



**Junta Ejecutiva del
Programa de las Naciones Unidas
para el Desarrollo, el Fondo
de Población de las Naciones Unidas
y la Oficina de las Naciones Unidas
de Servicios para Proyectos**

Distr.: general

1 de noviembre de 2024
Original: inglés

Primer período ordinario de sesiones de 2025

Del 27 al 31 de enero de 2025, Nueva York

Tema 12 del programa provisional

UNFPA: evaluación

Fondo de Población de las Naciones Unidas

**Evaluación independiente del plan estratégico del UNFPA para 2022-
2025**

Resumen

La Oficina de Evaluación Independiente llevó a cabo esta evaluación formativa como parte del plan de evaluación cuatrienal presupuestado del UNFPA para 2022-2025. La evaluación, que abarca el período comprendido entre enero de 2022 y julio de 2024, valoró la preparación organizativa y el posicionamiento estratégico del UNFPA para acelerar el progreso hacia la consecución de los tres resultados transformadores y catalizar un debate sobre el diseño del próximo plan estratégico.

I. Antecedentes

1. El plan estratégico del UNFPA para 2022-2025 es el segundo de una serie de tres planes estratégicos (de 2018 a 2029) destinados a sentar las bases y acelerar el progreso hacia la consecución de los tres resultados transformadores del UNFPA para 2030.¹ En última instancia, los planes estratégicos del UNFPA pretenden alcanzar el objetivo del acceso universal a la salud sexual y reproductiva y derechos conexos e impulsar la aplicación tanto del Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo (CIPD) como, en definitiva, de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
2. Esta evaluación formativa es un hito dentro de un “paquete de pruebas de evaluación” para fundamentar los tres planes estratégicos del UNFPA mencionados anteriormente. El paquete está compuesto por varias evaluaciones temáticas e institucionales centralizadas que se han llevado a cabo en el marco de los dos últimos planes de evaluación cuatrienales presupuestados, una evaluación sumativa de los planes estratégicos (prevista para 2028) y esta evaluación formativa.
3. La evaluación independiente se inició poco después del comienzo de la revisión interna de mitad de período del plan estratégico para 2022-2025 y del presupuesto integrado para 2022-2025, y se realizaron esfuerzos para crear sinergias y evitar la duplicación. El enfoque de la evaluación fue más allá de analizar qué cambios se produjeron para acelerar el progreso hacia los objetivos del UNFPA con el objetivo de examinar también su pertinencia y si apoyaban una programación mejorada a escala mundial, regional y nacional.

II. Finalidad, objetivos y alcance de la evaluación

4. El objetivo específico de esta evaluación es aportar pruebas que respalden el aprendizaje del UNFPA en relación con lo que funciona (y lo que no) para acelerar el progreso hacia la consecución de los resultados transformadores y fundamentar el diseño del próximo plan estratégico para 2026-2029.
5. Los principales usuarios previstos de la evaluación son: a) los miembros de la Junta Ejecutiva del UNFPA y otros Estados Miembros; b) la alta dirección del UNFPA; c) la División de Programas; d) la División de Respuesta Humanitaria; e) la División de Recursos Humanos; f) la División de Relaciones Externas; g) otras dependencias institucionales del UNFPA en la sede; y h) las oficinas regionales y en los países del UNFPA. Los resultados de la evaluación también deberían ser de interés para un grupo más amplio de partes interesadas, incluidos los socios del UNFPA y otras entidades de las Naciones Unidas.
6. El objetivo de esta evaluación era valorar la preparación organizativa y el posicionamiento estratégico del UNFPA para acelerar el progreso hacia la consecución de los tres resultados transformadores y catalizar un debate sobre el diseño del próximo plan estratégico, dado el estado de avance de los ODS.
7. El alcance de la evaluación incluye el plan estratégico para 2022-2025 y sus anexos. Abarca el período comprendido entre principios de 2022 y el fin de la recopilación de datos a mediados de 2024. La atención se centra en los nuevos elementos introducidos en este plan estratégico, como los 6 aceleradores ² y los 12 cambios estratégicos.³ Además, la evaluación examinó cuatro elementos

¹ Resultado 1: En 2025, se habrá producido una reducción acelerada de la necesidad insatisfecha de planificación familiar. Resultado 2: En 2025, se habrá producido una reducción acelerada de las muertes maternas evitables. Resultado 3: En 2025, se habrá producido una reducción acelerada de la violencia de género y las prácticas perjudiciales.

