, entre otras cosas, mediante el establecimiento de criterios de selección y la formulación de orientaciones relativas a la participación, la gobernanza y la gestión de posibles conflictos de interés.

Asociaciones más firmes con las organizaciones de la sociedad civil

33. Las asociaciones con las organizaciones de la sociedad civil cumplen un papel decisivo, especialmente en la ejecución de los programas que apoya el UNICEF.

⁷ Banco Mundial/UNICEF/OMS, “Improving Institutional Engagement in Global Program Partnerships: Policies and Practice Report of a UNICEF/World Bank/WHO Workshop”, 9 y 10 de febrero de 2010, Ginebra (Suiza).

Desde 2009, la organización ha mejorado de manera significativa la base de datos empíricos para sus asociaciones con la sociedad civil. Mediante estudios de casos que documentan las asociaciones programáticas con la sociedad civil, hoy se conoce más acerca de los factores que facilitan o restringen las asociaciones eficaces, así como sobre la capacidad del UNICEF de detectar y responder a las oportunidades que se presentan en la sociedad civil local. La organización ha reforzado su capacidad de vigilar y analizar las asociaciones con la sociedad civil que entrañan transferencias de efectivo, a partir de los datos que aporta el sistema de gestión de la información. Como resultado, hay más claridad sobre las organizaciones de la sociedad civil con las que se asocia el UNICEF, las regiones y los países en que se encuentran, sus principales ámbitos de interés y objetivos, y la cantidad de dinero que la organización dedica a esas asociaciones. Esa información amplia ayuda a ilustrar la toma de decisiones en cuanto al tipo de orientación que se precisa para lograr una acción más coordinada con la sociedad civil, la distribución más equitativa de los recursos del UNICEF, y un enfoque más estructurado respecto de la consecución de resultados.

34. Al promover los objetivos de equidad, el UNICEF refuerza su colaboración con las organizaciones de base comunitaria para llegar a las comunidades más desfavorecidas y excluidas y prestarles servicios esenciales. También continúa reforzando sus asociaciones con otros agentes de la sociedad civil con miras a lograr resultados de equidad para los niños, en particular mediante coaliciones y redes de colaboración con la sociedad civil. Estas comprenden a organizaciones de personas con discapacidad, y miembros de comunidades y organizaciones religiosas, para modificar actitudes y prácticas nocivas para los niños. A nivel mundial, el UNICEF coopera con las principales organizaciones no gubernamentales internacionales que se ocupan de la infancia a fin de promover enfoques de colaboración e iniciativas conjuntas para fomentar los objetivos de equidad.

Fomento de asociaciones firmes para la respuesta humanitaria

35. La colaboración para fines humanitarios tiene por objeto mejorar la calidad de la respuesta del UNICEF y sus asociados a las situaciones de emergencia. Desde 2009, la organización se ha dedicado activamente a establecer asociaciones más eficaces y ha aprovechado los foros de coordinación para conseguir resultados más sólidos mediante el enfoque de gestión por grupos y plataformas humanitarias como el Comité Permanente entre Organismos, en los que a menudo cumple una función rectora. Por ejemplo, el Grupo de educación sigue siendo el único grupo mundial codirigido oficialmente por un organismo de las Naciones Unidas y una organización no gubernamental. Junto con Save the Children International, el UNICEF ha forjado nuevas formas de colaborar con ese órgano de coordinación, a partir de una revisión formal de los aspectos de asociación y de los efectos de los acuerdos de codirección en la eficacia del grupo.

36. En lo que respecta a los compromisos y estrategias en materia de políticas, el UNICEF aprobó en 2010 la versión revisada de los Compromisos básicos para con los niños en las actividades humanitarias, que establecen un marco, principios y responsabilidades relativos a las asociaciones en las actividades humanitarias. En el Informe sobre las Actividades Humanitarias de 2010 también se destacaron los enfoques del UNICEF y sus experiencias sobre el terreno relativas a la colaboración en situaciones de emergencia.

