



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

Distr. general  
10 de mayo de 2017  
Español  
Original: inglés

**Período de sesiones anual de 2017**  
30 de mayo a 9 de junio de 2017, Nueva York  
Tema 12 del programa provisional\*  
**UNFPA – Proyecto de Plan Estratégico, 2018-2021**

**Fondo de Población de las Naciones Unidas**  
**Proyecto de Plan Estratégico del UNFPA, 2018-2021**

*Resumen*

El presente documento contiene el proyecto de plan estratégico del UNFPA para 2018-2021. El plan reafirma la pertinencia de la dirección estratégica actual del UNFPA, cuyo objetivo es el acceso universal a la salud y los derechos sexuales y reproductivos, con hincapié en las mujeres, los adolescentes y los jóvenes. De conformidad con la dirección estratégica del UNFPA y con la resolución 70/1 de la Asamblea General sobre la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el plan estratégico velará por que nadie se quede atrás y por llegar primero a los más rezagados. El plan estratégico del UNFPA es el primero de los tres planes estratégicos que se redactarán de aquí a 2030. En él se describen los resultados transformadores que contribuirán al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en especial a la erradicación de la pobreza y las desigualdades, la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las adolescentes. Las estrategias que se presentan en el plan estratégico tienen base empírica y consideran las experiencias adquiridas en los ciclos de planificación anteriores. Se han concebido con miras a seguir mejorando la eficacia y eficiencia de la organización y la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas, así como para fortalecer el marco de resultados y el modelo institucional.

El presente proyecto de plan estratégico y sus anexos se presentan a la Junta Ejecutiva para su examen. El UNFPA presentará una versión definitiva del plan estratégico para su aprobación por la Junta Ejecutiva durante el segundo período ordinario de sesiones de 2017.

## Índice

Capítulo común .....	3
I. Introducción .....	5
II. Dirección estratégica del plan estratégico del UNFPA .....	7
III. Resultados de desarrollo previstos en el plan estratégico .....	8
IV. Cómo obtendrá el UNFPA los resultados de desarrollo del plan estratégico .....	15
V. Puesta en práctica del plan estratégico .....	20
VI. Preparación institucional para la aplicación del plan estratégico .....	20
VII. Supervisión y evaluación del plan estratégico .....	23

## Anexos

Los anexos del presente informe se pueden consultar en el [sitio web de la Junta Ejecutiva del UNFPA](#).

Anexo 1. Marco integrado de resultados y recursos

Anexo 2. Teoría del cambio

Anexo 3. Armonización con la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo

Anexo 4. Modelo institucional revisado y sistema de asignación de recursos

Anexo 5. Marco de rendición de cuentas de los programas del UNFPA

Anexo 6. Actividades mundiales y regionales

## Capítulo común

### Acordado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres)

10 de mayo de 2017

#### Responsabilidad compartida por un futuro mejor

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo representan una oportunidad inmejorable para armonizar los planes estratégicos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Fondo de Población de las Naciones Unidas, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, con vistas a mejorar la consecución de resultados en los países conducentes al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La respuesta refleja los principios de la Agenda 2030, incluida la promesa de *asegurar que nadie se quede atrás y llegar primero a los más rezagados*. Las cuatro entidades se guiarán asimismo por los principios comunes elaborados por la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Además, mantendrán la flexibilidad necesaria para acometer las decisiones que se deriven del seguimiento de los procesos establecidos en la revisión cuatrienal amplia de la política.

La armonización resultará más sencilla a través de un doble enfoque. En primer lugar, “ventaja colaborativa” para reducir las superposiciones y duplicaciones; reunir conocimientos especializados; forjar alianzas más sólidas; y lograr una mayor armonización, innovación y eficiencia programática y operativa. En segundo lugar, aclaración de la ventaja comparativa, de manera que los puntos fuertes de cada entidad brinden una ayuda flexible y adaptada a cada contexto.

#### Ámbitos de ventaja colaborativa

Las entidades también buscarán la ventaja colaborativa al reconocer que la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones, incluida la pobreza extrema, es el mayor desafío a que se enfrenta el mundo [revisión cuatrienal amplia de la política, párrafo 8]. De manera complementaria a la labor que hace frente directamente a la pobreza y la desigualdad, las entidades contribuirán asimismo a la prevención, y a la consolidación y el sostenimiento de la paz, de conformidad con los planes, las necesidades y las prioridades nacionales y respetando el control nacional [revisión cuatrienal amplia de la política, párrafo 24 b)]; lucharán contra el cambio climático; promoverán la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas; y mejorarán los datos en aras del desarrollo sostenible. Esos ámbitos se han seleccionado debido a su pertinencia en un entorno que evoluciona, a sus efectos multiplicadores positivos en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, a las experiencias tempranas en la implementación de la Agenda 2030 y a las prioridades comunes de las entidades. La colaboración permanecerá abierta a otras cuestiones y a otras alianzas más amplias, en función del contexto y las prioridades nacionales.