² a) enfoques basados en los derechos humanos y transformadores de género; b) innovación y digitalización; c) asociaciones, cooperación Sur-Sur y triangular y financiación; d) datos y pruebas; e) no dejar a nadie atrás y llegar primero a los más rezagados; y f) resiliencia y adaptación, así como complementariedad entre los esfuerzos de desarrollo, humanitarios y de respuesta a la paz.

³ a) alineación del enfoque organizativo para alcanzar los tres resultados transformadores; b) integración de los efectos de las megatendencias, como el cambio climático, los cambios demográficos, la desigualdad y la digitalización, en la programación; c) aumento de la atención prestada a las “poblaciones rezagadas” y énfasis en “llegar primero a los más rezagados”; d) ampliación del suministro de información y servicios integrales de salud sexual y reproductiva y derechos conexos de alta calidad, como parte de los planes de cobertura sanitaria universal; e) ampliación de la capacidad de respuesta humanitaria para proteger aún mejor a las mujeres, adolescentes y jóvenes, especialmente las adolescentes, abordando al mismo tiempo las cuestiones de salud mental y psicosociales; f) integración de la resiliencia, la prevención, la preparación y la acción temprana, y énfasis en la complementariedad

facilitadores —la gestión del conocimiento, la comunicación estratégica, el modelo empresarial y los recursos humanos— para entender en qué medida contribuían a la aceleración y los cambios estratégicos previstos en el plan estratégico. La evaluación abarca el trabajo del UNFPA a nivel mundial, regional y nacional, con la atención puesta en su labor en contextos humanitarios, teniendo en cuenta el mayor énfasis puesto en la acción humanitaria en los últimos años. Se mantuvo una perspectiva de futuro para que los resultados de la evaluación beneficien tanto al período restante del plan estratégico actual como al desarrollo del plan posterior.

III. Metodología de evaluación

8. El enfoque general del diseño de la evaluación parte del conjunto de cuatro preguntas de evaluación:

- a) ¿En qué medida han sido pertinentes y se han puesto en práctica los aceleradores y hasta qué punto han respaldado la mejora de la programación a nivel mundial, regional y nacional?
- (b) ¿En qué medida han contribuido los cambios estratégicos a mejorar la programación a nivel mundial, regional y nacional?
- (c) ¿Cuáles son los facilitadores de la aplicación del plan estratégico y hasta qué punto han fomentado la aceleración y los cambios estratégicos?
- (d) ¿Hasta qué punto sigue siendo pertinente la conceptualización del próximo plan estratégico como “asunto pendiente”, dado el estado de avance hacia los ODS y los tres resultados transformadores?

9. Durante el proceso de recopilación de datos primarios, el equipo de evaluación visitó seis países⁴ y llevó a cabo seis exámenes documentales de países;⁵ recopiló y analizó datos de diversas fuentes primarias y secundarias, incluidas más de 300 entrevistas en la sede, a nivel regional y nacional; y llevó a cabo una revisión de 100 documentos clave y un análisis de 75 documentos de programas para países. La información se trianguló a través de varias fuentes para garantizar su coherencia y precisión. La evaluación, por su parte, se llevó a cabo de acuerdo con las normas y estándares de evaluación y las directrices éticas de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).

10. La evaluación incorporó elementos innovadores, entre ellos: a) coordinación con las seis evaluaciones de programas regionales que se están llevando a cabo al mismo tiempo para evitar la duplicación, crear sinergias y aumentar la eficacia; y b) aprovechamiento de las oportunidades para sacar partido de la inteligencia artificial (IA) en la fase de recopilación de datos.

IV. Conclusiones y recomendaciones

A. Secuenciación de los planes estratégicos del UNFPA

Conclusión 1. Los planes estratégicos posteriores orientados a los tres resultados transformadores aportaron continuidad y enfoque, pero requieren adaptabilidad. La aceleración sigue siendo pertinente, aunque podría ser insuficiente para los países que se enfrentan a contratiempos.