37. Se adoptaron medidas de importancia clave para fortalecer las asociaciones humanitarias. En 2010, el UNICEF convocó una consulta con sus asociados de las organizaciones no gubernamentales humanitarias, en la que se destacó la necesidad de contar con instrumentos más fuertes para forjar asociaciones y seguir de cerca sus resultados, formular una estrategia conjunta para el fomento de la capacidad, mantener una comunicación constante y lograr una mejor gestión del conocimiento, y se señalaron diversas formas de mejorar los procedimientos administrativos. Una revisión de los acuerdos relativos a las fuerzas de reserva confirmó que las asociaciones en ese ámbito constituyen un medio innovador y pragmático para la eficaz prestación de la ayuda. Su flexibilidad, la diversidad de los asociados que participan en ellas y la capacidad de desplegar rápidamente personal capacitado en diversas disciplinas se consideraron atributos fundamentales de esas asociaciones. El examen también ayudó a reforzar el compromiso institucional del UNICEF y de sus asociados respecto de las colaboraciones para la actividad humanitaria y permitió ampliar las asociaciones del UNICEF relativas a los arreglos de reserva.

Aprovechamiento del pleno potencial de las asociaciones con el sector empresarial

38. El UNICEF ha logrado progresos notables para ampliar su enfoque de colaboración con el sector empresarial más allá de la recaudación de fondos. En 2011 se publicó una guía interna orientada a fomentar asociaciones más amplias para la movilización de recursos, una mayor colaboración e innovación en los programas y la promoción de los derechos del niño en el contexto del programa de actividad empresarial sostenible.

39. En el marco de las asociaciones para la movilización de recursos, el UNICEF y sus comités nacionales han adoptado un enfoque más proactivo y selectivo de colaboración con el sector empresarial, en el que se hace más hincapié en las asociaciones integrales a largo plazo, para aprovechar una amplia gama de competencias empresariales. Además de recaudar fondos para los programas en favor de la infancia, el UNICEF y los comités nacionales también han ampliado su colaboración con las empresas para crear mayor conciencia de las cuestiones que afectan a los niños, recabar la participación de los empleados y los clientes, y proporcionar servicios de expertos y ayudar a promover el cambio a favor de la infancia.

40. El UNICEF examinó en 2010 el proceso de diligencia debida para la colaboración con las empresas y desde entonces ha fortalecido sus criterios de selección para la creación de posibles asociaciones con ese sector, como parte de un enfoque más amplio de gestión del riesgo.

41. En lo que respecta a la responsabilidad social de las empresas, el UNICEF, junto con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Save the Children, publicó el estudio *Derechos del Niño y Principios Empresariales*, que ofrece orientación concreta sobre las medidas que puede adoptar el sector empresarial para apoyar y promover los derechos del niño. Además, el UNICEF ha preparado un manual especializado, titulado *Children are Everyone's Business: A Workbook on Children's Rights for the Corporate Sector*, para ayudar al sector empresarial a transformar los principios en medidas prácticas. Además, el UNICEF ha ampliado su capacidad de colaboración con el sector empresarial en el ámbito de la responsabilidad social de las empresas mediante la adquisición de conocimientos técnicos, iniciativas de prospección y capacitación y la elaboración de materiales e instrumentos de consulta pertinentes.

42. El UNICEF también intensificó su participación en las iniciativas de colaboración entre los organismos de las Naciones Unidas sobre asuntos concernientes al sector privado para promover una mayor coherencia, así como el intercambio de experiencias y conocimientos entre los organismos del sistema, y apoyar la ejecución del programa del Secretario General relativo a las asociaciones de las Naciones Unidas con el sector empresarial.

Una mayor cooperación con asociados del sector del conocimiento y la investigación

43. En 2011 se estableció una Oficina de Investigación para reforzar la capacidad del UNICEF en el ámbito del conocimiento y la investigación. En 2012 se formuló un marco estratégico en el que se establecía un enfoque integrado para aprovechar el acervo de conocimientos de la organización y transformarlos en resultados tangibles en favor de la infancia. Las asociaciones con las instituciones de investigación y enseñanza son fundamentales a ese respecto, en particular las asociaciones con centros de estudio, fundaciones y el medio académico, y se ha señalado la necesidad de hacer un esfuerzo concertado para mejorar las asociaciones con las organizaciones de investigación del hemisferio Sur. El UNICEF procura establecer una amplia gama de asociaciones basadas en el conocimiento a nivel nacional, regional y mundial para crear una base de conocimientos amplia sobre los derechos del niño. Al mismo tiempo, para garantizar la calidad y diversidad de las fuentes y los datos que se pueden generar y difundir mediante la colaboración en ese sector, será necesario adoptar un enfoque coordinado y selectivo respecto de la creación de asociaciones.