#### Compromiso de acción

Los respectivos planes estratégicos incluirán indicadores comunes de resultados basados en los indicadores de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con vistas a efectuar un seguimiento de la acción coordinada y a mantener las responsabilidades individuales en relación con los productos e indicadores de productos propios de cada organismo. Las cuatro entidades tienen la firme determinación de reforzar los vínculos entre resultados y recursos en los marcos integrados de resultados y recursos, y de mejorar y armonizar en mayor medida la gestión basada en resultados, incluida la presentación de informes. Asimismo, se esforzarán por colaborar de manera más eficaz con otras entidades del sistema de las Naciones Unidas; establecer alianzas más sólidas con los Gobiernos, el sector privado y la sociedad civil; y mejorar la coordinación, la rendición de cuentas y la transparencia en las actividades institucionales.

A nivel local también se tratarán de alcanzar resultados comunes a través de los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) o instrumentos conexos. Los marcos de la nueva generación no solo armonizan la programación por países de las Naciones Unidas con la Agenda 2030; también sirven de catalizadores de la colaboración gracias a varios elementos comunes: principios fundamentales de programación; evaluación por países con respecto al vínculo entre la acción humanitaria y en favor del desarrollo; teoría del cambio y matriz de resultados correspondiente; resultados que se recogen en los documentos y planes de trabajo de los programas por países; estrategias de movilización de recursos para las iniciativas conjuntas; marcos de supervisión y evaluación; y procedimientos operativos estándar. Las entidades también harán uso de acuerdos de financiación, entre otros de la financiación común, cuando estos resulten eficaces y eficientes y puedan impulsar la colaboración sobre el terreno y facilitar el acceso de los países a los recursos necesarios para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

## I. Introducción

1. El plan estratégico del UNFPA para 2018-2021 es conforme con la resolución 70/1 de la Asamblea General relativa a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (en adelante, la “Agenda 2030”) y a sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. El plan responde asimismo a otros marcos mundiales que sustentan la Agenda 2030, tales como el Marco de Sendái para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030 de la Tercera Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Reducción del Riesgo de Desastres, el Acuerdo de París de 2015 sobre el cambio climático y la Agenda de Acción de Addis Abeba de la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, de 2015.

2. El objetivo del plan estratégico para 2018-2021 es “lograr el acceso universal a la salud sexual y reproductiva, hacer efectivos los derechos reproductivos y reducir la mortalidad materna a fin de acelerar los avances en el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, con el propósito de mejorar las vidas de las mujeres, las adolescentes y los jóvenes, lo que harán posible las dinámicas demográficas, los derechos humanos y la igualdad de género”. Así pues, el objetivo coincide con el del plan estratégico anterior, correspondiente al período 2014-2017. Se basa en las pruebas de las evaluaciones, que confirmaron que el objetivo sigue resultando pertinente y constituye un punto de entrada eficaz para contribuir a la Agenda 2030. Asimismo, este objetivo posibilitará que el UNFPA haga frente a una serie de retos en el ámbito de la salud sexual y reproductiva, en el marco de las metas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio que no se alcanzaron.

3. Si bien los índices generales de pobreza, la mortalidad materna, las muertes relacionadas con el VIH y las necesidades insatisfechas en materia de planificación familiar se están reduciendo a nivel mundial, las desigualdades y las deficiencias en todos los aspectos del desarrollo son evidentes en y entre los países. Esas desigualdades y deficiencias se hacen patentes en rasgos socioeconómicos y demográficos tales como el sexo, la edad, el lugar de residencia, el origen étnico, la situación de discapacidad y el nivel de ingresos. La pobreza extrema está disminuyendo y cayó por debajo del 10% en 2016; no obstante, aproximadamente 800 millones de personas todavía viven en la pobreza extrema; Asia Meridional y África Subsahariana representan alrededor del 80% de esta cifra. Entre 1990 y 2015, la mortalidad materna se redujo en un 44%; sin embargo, aproximadamente 830 mujeres mueren cada día por causas prevenibles relacionadas con la salud maternoinfantil. Prácticamente todas las muertes maternas (el 99%) se producen en países en desarrollo; más de la mitad se registran en África Subsahariana, y casi una tercera parte en Asia Meridional. Más de la mitad de las muertes maternas ocurren en contextos frágiles y humanitarios.