11. A pesar de algunas mejoras a largo plazo, los datos recientes revelan un progreso desigual hacia los ODS, la aplicación del Programa de Acción de la CIPD y la consecución de los tres resultados transformadores, así como, en algunos casos, contratiempos. La creciente resistencia hacia el programa

entre las intervenciones humanitarias, de desarrollo y de respuesta a la paz; g) incorporación de las necesidades multisectoriales de las mujeres, adolescentes y jóvenes, y gestión de las desigualdades estructurales, como las normas sociales y de género discriminatorias, que obstaculizan la consecución de los resultados transformadores; h) adaptación de la asistencia programática y técnica para responder mejor a los contextos locales mediante un proceso dirigido por las oficinas en los países, “dentro de la familia de las Naciones Unidas sobre el terreno”; i) refuerzo de la función normativa del UNFPA en todos los países en los que está presente; j) cambio del enfoque de la financiación no reembolsable del programa de la CIPD a la financiación reembolsable del programa de la CIPD; k) revitalización y ampliación de las asociaciones, incluidas las establecidas con el sector privado, las organizaciones de la sociedad civil, las instituciones financieras internacionales, el ámbito académico y los medios de comunicación, así como las asociaciones a través de la cooperación Sur-Sur y triangular; y (l) mayor atención puesta en la rendición de cuentas conjunta, en consonancia con las reformas, los principios y las prácticas de las Naciones Unidas.

⁴ Bolivia, Botswana, Marruecos, Nepal, Nigeria y Türkiye.

⁵ Chad, Djibouti, El Salvador, Kirguistán, Sudán del Sur y Tailandia.

de la CIPD ha tenido consecuencias para el progreso hacia la consecución de los tres resultados transformadores y los objetivos asociados. En muchos países, los objetivos avanzan muy lentamente y aún es necesaria una aceleración considerable para alcanzar los tres resultados transformadores. En otros contextos, en los que no se producen avances sino retrocesos, el concepto de aceleración puede no ser adecuado y es necesario esforzarse para evitar el retroceso. Es fundamental reforzar la capacidad de los países para proteger el programa de la CIPD.

12. La idea de una serie de tres planes estratégicos consecutivos era buena, pero los cambios ocurridos en los últimos años y los nuevos contextos en los que trabaja el UNFPA hacen que el próximo plan estratégico no deba considerarse simplemente como una respuesta a asuntos pendientes. En el tercer y último plan de la serie de planes estratégicos, existe una clara necesidad de flexibilidad constante, así como de capacidad de respuesta continuada a los contextos cambiantes, al tiempo que se mantiene la coherencia en la dirección general.

13. Será importante proporcionar una dirección estratégica más clara hacia los resultados y los tres resultados transformadores, ya que la aceleración es fundamental para alcanzar los objetivos del UNFPA. Aunque el enfoque en la aceleración, mediante la aplicación de los seis aceleradores y sus correspondientes estrategias de programación para fortalecer los productos de la CIPD, es pertinente y se ha puesto en marcha en gran medida, su alcance es limitado y no capta todos los elementos necesarios para acelerar el progreso hacia los tres resultados transformadores, el Programa de Acción de la CIPD y los ODS. Este enfoque tampoco podrá evitar el retroceso de los avances cuando y donde esto ocurra.

14. Los cambios estratégicos y otros elementos estratégicos que respaldan la aceleración están repartidos por todo el plan estratégico para 2022-2025, sin un esfuerzo claro por vincularlos. No existe un programa global de aceleración que reúna de forma explícita y estratégica los distintos elementos, como la promoción, la comunicación estratégica, la intermediación en el conocimiento, la financiación y las asociaciones.

Recomendación 1. En el marco general de contribuir al avance hacia los tres resultados transformadores, el Programa de Acción de la CIPD y los ODS, se debe enfocar el próximo plan estratégico en una mayor aceleración y garantizar que los esfuerzos para proteger el programa de la CIPD se integren plenamente en el enfoque.

15. Acciones propuestas:

(a) Para abordar la necesidad crítica de avanzar más rápidamente hacia los tres resultados transformadores, el Programa de Acción de la CIPD y los ODS, debe cambiarse la caracterización general del tercero de la serie de planes estratégicos de “asunto pendiente” a “aceleración constante”.

(b) Para garantizar un enfoque coherente, estratégico e integrado de la aceleración, el próximo plan estratégico debería incluir una sección específica que describa los enfoques de aceleración que reúnen las diferentes áreas de trabajo, como la labor normativa, el paso de las aportaciones de fondos a la financiación, las comunicaciones estratégicas y la gestión del conocimiento.