Una mayor cooperación con asociados de los medios de información y comunicación

44. Las asociaciones del UNICEF con los medios de información y comunicación abarcan entidades diversas, desde los medios impresos hasta las redes sociales, y comprenden los aspectos de contenido, mensajes, medios visuales e imágenes. También incluyen las relaciones con personalidades de renombre y con los embajadores de buena voluntad. Además de las campañas de promoción que se llevan a cabo con las empresas de difusión internacionales o los embajadores mundiales del UNICEF, la mayor parte de las asociaciones con los medios de información y comunicación se establecen a nivel de los países. La comunicación es parte inherente de la colaboración con todos los asociados. La organización colabora con sus asociados para dar a conocer diversos temas mediante campañas de promoción y difusión como shot@life y Todas las mujeres, todos los niños.

45. En sus asociaciones con los medios de comunicación, el UNICEF aprovecha cada vez más las posibilidades que ofrecen las nuevas plataformas y las nuevas formas de comunicarse con diversos públicos. A fin de utilizar con la mayor eficiencia los escasos recursos, las asociaciones en el ámbito de las comunicaciones son fundamentales para ayudar a la organización a dar más visibilidad a los asuntos de la infancia en los medios de información mundiales, así como para asegurar que se respete el derecho de los niños de hacerse oír y de participar.

46. Las constantes innovaciones tecnológicas han producido cambios importantes en el ámbito de las comunicaciones, lo que presenta a la vez desafíos y oportunidades para la colaboración y la divulgación. La existencia de diversos cauces de comunicación exige que el UNICEF complemente sus actividades

tradicionales a través de los medios de información y las publicaciones con una presencia en las plataformas básicas de Internet y las redes sociales.

47. Como se recomendó en el marco estratégico de 2009, el UNICEF ha ampliado su presencia en las plataformas de las redes sociales para comunicarse más directamente con el público destinatario. La globalización de las comunicaciones y los medios sociales ofrece posibilidades excepcionales para difundir los mensajes de la organización en favor de la infancia y estimular la colaboración con su misión. Sin embargo, las oportunidades llevan consigo nuevos desafíos, entre ellos, un mayor riesgo al prestigio de la organización y la demanda creciente de capacidad para responder velozmente a la nueva información.

Una relación más estrecha con los comités nacionales pro UNICEF

48. En su carácter de organizaciones no gubernamentales nacionales autónomas, los comités nacionales pro UNICEF cumplen una función crucial en la recaudación de fondos y la promoción de los derechos del niño en los países industrializados. La relación especial del UNICEF con sus comités nacionales está regida por un Acuerdo de Reconocimiento y Cooperación. En un nuevo Acuerdo de Cooperación concertado en 2011 se fortalecieron los aspectos de gobernanza y se sentaron las bases para una cooperación más amplia con el sector privado. También se enunció la función de los comités nacionales en la promoción de los derechos del niño en los países respectivos y se reafirmó la importancia de los planes estratégicos conjuntos. El Plan Estratégico Conjunto sirve como punto de partida para el examen anual conjunto de la aplicación del Acuerdo de Cooperación, ofrece orientación sobre las prioridades del UNICEF y establece de qué manera puede ayudar el UNICEF a cada uno de los comités nacionales a alcanzar sus objetivos. En 2011-2012 se firmaron alrededor de 15 nuevos planes estratégicos conjuntos.

49. También se han elaborado otros instrumentos de consulta y directrices para apoyar a los comités nacionales en su labor, como una guía práctica y un manual de capacitación para la promoción, una guía práctica para los donantes, orientaciones relativas a la gestión del riesgo, materiales de consulta relativos a la responsabilidad social empresarial, así como varios manuales para la recaudación de fondos, incluido un manual destinado a especialistas del sector empresarial, otro sobre la recaudación digital y la recaudación basada en promesas de contribuciones, y una publicación titulada *Telling the UNICEF Story*.