4. El matrimonio infantil y los embarazos en la adolescencia se han reducido, y la proporción de mujeres de 20 a 24 años que declararon que estaban casadas antes de la edad de 18 años cayó del 32% hacia 1990 al 26% hacia 2015. No obstante, las tasas de matrimonio infantil en Asia Meridional y África Subsahariana, el 44% y el 37%, respectivamente, siguen siendo inaceptablemente elevadas. De manera semejante, los embarazos en la adolescencia han disminuido, aunque todavía representan un motivo de preocupación importante. En 2015, se estimó que 15,3 millones de adolescentes darían a luz; a ese ritmo, se proyecta que la cifra alcanzará los 19,2 millones antes de 2035.

5. Las transiciones demográficas que están teniendo lugar en distintos grupos de población, entre otros el proceso de envejecimiento en los países de ingresos altos y el surgimiento de grandes poblaciones de jóvenes en los países en desarrollo y emergentes —en particular, en África Subsahariana—, han causado escasez de mano de obra en el Norte y tasas elevadas de desempleo y subempleo juvenil en el Sur. También resulta preocupante la frecuencia, la intensidad y el alcance sin precedentes de las emergencias humanitarias. En 2016, más de 125 millones de personas precisaron asistencia humanitaria. Además, cada vez existen más restricciones en los recursos disponibles para la labor humanitaria y en favor del desarrollo. En los últimos años el mundo ha experimentado un crecimiento económico y tendencias en este ámbito dispares, tras recuperarse lentamente de la recesión económica mundial de 2007 a 2009. En 2016, la economía mundial se expandió apenas un 2,2%, la tasa de crecimiento más lenta desde la recesión.

6. La Agenda 2030 brinda una grata oportunidad para seguir persiguiendo el objetivo del UNFPA e implementando el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo (CIPD). Al armonizar el plan estratégico con los Objetivos de Desarrollo Sostenible —de manera más directa, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 3 (garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos a todas las edades), 5 (lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas) y 10 (reducir la desigualdad en los países y entre ellos)—, el UNFPA impulsará la labor del Programa de Acción y contribuirá a la consecución del objetivo de su plan estratégico y, a la larga, a la erradicación de la pobreza. En el marco de dicha armonización, el UNFPA ha considerado prioritarios 16 indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El gráfico 1 muestra la armonización del plan estratégico del UNFPA con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

**Gráfico 1. Armonización del objetivo del plan estratégico del UNFPA con la Agenda 2030**



<p>3.1.1 Índice de mortalidad materna                      3.1.2 Proporción de partos con asistencia de personal sanitario especializado                      3.3.1 Número de nuevas infecciones por el VIH por cada 1.000 habitantes no infectados                      3.7.1 Mujeres en edad de procrear que practican la planificación familiar con métodos modernos                      3.7.2 Tasa de fecundidad de las adolescentes                      3.8.1 Cobertura de servicios de salud esenciales</p>	<p>5.2.1 Proporción de mujeres y niñas de 15 años de edad o más que han sufrido en los 12 meses anteriores violencia física, sexual o psicológica infligida por un compañero íntimo actual o anterior, desglosada por la forma de violencia y por edad                      5.2.2 Proporción de mujeres y niñas de 15 años de edad o más que han sufrido en los 12 meses anteriores violencia sexual infligida por otra persona que no sea un compañero íntimo, por edad y lugar del hecho                      5.3.1 Proporción de mujeres de entre 20 y 24 años que estaban casadas o mantenían una unión estable                      5.3.2 Proporción de niñas y mujeres de entre 15 y 49 años que han sufrido mutilación/ablación genital                      5.6.1 Proporción de mujeres de 15 a 49 años de edad que toman sus propias decisiones informadas con respecto a las relaciones</p>
---	---