(c) Para proteger el programa de aceleración frente a la evolución del entorno exterior, deben incluirse acciones específicas centradas en los enfoques basados en los derechos humanos y transformadores de género, así como en las normas sociales.

(d) Para garantizar que el enfoque de aceleración integrada sea pertinente en contextos humanitarios, se debe definir una serie de acciones que permitan a los países en distintas fases de crisis humanitaria retomar la aceleración.

(e) Para ofrecer un enfoque más estratégico y flexible de la aceleración a nivel nacional, debe garantizarse que las oficinas en los países dispongan del espacio necesario para definir un enfoque de aceleración integrado, específico para cada país y con base empírica en sus documentos de programas para países.

B. Enfoque del plan estratégico

Conclusión 2. Los tres resultados transformadores centraron de manera eficaz los recursos del UNFPA en prioridades clave, pero no abarcan todas las necesidades de las partes interesadas ni las contribuciones más amplias de la organización al Programa de Acción de la CIPD y los ODS.

16. El hecho de que el UNFPA se centre en los tres resultados transformadores como resultados corporativos ha aportado claridad a las prioridades de la organización. Sin embargo, este enfoque dificulta plasmar las contribuciones directas de partes fundamentales de la labor del UNFPA al programa más amplio de la CIPD y a los ODS, en particular en materia de dinámica de la población, igualdad de género, VIH y juventud.

17. Aunque los tres resultados transformadores siguen siendo pertinentes en toda la organización, algunas regiones han identificado prioridades adicionales, como la erradicación de la transmisión del VIH en África Oriental y Meridional, para reflejar mejor las prioridades regionales. Además, el sistema más amplio de las Naciones Unidas valora el trabajo del UNFPA en materia de población, desarrollo y demografía para el cumplimiento de los ODS, más allá de aquellos a los que el UNFPA contribuye directamente. Entre otras áreas que contribuyen directamente al Programa de Acción de la CIPD y a los ODS se incluye la labor del UNFPA en igualdad de género, VIH, juventud y adolescencia, y envejecimiento. Aunque todas estas áreas contribuyen a los tres resultados transformadores, su contribución directa al Programa de Acción de la CIPD y a los ODS puede ser mayor, y no se está informando adecuadamente sobre ella.

18. La teoría general del cambio para el plan estratégico no recoge estas contribuciones directas, ya que muestra que todas las contribuciones al Programa de Acción de la CIPD y a los ODS pasan por los tres resultados transformadores. Esto apunta a una cuestión estructural en la teoría del cambio del plan estratégico para 2022-2025, ya que algunos productos —como la labor en materia de género y normas sociales, cambio demográfico y datos, y adolescentes y juventud— tienen una influencia directa en el programa de la CIPD y los ODS más allá de los tres resultados transformadores.

19. Al mismo tiempo, la importancia de los tres resultados transformadores, en lo que respecta al tiempo hasta su consecución o las estrategias necesarias para lograrlos, varía significativamente de unas regiones a otras. Del mismo modo, la demanda de los Gobiernos nacionales también varía significativamente. Aunque existen ejemplos de regiones que están adaptando las estrategias y los mensajes corporativos para satisfacer las necesidades regionales, como la adición de un cuarto resultado transformador sobre la erradicación de la transmisión del VIH en la región de África Oriental y Meridional, algunas regiones siguen enfrentándose a desafíos a este respecto.

Recomendación 2. El próximo plan estratégico debería definir el posicionamiento estratégico del UNFPA en la dinámica de población y otras áreas clave de trabajo (como VIH, igualdad de género, juventud y adolescencia, y envejecimiento) y la contribución directa de estas áreas al Programa de Acción de la CIPD y a los ODS.

20. Acciones propuestas:

(a) Para garantizar que se comprenda y plasme la contribución de todos los elementos de la labor del UNFPA, se revisará la teoría del cambio para el plan estratégico con el objetivo de incluir las contribuciones directas del UNFPA al Programa de Acción de la CIPD y a los ODS que no pasan exclusivamente por los tres resultados transformadores; en particular, la dinámica de población, el VIH, la igualdad de género, la adolescencia y la juventud, y el envejecimiento.

(b) Para registrar las contribuciones de la labor específica sobre dinámica de población y otras áreas definidas anteriormente, estas se integrarán directamente en el marco y la narrativa del plan estratégico, se identificarán las vías que contribuyen directamente al Programa de Acción de la CIPD y a los ODS, y se establecerán indicadores y objetivos a nivel de resultados para medir y evaluar los avances.