III. Principales enseñanzas extraídas de las asociaciones

50. Los esfuerzos por convertir al UNICEF en una organización más estratégica y sistemática han rendido importantes enseñanzas, como se señala a continuación.

51. *Las asociaciones deben ser impulsadas por la búsqueda de resultados, no por determinadas entidades.* El marco estratégico de 2009 estaba dirigido a fortalecer la colaboración con determinados tipos de asociados, como las asociaciones programáticas mundiales, las organizaciones de la sociedad civil y el sector empresarial. Sin embargo, los principios y procesos de una colaboración eficaz son semejantes en todas las asociaciones, sin importar el tipo de asociado. Las asociaciones exitosas se basan en un enfoque dirigido a la obtención de resultados que orienta todas las etapas de análisis, planificación y gestión de las asociaciones, ya sea a nivel nacional, regional o mundial.

52. *El seguimiento y evaluación de las asociaciones es una tarea difícil.* Aunque hay algunos ejemplos claros, debidamente documentados, de la contribución de las asociaciones a la obtención de resultados⁸, consignados mayormente en los informes anuales de las oficinas en los países, esos ejemplos han sido específicos y ocasionales. El UNICEF, como muchas otras organizaciones, sigue careciendo de un método sistemático para el seguimiento y evaluación de las asociaciones que ofrezca una visión integral de su contribución a la obtención de resultados.

53. El UNICEF reconoce ahora los múltiples aspectos del seguimiento y la evaluación de las asociaciones: la determinación del aporte de una asociación a la obtención de resultados; la contribución a estos de los diversos asociados; el valor agregado de la asociación, en comparación con otros enfoques posibles, y la calidad de la asociación, incluidos sus costos de transacción. Cada aspecto exige una perspectiva y un enfoque diferente de la evaluación, y plantea sus propias dificultades.

54. *Las asociaciones programáticas mundiales tienen repercusiones a nivel de los países.* Una dificultad que se plantea comúnmente en las asociaciones programáticas mundiales es la necesidad de asegurar su pertinencia, concordancia y aplicación a nivel de los países. Es difícil traducir las prioridades convenidas a nivel mundial en actividades de alcance nacional, sin imponer una carga a los gobiernos respectivos para integrarlas en los planes y programas nacionales ya existentes. Por ello, las asociaciones mundiales exigen una mayor coordinación en todos los niveles con los distintos asociados.

55. *Las asociaciones deben basarse en las ventajas comparativas de las partes.* Las enseñanzas derivadas de la experiencia, especialmente en las asociaciones programáticas, indican que las asociaciones pueden rendir mayores beneficios en relación con sus costos y una mayor eficiencia cuando cada asociado aporta sus propias ventajas comparativas. La colaboración puede ser más fructífera si se definen desde el comienzo las fortalezas complementarias y se procura aprovecharlas de manera óptima.

56. *Para lograr transformaciones profundas se necesita la participación de múltiples interesados.* La participación del UNICEF en asociaciones con múltiples asociados y en las iniciativas más amplias de las Naciones Unidas, especialmente a nivel de los países, muestra que para las transformaciones profundas se logran cuando se recaba la colaboración de diversas entidades para resolver un problema de desarrollo específico o una situación de estancamiento. Por ejemplo, la Iniciativa para el enriquecimiento de la harina, que reunió a varios gobiernos, el sector empresarial y la sociedad civil, ha conseguido la aprobación de marcos regulatorios en más de 30 países desde 2004.

57. *Se necesita una mayor selectividad en la creación de asociaciones.* Los numerosos instrumentos y orientaciones, criterios de selección y procesos de diligencia debida que se han establecido o perfeccionado durante los últimos años ayudan a las oficinas del UNICEF en sus decisiones relativas a las asociaciones, incluso sobre cuándo establecer una asociación o salir de ella. Sin embargo, es necesario ejercer una selectividad aún mayor al crear asociaciones. Algunas oficinas en los países han comenzado a recurrir de manera sistemática a la prospección y el

⁸ Véase la sección sobre el progreso logrado y los estudios de casos de diversas asociaciones del UNICEF.

estudio de los posibles asociados y del entorno para las asociaciones en las primeras etapas de planificación de los programas, mediante un análisis exhaustivo de la situación de las mujeres y los niños. No obstante, esos análisis aún no se realizan de manera sistemática en todas las oficinas. Aunque ha habido algún progreso en cuanto al suministro de orientación más completa para prever las asociaciones como parte de los análisis de situación ordinarios, hay margen para introducir mejoras, tanto en lo que respecta a la elaboración de instrumentos de prospección y otros instrumentos, como a la mayor integración de las asociaciones en la programación.