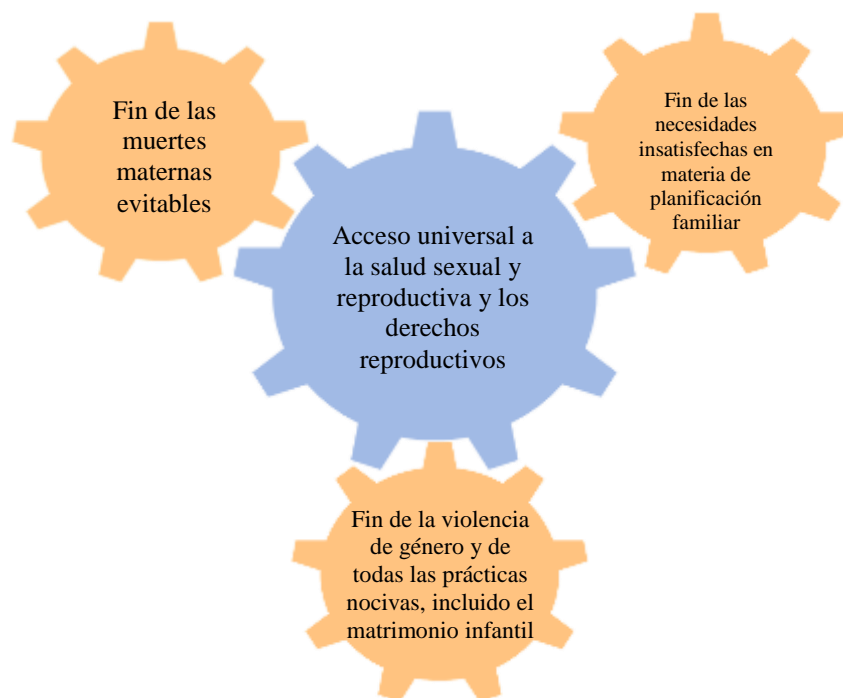
	sexuales, el uso de anticonceptivos y la atención de la salud reproductiva 5.6.2 Número de países con leyes y reglamentos que garantizan a hombres y mujeres de 15 años y mayores un acceso pleno y en pie de igualdad a servicios de salud sexual y reproductiva y a información y educación en la materia
11.a.1 Proporción de población residente en ciudades que aplican planes de desarrollo urbano y regional que integran las proyecciones demográficas y las necesidades de recursos	
17.18.1 Proporción de indicadores de desarrollo sostenible producidos a nivel nacional, con pleno desglose cuando sea pertinente a la meta	
17.19.2 Porcentaje de países que a) han realizado al menos un censo de población y vivienda en los últimos diez años; y b) han registrado el 100% de los nacimientos y el 80% de las defunciones	
16.9.1 Proporción de niños menores de 5 años cuyo nacimiento se ha registrado ante una autoridad civil	

7. A partir del período de vigencia de la Agenda 2030, el UNFPA ha diseñado el primero de tres planes estratégicos consecutivos que contribuirán de forma acumulativa al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El Fondo se servirá de su plan estratégico para movilizar y armonizar sus estrategias institucionales con la Agenda 2030 y, a lo largo del período que abarcan sus tres planes estratégicos, vigilará los 16 indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que considera prioritarios.

8. A fin de iniciar la armonización del plan estratégico con la Agenda 2030, y de conformidad con las recomendaciones contenidas en la resolución 71/243 de la Asamblea General relativa a la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo (en adelante, la «revisión cuatrienal amplia de la política»), el plan estratégico ha adoptado los principios clave de la Agenda 2030, entre otros: a) la protección y promoción de los derechos humanos; b) la prioridad de asegurar que nadie se quede atrás y de llegar primero a los más rezagados; c) el fortalecimiento del vínculo entre la asistencia humanitaria y el desarrollo; d) la reducción de los riesgos y vulnerabilidades y la mejora de la resiliencia; e) la adopción de enfoques con perspectiva de género en todos los niveles de programación; y f) el compromiso de mejorar la rendición de cuentas, la transparencia y la eficiencia.

## II. Dirección estratégica del plan estratégico del UNFPA

9. El UNFPA adopta el ideal que se expone en la Agenda 2030. De aquí a 2030, organizará su trabajo en torno a tres resultados transformadores centrados en las personas, a saber: a) poner fin a las muertes maternas evitables; b) poner fin a las necesidades de planificación familiar insatisfechas; y c) poner fin a la violencia de género y a todas las prácticas nocivas, incluido el matrimonio infantil (véase el gráfico 2).

**Gráfico 2. Resultados transformadores universales y centrados en las personas**

**Obtención por medio de:**  
Objetivo del UNFPA durante tres planes estratégicos consecutivos

**Elementos catalizadores:**  
Pruebas y datos

**Prioridad:**  
Empoderamiento de las mujeres y los jóvenes, en especial de las adolescentes

**Entorno de aplicación:**  
Contextos humanitarios y de desarrollo

10. De cara a lograr esos resultados transformadores, el plan estratégico hace hincapié en la necesidad de reforzar las alianzas y la innovación. Asimismo, en consonancia con la resolución 71/243 de la Asamblea General, destaca que se requiere una colaboración y coordinación más intensas en el sistema de las Naciones Unidas que posibilite una respuesta coherente y eficaz de la Organización para ayudar a los países y comunidades a lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### III. Resultados de desarrollo previstos en el plan estratégico

11. El plan estratégico se fundamentará en los avances efectuados en el marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio; hará frente a los retos pendientes en los ámbitos de la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos; y aprovechará las pruebas y experiencias adquiridas en el ciclo del plan estratégico anterior, de 2014 a 2017, para mejorar sus enfoques y estrategias. Las pruebas recabadas en las evaluaciones han demostrado que el objetivo del plan estratégico anterior —lograr el acceso universal a la salud sexual y reproductiva, hacer efectivos los derechos reproductivos y reducir la mortalidad materna a fin de acelerar los avances en el programa de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo— constituyen todavía un planteamiento pertinente, válido y eficaz con vistas a cumplir la Agenda 2030.