(c) Para permitir una mayor adaptación del trabajo a los contextos y las demandas regionales, se definirá hasta qué punto las oficinas regionales pueden adaptar la estrategia corporativa para satisfacer mejor las necesidades de la región sin salirse de la narrativa y el enfoque corporativos generales.

(d) Para intensificar los esfuerzos en materia de dinámica de población y otras áreas clave de trabajo, se desarrollará una estrategia de relaciones externas que incluya la creación de marca, las comunicaciones y la movilización de recursos para estas áreas.

C. Preparación de la organización

Conclusión 3. Los cambios en el plan estratégico para 2022-2025 exigían un esfuerzo organizativo considerable, con una orientación más clara, y debían tener en cuenta las limitaciones de capacidad interna, especialmente en las oficinas en los países más pequeñas.

21. El alcance de un plan estratégico conlleva, inevitablemente, cierto grado de complejidad, y es necesario que sus múltiples partes sean claras, coherentes y consistentes. Esto se consiguió en gran medida, aunque no del todo, con una serie de áreas —como los solapamientos en materia de aceleradores y los cambios estratégicos, así como en la forma en que se presentó el concepto de los aceleradores y cómo deberían integrarse en la programación— que no alcanzaron los niveles de coherencia o claridad necesarios. Dentro del marco estratégico general, el proceso de puesta en marcha del plan se enfrentó a desafíos similares. Aunque hay que reconocer el enorme esfuerzo organizativo que supuso la elaboración del plan estratégico, los esfuerzos para aplicarlo llevan un tiempo, inevitablemente, y deben planificarse con mucha antelación.

22. Los retrasos en la puesta en marcha, concretamente en el desarrollo de directrices eficaces para las oficinas en los países (incluida la definición de algunos de los conceptos introducidos en el plan estratégico), se tradujeron en una lenta aplicación en algunas áreas clave, incluida la integración de los efectos de las megatendencias, como nuevas áreas de trabajo del UNFPA. Además, los modos de participación en el modelo empresarial del UNFPA no han evolucionado y no se encuentran en total consonancia con los cambios estratégicos establecidos en el plan estratégico para 2022-2025.

23. El modelo empresarial, en particular sus modos de participación, no siempre se ha ajustado a los cambios estratégicos. Aunque el plan estratégico se centra en la aceleración, los modos de participación se han mantenido prácticamente inalterados. Las intervenciones basadas en la puesta a prueba, la demostración o la prueba de concepto tienen el potencial de reunir múltiples aceleradores o cambios estratégicos, pero sería necesario adaptar el modelo empresarial actual para dar cabida a este enfoque.

Recomendación 3. Poner en práctica la aceleración definiendo y reforzando los vínculos entre conceptos y enfoques de programación con suficiente antelación al lanzamiento del nuevo plan estratégico.

24. Acciones propuestas:

(a) Para facilitar una aplicación más sólida y coherente del plan estratégico, se definirán claramente y se optimizarán los enfoques de programación, los aceleradores y los cambios estratégicos, y se identificarán los vínculos y diferencias entre ellos.

(b) Para reforzar los documentos existentes y poner en práctica el plan estratégico, se incrementará la coherencia entre las estrategias y la orientación de los programas, y se garantizará una coherencia similar para las nuevas estrategias.

(c) Para garantizar un apoyo y una orientación oportunos y contextualizados para la aplicación del plan estratégico, se deberá partir del “ejercicio de priorización” del examen de mitad de período actual y se deberá revisar el apoyo y la orientación adicionales que serán necesarios antes de la aprobación del plan estratégico.

(d) Para garantizar un mayor enfoque en la aceleración a nivel nacional, se revisarán los modos de compromiso para ajustarlos a un nuevo enfoque integrado que acelere el progreso hacia los tres resultados transformadores, el Programa de Acción de la CIPD y los ODS.

D. Coherencia organizativa

Conclusión 4. Es necesario un enfoque más claro de la aceleración en el próximo plan estratégico y en los programas para los países con el fin de aumentar la coherencia entre las iniciativas del UNFPA, alinear los modos de participación y dirigir las prioridades en materia de recursos humanos a nivel nacional.