58. *La coordinación interna promueve la eficiencia.* A medida que se acentúa el carácter multidimensional de las asociaciones, es necesario que un mayor número de funcionarios que cumplen diversas tareas en distintos sectores y zonas geográficas intervengan en su creación y funcionamiento. Las experiencias recientes de coordinación de las asociaciones programáticas mundiales y de colaboración con el Banco Mundial a través de sus centros de coordinación, los equipos multifuncionales que intervinieron en la aplicación del marco estratégico de 2009, y los mecanismos de coordinación para el examen de las asociaciones propuestas con las organizaciones de la sociedad civil (por ejemplo, el Comité de examen del Acuerdo de Cooperación en los Programas) demuestran el valor y la importancia de una coordinación interna adecuada. Esos mecanismos pueden promover una mayor coherencia y aprendizaje internos, facilitar la complementariedad y reducir la superposición de esfuerzos, con lo cual contribuirán a una mayor eficacia y eficiencia.

59. *Un enfoque sistemático en la gestión de las asociaciones permite lograr máxima eficacia.* Todas las asociaciones siguen un ciclo semejante, independientemente del tipo, el nivel o las características de sus integrantes. Ese ciclo comprende la identificación de los posibles asociados, así como la planificación, el establecimiento y el seguimiento de la asociación. La experiencia ha demostrado la importancia de designar a un funcionario encargado de la coordinación o a un administrador de la asociación, como contribución fundamental para el éxito de esta. La adopción de esa perspectiva del ciclo de las asociaciones ayuda a sistematizar el enfoque que se aplica a su gestión y fomenta la capacidad interna.

60. *Es necesario establecer claramente las estrategias de salida.* Es necesario definir claramente una estrategia de salida, ya que algunas asociaciones siguen existiendo aunque hayan dejado de aportar resultados o valor agregado. El grupo directivo de la Iniciativa de fomento de la nutrición, presidido por el UNICEF, decidió limitar su vigencia a tres años, después de los cuales se evaluarán los logros de la asociación. El grupo solo continuará en funciones si la evaluación demuestra que ha mejorado la situación relativa a la nutrición.

61. *Subsisten los problemas institucionales en las asociaciones.* La formación de asociaciones en todos los niveles exige que se destinen cuantiosos recursos para su desarrollo, gestión, ejecución, seguimiento y evaluación. La inversión necesaria en el mecanismo de coordinación de la asociación desvía la atención de los asociados de los asuntos que se proponen resolver. En una situación de escasos recursos y grandes necesidades, es difícil que la organización pueda satisfacer todas las esperanzas depositadas en las alianzas.

62. Además, en algunos lugares, los procedimientos administrativos siguen representando un desafío para la organización y sus asociados. Hay limitaciones al empleo de las modalidades comunes en las nuevas formas de asociación no tradicionales (incluido el recurso a los acuerdos de certificación previa), por lo que

se hace necesario el largo proceso de concertar los acuerdos caso por caso. Se están documentando y promoviendo en toda la organización los enfoques innovadores respecto de la planificación y gestión de las asociaciones y su integración en los procesos del UNICEF, con el fin de seguir mejorando las prácticas y modalidades de asociación, y reducir la carga administrativa que suponen.

IV. El camino a seguir

63. Los cambios en el panorama de las asociaciones, así como en las prioridades de las políticas y los programas de la organización han modificado el carácter de las asociaciones del UNICEF. El marco estratégico ampliado propone tres enfoques prioritarios que indican cómo se propone lograr el UNICEF asociaciones más eficaces: a) determinar la contribución de las asociaciones en función de los resultados, b) invertir en asociaciones estratégicas clave con múltiples interesados, y c) fortalecer la capacidad de la organización para mantener asociaciones eficaces, adoptando un enfoque sistemático respecto de la gestión de esas asociaciones.