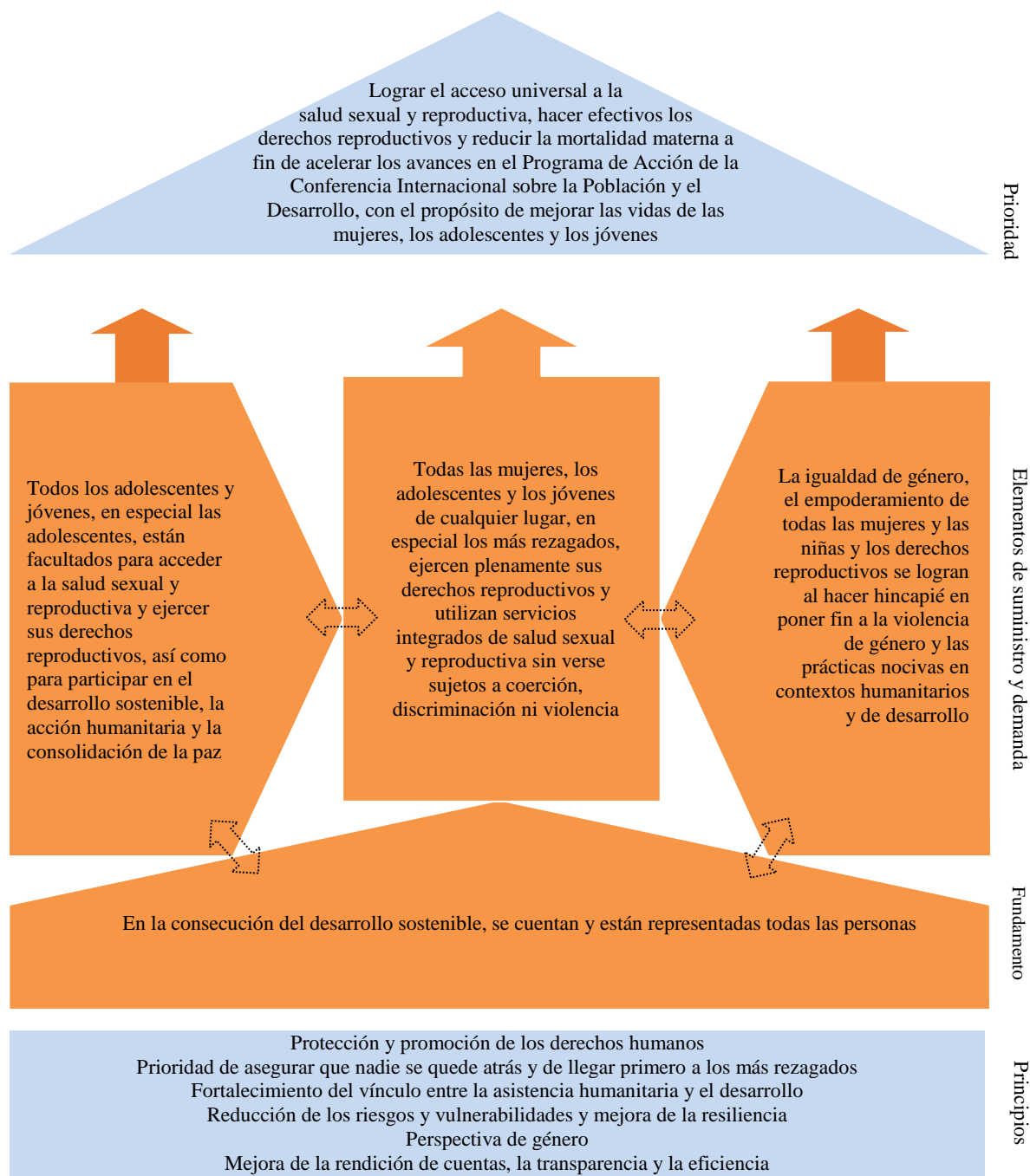
12. Al poner en práctica el plan estratégico anterior, el UNFPA confirmó que el marco de resultados era sólido y orientaba los programas con eficacia hacia los resultados previstos. El Fondo también confirmó lo siguiente: a) es importante que el plan estratégico se complemente



con una teoría del cambio sólida; b) con miras a incrementar el acceso a la salud sexual y reproductiva es necesario prestar especial atención a la generación de demanda; c) los aspectos relacionados con los suministros de los servicios integrados de salud sexual y reproductiva deben abordarse desde la perspectiva del fortalecimiento de los sistemas nacionales de salud; y d) es preciso priorizar las intervenciones dirigidas a los jóvenes, en especial a las adolescentes, y aumentar su financiación.