25. Todos los cambios estratégicos son pertinentes, y algunos tienen el potencial de acelerar enormemente el avance hacia los tres resultados transformadores. Aunque los cambios relacionados con el aprovechamiento de la labor normativa y la financiación de la CIPD, y la influencia sobre estas, no son conceptos nuevos, constituyen un cambio de énfasis y dirección. Como resultado, se necesitaban

estrategias, directrices y esfuerzos nuevos o mejorados para cambiar la mentalidad y desarrollar la capacidad individual, pero faltaban algunos o se habían desarrollado recientemente.

26. Se requiere tiempo y esfuerzo para que la organización se ponga en marcha por completo y se adapte a un nuevo plan estratégico, sobre todo teniendo en cuenta el papel clave de los programas nacionales en el proceso de reajuste. Aunque las oficinas en los países han integrado en gran medida el enfoque de aceleradores mediante la elaboración de nuevos documentos de programas para los países, la ejecución completa en toda la organización puede llevar un tiempo. Del mismo modo, el proceso de reajuste implica no solo la actualización de los marcos de resultados de los programas para los países, sino también el cambio de las estrategias de intervención, la puesta en práctica de aceleradores y la alineación de los recursos humanos.

27. Las oficinas en los países pequeñas, que representan el 39 % de la presencia del UNFPA en los países, se enfrentan a desafíos específicos a la hora de implementar los aceleradores y los cambios estratégicos, como limitaciones en las estructuras, los recursos humanos y los presupuestos. Estas oficinas suelen ser versiones reducidas de las estructuras de oficinas más grandes, con personal que asume múltiples responsabilidades y funciones de coordinación. A menudo, la atención sigue centrada en la ejecución de proyectos, con menos énfasis en el trabajo previo que exigen los cambios estratégicos. Estas oficinas suelen requerir un mayor apoyo de las oficinas regionales. Se están empleando algunas soluciones innovadoras para hacer frente a estos desafíos, como la creación de un centro para países de ingresos medianos en África Oriental y Meridional, y el desarrollo de asociaciones estratégicas con instituciones académicas y grupos de reflexión.

28. La evolución de la organización hacia un trabajo previo como defensora, convocadora e intermediaria presenta desafíos adicionales a la hora de demostrar la contribución del UNFPA al cambio en materia de desarrollo. Es difícil cuantificar la atribución del cambio, como políticas más firmes o mayor financiación para la salud sexual y reproductiva, debido a los diversos factores que influyen. Sin embargo, el análisis cualitativo a través de las evaluaciones de los programas para los países puede ayudar a identificar los resultados y las estrategias eficaces en un programa de aceleración inicial.

Recomendación 4. Reforzar las capacidades para adoptar las medidas críticas que apoyarán la aceleración, especialmente en la labor normativa, la transición de la aportación de fondos a la financiación, la gestión del conocimiento y las comunicaciones estratégicas.

29. Acciones propuestas:

(a) Para reforzar la aplicación de un enfoque integrado de aceleración, se desarrollarán y se pondrán en marcha iniciativas de refuerzo de las capacidades del personal en las áreas críticas relacionadas con la aceleración: labor normativa, transición de la aportación de fondos a la financiación, gestión del conocimiento y comunicaciones estratégicas.

(b) Para garantizar que las orientaciones y los esfuerzos de desarrollo de capacidades se adapten a los diferentes contextos, los responsables técnicos deben trabajar con las oficinas regionales para adaptar las directrices, según proceda.

(c) Para promover las configuraciones de recursos humanos más adecuadas, especialmente en las oficinas pequeñas con capacidad limitada, se debe facilitar la alineación de la plantilla para garantizar el equilibrio adecuado de personal entre las especializadas en áreas técnicas y las especializadas en modos de participación específicos. Además, se explorará la oportunidad de aprovechar los recursos existentes haciendo el mejor uso posible de los recursos técnicos de los centros técnicos regionales o subregionales o de otras oficinas en los países.

(d) Para seguir reforzando la capacidad del UNFPA con recursos limitados, se deberán mejorar las asociaciones con proveedores de conocimientos y experiencia pertinentes, incluidos el sector privado, la sociedad civil y el ámbito académico.

(e) Para garantizar un enfoque más eficaz y coherente de aspectos concretos de la labor del UNFPA, se deberá reforzar la capacidad del personal para articular la contribución del UNFPA y su participación en los esfuerzos de todo el sistema de las Naciones Unidas (como las normas de género, la juventud y los adolescentes), en particular en lo que respecta a impulsar y promover el cambio.