Determinar la contribución de las asociaciones en función de los resultados

64. Como primer principio rector, el objetivo de obtener resultados en favor de la infancia ocupa un lugar central en la selección, el establecimiento y la gestión de las asociaciones. A grandes rasgos, las asociaciones contribuirán a la obtención de resultados mediante una o varias de las siguientes maneras:

Gráfico 1

Contribución de las asociaciones a la obtención de resultados



a) Las *asociaciones para la ejecución de programas* contribuyen, en particular, a ampliar el alcance y la cobertura de los suministros y servicios esenciales mediante intervenciones directas y el fomento de la capacidad, en cooperación con los gobiernos de los países en que se ejecutan los programas.

b) Las *asociaciones para fomentar el conocimiento y las investigaciones* contribuyen al desarrollo y fortalecimiento de los conocimientos técnicos, fomentando el desarrollo y la introducción de soluciones innovadoras a los problemas de la infancia, y la formulación de estrategias para su difusión en gran escala.

c) Las *asociaciones con fines normativos y de promoción* contribuyen a la formulación y adopción de normas, políticas y leyes y al aumento de las inversiones en favor de los derechos del niño. Las asociaciones se centran en la colaboración y la adopción de enfoques coordinados para la promoción y divulgación con fines normativos, basadas en hechos empíricos. Estas asociaciones apoyan la incorporación de las cuestiones relativas a la infancia en el programa de desarrollo y ayudan a generar un mayor impulso político y una mayor visibilidad.

d) Las *asociaciones para la movilización de recursos* contribuyen a movilizar recursos financieros y de otra índole de los donantes y otros asociados, en apoyo de los programas que financia el UNICEF. También complementan las asociaciones para fines de promoción, ayudando a crear una mayor conciencia pública de las cuestiones de interés para la infancia mediante la comunicación dirigida a determinados sectores, especialmente en los países industrializados.

65. Esta clasificación de las asociaciones puede aplicarse a nivel mundial, regional y nacional, y vincula la colaboración del UNICEF con sus asociados al logro de resultados concretos en favor de los niños. Las categorías no son mutuamente excluyentes; las asociaciones a menudo abarcan más de una categoría.

66. Esta clasificación permitirá mejorar el enfoque del UNICEF respecto de las asociaciones en diversas formas. Primero, ayudará a la organización a identificar y contactar a los asociados en la etapa de planificación, promoviendo una mayor coherencia entre un tipo determinado de asociación y el enfoque del programa respectivo para la obtención de resultados. Segundo, ofrecerá un marco amplio para analizar y evaluar la contribución de las asociaciones a los resultados en favor de la infancia, a partir del cual podrán elaborarse instrumentos y orientaciones de seguimiento y evaluación. Tercero, fortalecerá las asociaciones con otras estrategias de los programas, como la promoción, el fomento de la capacidad y la gestión del conocimiento, así como la consideración de los principios fundamentales de la programación, como el enfoque basado en los derechos humanos, los aspectos de género y la sostenibilidad ambiental.

Inversiones estratégicas en asociaciones con múltiples interesados

67. En un entorno en que las asociaciones se caracterizan cada vez más por una red compleja de participantes, el enfoque basado en múltiples interesados es decisivo para conseguir resultados más rápidamente, ya que permite reunir a los sectores pertinentes para identificar y resolver problemas concretos que afectan a los niños. En consecuencia, el UNICEF reforzará su capacidad para servir de facilitador y para contribuir eficazmente a las asociaciones de múltiples entidades orientadas a resolver problemas específicos, con el fin de promover los objetivos de equidad.

68. El UNICEF se concentrará en su valor agregado y su capacidad de convocatoria, resaltando su mandato apremiante y su presencia mundial. También procurará utilizar eficazmente la promoción basada en los hechos empíricos, aprovechando la capacidad de la organización y su notable trayectoria para abordar cuestiones de alcance transnacional, como la negociación de los precios de artículos esenciales con la industria.

69. El UNICEF procurará determinar los resultados de importancia clave y ayudará a establecer parámetros para su seguimiento. Promoverá la coordinación de las prioridades y estrategias, así como la coherencia y coordinación de los esfuerzos. A nivel de los países, el UNICEF, en coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas, apoyará a los asociados nacionales para integrar y coordinar las diversas iniciativas de asociación relacionadas con los programas y su ejecución.