13. El objetivo del plan estratégico —nivel superior de resultados y vía por la que el UNFPA contribuirá al cumplimiento de la Agenda 2030— seguirá siendo el mismo que el del plan estratégico anterior. El modelo de cambio conducente a lograr el objetivo del plan estratégico del UNFPA se muestra en el gráfico 3.

**Gráfico 3. Modelo de cambio conducente a lograr el objetivo del plan estratégico del UNFPA, 2018-2021**



**Resultado 1. Todas las mujeres, los adolescentes y los jóvenes de cualquier lugar, en especial los más rezagados, ejercen plenamente sus derechos reproductivos y utilizan servicios integrados de salud sexual y reproductiva sin verse sujetos a coerción, discriminación ni violencia**

14. El resultado 1 se centrará en las metas de salud sexual y reproductiva que no se alcanzaron con los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Contribuirá al logro de la Agenda 2030 y responderá a la Estrategia Mundial para la Salud de la Mujer, el Niño y el Adolescente (2016-2030). Las metas 5.a y 5.b de los Objetivos de Desarrollo del Milenio no pudieron alcanzarse, y la elevada mortalidad materna y el escaso uso de la planificación familiar son motivos de preocupación importantes en regiones como África Occidental. El conocimiento en materia de prevención del VIH entre los jóvenes de 15 a 24 años sigue siendo inaceptablemente bajo, sobre todo habida cuenta de la tendencia de nuevas infecciones que se observa en Asia Central, Europa Oriental y África Meridional. Este resultado contribuirá directamente a la consecución del Objetivo de Desarrollo Sostenible 3, el cual hace hincapié en la mortalidad materna, la asistencia cualificada en el parto, la satisfacción de las necesidades de planificación familiar, las tasas de fecundidad de las adolescentes y la incidencia del VIH.

15. El resultado 1 se ha beneficiado de las oportunidades que brinda la Agenda 2030 para promover la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos desde diversas plataformas, por ejemplo mediante la coordinación y las alianzas en el sector de la salud y en ámbitos como el género y la educación. La capacidad del UNFPA para crear alianzas en todos los niveles resultará fundamental para alcanzar este resultado.

16. De conformidad con los principios de universalidad, integración, interconexión, implicación nacional, un enfoque del ciclo vital centrado en las personas y el propósito de asegurar que nadie se quede atrás, el UNFPA se esforzará por fortalecer los sistemas de salud y aprovechar el impulso generado por el movimiento en favor de la cobertura de salud universal. Este resultado hará frente a la desigualdad en el acceso a los servicios de salud sexual y reproductiva, a su calidad deficiente y su falta de responsabilidad social en todos los contextos, incluidos los contextos frágiles y humanitarios, así como en las emergencias de salud pública.

17. En primer lugar, el UNFPA se centrará en mejorar el acceso a los servicios integrados de salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos de las personas más rezagadas. El Fondo aumentará las capacidades nacionales para: a) desarrollar e implementar políticas, incluidos mecanismos de protección financiera como los sistemas de pagos anticipados, que faciliten servicios de planificación familiar dirigidos a los adolescentes y los jóvenes; y b) diseñar y ejecutar con eficacia programas nacionales que prioricen el acceso a los servicios y la información por parte de las mujeres, los adolescentes y los jóvenes más rezagados, incluso en las situaciones humanitarias. Asimismo, el UNFPA hará frente a las necesidades de salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos de las personas consideradas más vulnerables, entre otras las madres primerizas jóvenes y las adolescentes, en especial aquellas que viven en entornos urbanos pobres, las mujeres indígenas, las mujeres con discapacidad y los grupos de población que viven con el VIH o están expuestos a contraerlo.

18. A fin de mejorar el acceso a los servicios integrados de salud sexual y reproductiva, el UNFPA se centrará en los aspectos siguientes:

- a) fomentar las capacidades para ofrecer información y servicios integrados de alta calidad en los ámbitos de la planificación familiar, la salud materna y las infecciones de transmisión sexual y el VIH, incluso en contextos frágiles y humanitarios y en emergencias de salud pública;
- b) fortalecer las capacidades de los trabajadores sanitarios, en especial de las matronas, para prestar servicios integrados de salud sexual y reproductiva de gran calidad incluso en situaciones humanitarias; y
- c) desarrollar las capacidades para prever, adquirir, distribuir y vigilar con eficacia la entrega de productos básicos de salud sexual y reproductiva, en aras de la resiliencia de las cadenas de suministro.