E. Integración de los esfuerzos humanitarios, de desarrollo y de paz

Conclusión 5. El UNFPA ha mejorado su capacidad de respuesta humanitaria, pero requiere una orientación más clara y una integración estratégica para llevar a cabo esfuerzos de resiliencia, humanitarios, de desarrollo y de paz dentro de las limitaciones de recursos.

30. Existen pruebas de los esfuerzos del UNFPA por ampliar su capacidad de respuesta humanitaria en todas las regiones, en consonancia con los cambios estratégicos identificados en el plan estratégico para 2022-2025. Ampliar la capacidad humanitaria es de especial importancia en una organización que destina algo más de la mitad del gasto total de sus programas a la ayuda humanitaria.

31. A pesar de las claras pruebas del aumento de la capacidad de respuesta humanitaria, existen pocos ejemplos de experiencias fructíferas de resiliencia y de funcionamiento en el proceso humanitario, de desarrollo y de paz. Aunque se reconoce que trabajar dentro de este enfoque se complica por la naturaleza prolongada de las crisis, la falta de directrices corporativas exhaustivas sobre la integración de la resiliencia y del enfoque de aceleración humanitario, de desarrollo y de paz en la programación del UNFPA es una importante brecha. La ausencia de directrices adecuadas y de una estrategia corporativa coherente se ha reafirmado con las evaluaciones de los programas regionales. Aunque se han realizado esfuerzos para avanzar en el enfoque humanitario, de desarrollo y de paz, impulsados por la pandemia de COVID-19, sigue pendiente la publicación de una estrategia corporativa. Cualquier estrategia debe reconocer que muchos organismos están trabajando en esta cuestión y que requiere un trabajo conjunto dentro del sistema de las Naciones Unidas.

32. El equilibrio entre las capacidades de respuesta humanitaria y aquellas necesarias para influir y defender la causa puede plantear problemas, sobre todo en un contexto de financiación y capacidad de personal limitados. El personal acostumbrado a trabajar en contextos de desarrollo puede carecer de las capacidades, la experiencia o la mentalidad necesarias para trabajar en contextos humanitarios, y el personal que se ocupa del trabajo normativo se ve especialmente afectado por la necesidad de cambiar a una respuesta más inmediata. Otros organismos de las Naciones Unidas con programas tanto de desarrollo como humanitarios también están estudiando las posibles implicaciones de esta diferencia en los conjuntos de capacidades.

Recomendación 5. Promover una mejor integración de las intervenciones humanitarias, de desarrollo y de respuesta a la paz, teniendo en cuenta los contextos diferentes y cambiantes en los que trabaja el UNFPA.

33. Acciones propuestas:

(a) Para apoyar una mejor integración de la programación humanitaria, de desarrollo y de respuesta a la paz a nivel nacional, se deberá desarrollar un marco conceptual y operativo claro en este ámbito y se garantizará la flexibilidad con el objetivo de permitir enfoques específicos para cada contexto en los diferentes entornos.

(b) Para aumentar el apoyo y la visibilidad de la labor del UNFPA en contextos humanitarios, se deberá definir claramente la oferta programática humanitaria del UNFPA, lo que debería seguir haciéndose en el marco de una respuesta más amplia del sistema de las Naciones Unidas.

(c) Para garantizar la coherencia en toda la organización, se deberán adaptar los procesos y procedimientos financieros y de programación para respaldar la continuidad de los esfuerzos humanitarios y de desarrollo.

(d) Para reducir el riesgo de retroceso en los avances hacia los objetivos del UNFPA, se deberán aumentar los esfuerzos destinados a identificar lo que funciona en la integración de la resiliencia, la prevención y la acción temprana.

(e) Para garantizar una respuesta sólida del UNFPA a las crisis —y en consonancia con las recomendaciones de la evaluación de las capacidades del UNFPA para la acción humanitaria ⁶ y la evaluación de la resiliencia organizativa del UNFPA ⁷—, se deberán fortalecer las aptitudes y

⁶ [Evaluación de la capacidad del UNFPA para la acción humanitaria \(2012-2019\)](#).

⁷ [Evaluación formativa de la resiliencia organizativa del UNFPA a la luz de su respuesta a la pandemia de la COVID-19](#).

competencias de todo el personal del UNFPA para participar con flexibilidad en distintos tipos y fases de crisis.