70. El UNICEF promoverá los enfoques basados en la participación de múltiples interesados, en diversas formas:

a) *Ejecución de programas.* La organización participará en iniciativas sectoriales y foros de desarrollo y contribuirá al enfoque basado en los grupos temáticos para las actividades humanitarias, en coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas.

b) *Actividades normativas y de promoción.* Esto comprenderá la incorporación de los intereses de la infancia en el programa de desarrollo, la movilización de apoyo para las cuestiones relativas a los niños y la participación estratégica en foros de alto nivel.

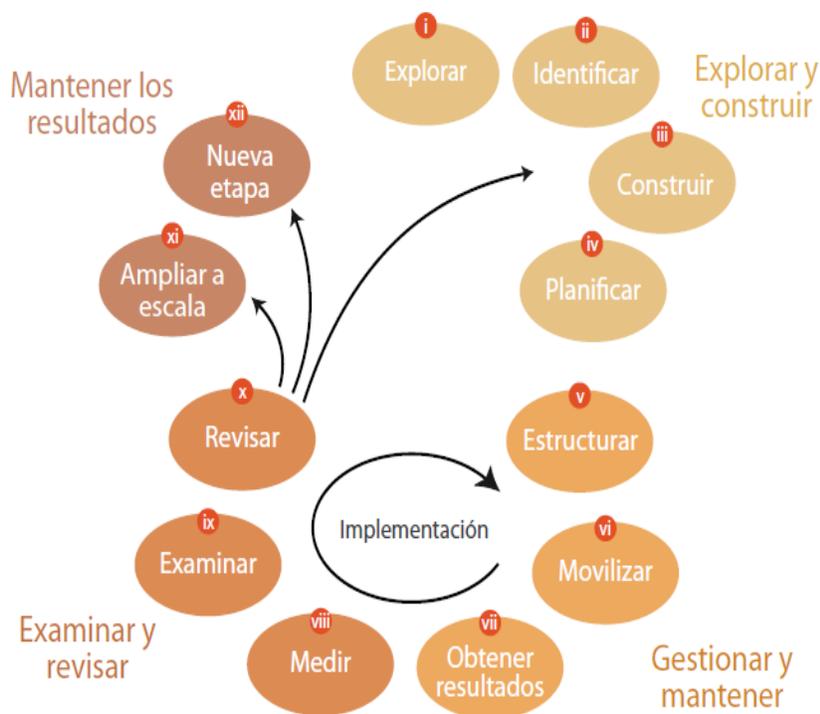
c) *Conocimientos e innovación.* Se difundirán las innovaciones en gran escala, congregando a los gobiernos, la sociedad civil y el sector privado para hallar soluciones a los problemas de los niños.

d) *Movilización de recursos.* La organización adoptará métodos innovadores de financiación para el desarrollo, a fin de facilitar el uso mancomunado de los recursos.

Fortalecimiento de la capacidad de la organización para establecer asociaciones eficaces

71. Como se destacó en la sección sobre las enseñanzas adquiridas, la gestión de las asociaciones debe considerarse desde la perspectiva del ciclo de asociación. Esto permite asegurar la adopción de un enfoque coordinado y sistemático en toda la organización, siguiendo los pasos del ciclo de asociación.

Gráfico 2
El ciclo de las asociaciones



Fuente: The Partnering Initiative, *The Partnering Toolkit* (enero de 2011).

Nota: Los números i a xii se refieren a la secuencia de los pasos que se han de seguir en el ciclo de asociación.

72. En cada paso del ciclo de asociación, el UNICEF procurará fortalecer su capacidad y sus sistemas y procesos, a fin de fomentar una gestión más acertada de las asociaciones. Para ello se prestará especial atención a la integración de los enfoques, la orientación y los instrumentos de las asociaciones en los procesos de planificación y gestión de los programas.