19. El UNFPA se centrará en mejorar la rendición de cuentas en los países por parte de todos los interesados en el sistema de salud, incluidas las comunidades, a fin de consolidar los servicios y la demanda de salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos. Esto se logrará a través de los medios siguientes: a) diálogo sobre políticas y sensibilización dirigido a eliminar las barreras jurídicas y normativas que impiden el acceso a los servicios y derechos; b) fomento de la recogida de información y datos; c) promoción de una intensa implicación de los países y de inversiones nacionales que lleguen a las mujeres, los adolescentes y los jóvenes, con énfasis en los más rezagados, incluso en todas las fases de la acción humanitaria; y d) movilización y respaldo de mecanismos conducentes a potenciar la participación amplia de la sociedad civil, en especial de las mujeres y los jóvenes, en el desarrollo, el examen y la vigilancia de los planes de salud nacionales.

20. El UNFPA colaborará con instituciones nacionales como los ministerios de Salud y las asociaciones profesionales nacionales para ayudar a facilitar información, servicios y suministros de salud sexual y reproductiva; mejorar las normas referentes a la vigilancia y la garantía de la calidad; ampliar los programas de desarrollo de las capacidades de las matronas; incrementar la repercusión de los programas por medio de la gestión del conocimiento; y abogar por alianzas amplias con múltiples interesados que brinden servicios de alta calidad que lleguen a todos y todas.

**Resultado 2. Todos los adolescentes y jóvenes, en especial las adolescentes, están facultados para acceder a la salud sexual y reproductiva y ejercer sus derechos reproductivos, así como para participar en el desarrollo sostenible, la acción humanitaria y la consolidación de la paz**

21. La Agenda 2030 se compromete a invertir en los jóvenes y subraya la importancia de los derechos de los adolescentes en el marco del desarrollo y la necesidad de sacar partido al potencial de los adolescentes y los jóvenes para contribuir a una transformación social positiva. El Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo reconoce que para hacer posible el acceso a la salud sexual y reproductiva y el ejercicio pleno de los derechos reproductivos es necesario empoderar a todos los sectores de la sociedad, incluidos los adolescentes y los jóvenes, y hacerlos partícipes del diseño de las políticas.

22. Es fundamental poner el énfasis en las niñas durante los primeros años de la adolescencia: tomar buenas decisiones en esta etapa puede evitar resultados adversos en el ámbito de la salud y el desarrollo de la niña, la comunidad y la sociedad. Efectuar esas inversiones impedirá que prácticas nocivas como el matrimonio infantil y la mutilación genital femenina sigan constituyendo una amenaza directa para la salud y el bienestar de las niñas. De ese modo, millones de niñas podrán completar la educación básica, evitar el embarazo precoz y contribuir a un mayor crecimiento económico. Además, las inversiones propiciarán un descenso de las tasas de mortalidad materna y de lactantes, así como de la prevalencia del VIH.

23. El UNFPA intensificará su trabajo de sensibilización con base empírica, compromiso en materia de políticas e iniciativas programáticas con ánimo de reforzar los compromisos internacionales y nacionales de priorizar a los adolescentes y los jóvenes, en especial a las adolescentes, invertir en ellos y empoderarlos, de manera que gocen de autonomía y capacidad de elección y participen activamente en la toma de decisiones en sus comunidades, sociedades y países. El Fondo apoyará la mejora de las políticas y programas nacionales de desarrollo para incrementar las posibilidades de que los adolescentes y los jóvenes completen sus estudios y accedan a una educación de alta calidad, incluida una educación integral en sexualidad. Así, se los facultará para acceder a servicios integrados de salud sexual y reproductiva, entre otros los servicios relacionados con el VIH y la violencia de género, en todos los contextos, incluidos los contextos frágiles y de asistencia humanitaria.

24. El UNFPA hará hincapié en fortalecer las políticas y la sensibilización en aras de una educación sostenible a gran escala en sexualidad, que sea integral y llegue a los jóvenes tanto escolarizados como sin escolarizar. Esa labor abarcará la capacitación, la formación de docentes, la elaboración de programas de estudios y la participación de la comunidad, incluida la difusión entre las adolescentes más vulnerables, que son las más expuestas a los embarazos no deseados y a la explotación y los abusos sexuales.