73. *Explorar y construir.* El UNICEF sistematizará la prospección y el análisis de los asociados y del panorama de las asociaciones para informar la formulación de los programas en los países y de los planes de gestión regionales y de la sede. De conformidad con su política de gestión de riesgos, el UNICEF fortalecerá su capacidad de adoptar decisiones que tengan en cuenta los posibles riesgos, lo que permitirá que la organización establezca asociaciones innovadoras, con la debida mitigación y gestión de los riesgos. También seguirá tratando de mejorar la transparencia, y de simplificar y fortalecer las modalidades de colaboración con los diversos asociados, en parte mediante la reducción de la carga administrativa de las asociaciones, en estrecha consulta con sus asociados. En particular, expondrá abiertamente sus puntos fuertes y deficiencias, sus expectativas respecto de las asociaciones y sus procesos internos.

74. *Gestionar y mantener.* El UNICEF fortalecerá las estructuras internas pertinentes y fomentará la creación de un entorno propicio para promover enfoques

coordinados y proporcionar asesoramiento estratégico y orientación a las oficinas en los países. Se prestará especial atención a la creación de mecanismos para reforzar la comunicación con los asociados, atendiendo especialmente a los principios de paridad de las asociaciones. El UNICEF procurará lograr una mejor comprensión de las perspectivas de sus asociados y reconocer el valor equivalente de sus contribuciones, a fin de promover las relaciones entre pares.

75. *Examinar y revisar.* El UNICEF seguirá fortaleciendo los mecanismos de seguimiento de los resultados de las asociaciones. Observará y evaluará de manera más sistemática la contribución de las asociaciones a la obtención de resultados, en particular, mediante una combinación adecuada de metodologías para seguir de cerca y evaluar la colaboración. La evaluación de las asociaciones también se integrará en las prácticas pertinentes de seguimiento y evaluación, según proceda. La organización intentará determinar el valor agregado y la contribución de determinadas asociaciones a los resultados, así como la calidad, los costos de transacción y el desempeño general de las diversas estrategias de colaboración. La organización también tiene previsto seguir compilando de manera sistemática los ejemplos de buenas prácticas, de conformidad con la estrategia de sus programas relativa a la gestión del conocimiento.

76. *Mantener los resultados.* El UNICEF fortalecerá las estrategias para la finalización de las asociaciones o, según proceda, para estudiar su expansión, y para integrar más eficazmente los resultados en las iniciativas y los programas existentes. Esa decisión deberá adoptarse a partir de un examen atento de los resultados que se han de lograr y de las oportunidades existentes. La organización evaluará el potencial de las asociaciones a largo plazo y planificará en consecuencia sus recursos y su apoyo. Adoptando una perspectiva de largo plazo, tal vez sea necesario prestar atención al fomento de la capacidad de los asociados, a una colaboración más amplia para la planificación y el intercambio de información, y, por tanto, a la necesidad de mantener y, en algunos casos, aumentar los recursos para llevar las actividades a mayor escala y alcanzar la sostenibilidad.

Conclusión

77. El UNICEF está firmemente comprometido a forjar asociaciones con todos los sectores pertinentes. Este marco estratégico ampliado para las asociaciones informará el examen de fin de ciclo del plan estratégico de mediano plazo actual y representará una aportación importante a la formulación del próximo plan estratégico de mediano plazo (2014-2017). El UNICEF ha adoptado de manera proactiva una serie de medidas para infundir un carácter más estratégico a sus asociaciones y continuará reforzando su capacidad para mejorar ulteriormente esas iniciativas. Esto se conseguirá mediante la incorporación más sistemática de la práctica de creación de asociaciones en los procesos de planificación de programas, ejecución, seguimiento y presentación de informes a nivel nacional, regional y mundial; la utilización eficaz de diversos mecanismos para promover los objetivos de asociación, y la adopción de un enfoque sistemático respecto de la gestión y coordinación de las asociaciones. La organización formulará y difundirá los necesarios instrumentos, orientaciones y programas de perfeccionamiento del personal para mejorar las iniciativas de asociación y promover actitudes positivas, conocimientos y destrezas con ese fin.

78. El UNICEF participará activamente en asociaciones con múltiples interesados y en los mecanismos de coordinación en todos los niveles para promover las cuestiones que atañen a la infancia en el programa de desarrollo. Fortalecerá sus análisis del panorama de las asociaciones y de las nuevas tendencias y posibilidades de colaboración, con miras a alcanzar óptimos resultados de desarrollo en favor de los niños.