25. El UNFPA también promoverá y respaldará el derecho fundamental de los jóvenes a participar en la vida civil y política, lo que los facultará para desempeñar una función esencial de cara a su propio desarrollo y el de sus comunidades. Para ello será necesario ayudar a las iniciativas y organizaciones juveniles locales y crear plataformas de asociación que promuevan la participación de los jóvenes en la agenda de desarrollo, incluidos la acción humanitaria y el sostenimiento de la paz y la seguridad.

26. El UNFPA promoverá políticas y programas transversales dirigidos a los jóvenes que hagan frente a las principales cuestiones que les afectan, pues se ha reconocido que las intervenciones transversales con múltiples componentes constituyen un modo eficaz de abordar aquellos factores que condicionan la salud y el bienestar de los jóvenes. Se hará hincapié en leyes y políticas favorables y protectoras; la educación y la capacitación; el derecho a ser escuchados; el acceso al empleo; el acceso a servicios de salud de alta calidad dirigidos a los adolescentes y los jóvenes, incluidos los servicios integrados de salud sexual y reproductiva; la educación de las niñas, tanto en los centros escolares como fuera de ellos; la eliminación de prácticas nocivas como el matrimonio infantil y la mutilación genital femenina; el embarazo en la adolescencia; y la prevención del virus del papiloma humano. Es preciso efectuar estas inversiones para que todos los adolescentes y jóvenes, en especial las adolescentes, puedan acceder a la salud sexual y reproductiva y ejercer sus derechos reproductivos, así como para participar en el desarrollo sostenible.

27. El UNFPA seguirá colaborando con sus asociados dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas con vistas a ejecutar programas conjuntos que adopten un enfoque amplio del ciclo vital y tengan en cuenta el contexto en que viven los jóvenes y los obstáculos a los que se enfrentan a la hora de ejercer sus derechos. Dicho enfoque se fundamentará en las inversiones efectuadas en los últimos años con ánimo de: a) lograr que se reconozca a los jóvenes como agentes positivos del cambio, incluso en la acción humanitaria y en cuestiones relacionadas con la seguridad y la resiliencia; y b) lograr que se reconozca el dividendo demográfico único que los jóvenes representan.

**Resultado 3. La igualdad de género, el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas y los derechos reproductivos se logran al hacer hincapié en poner fin a la violencia de género y las prácticas nocivas en contextos humanitarios y de desarrollo**

28. La igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas, incluidos sus derechos reproductivos, ocupan una posición prominente en la Agenda 2030. El Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 y sus nueve metas tratan sobre las prioridades en materia de igualdad de género, entre otras las metas encaminadas a poner fin a todas las formas de violencia contra las mujeres y las niñas, eliminar las prácticas nocivas y garantizar los derechos reproductivos de todas las mujeres y las niñas. La igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres resultan fundamentales para garantizar el acceso a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos, del mismo modo que la incorporación de la perspectiva de género. La igualdad de género y los derechos de las mujeres son esenciales para llegar a los más rezagados. El examen mundial sobre nuevas pruebas, lecciones y prácticas en la educación integral en sexualidad elaborado en 2015 por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura muestra que, cuando se incluyen la cuestión de género y las dinámicas de poder en los programas de estudios, aumentan las posibilidades de lograr resultados en el ámbito de los derechos sexuales y reproductivos.

29. El UNFPA basa su enfoque estratégico sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en la ventaja colaborativa de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, que complementa su labor referente a los marcos legislativos. En concreto, el UNFPA se centra en la necesidad de eliminar las prácticas nocivas y de evitar y responder a la violencia por razón de género, incluida la violencia sexual y la explotación y los abusos sexuales, también en situaciones humanitarias. Se trata de esferas de participación para las que debe crearse un entorno legislativo y de políticas propicio.

30. Con ánimo de impulsar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas, el UNFPA reforzará los marcos normativo, jurídico y de rendición de cuentas. Para ello, por ejemplo, brindará apoyo a los mecanismos internacionales y nacionales de defensa de los

derechos humanos. Estos mecanismos vigilarán el cumplimiento de las obligaciones en materia de derechos humanos que empoderan a las mujeres y las niñas y garantizan la igualdad en el acceso a la salud y los derechos sexuales y reproductivos, con independencia del estado civil, la edad o la autorización de terceros. Para desempeñar esta labor será preciso disponer de datos desglosados por sexo que contemplen las necesidades de los grupos vulnerables, entre ellos de las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y otros grupos marginados, con vistas a acceder a los servicios de salud sexual y reproductiva.

31. El UNFPA se esforzará por prevenir la violencia por razón de género mediante la mejora de la capacidad transversal, para lo que aplicará un enfoque progresivo en contextos de desarrollo y humanitarios. La organización goza de una ventaja comparativa en la respuesta a la violencia por razón de género, especialmente en las situaciones humanitarias, y ha sido elegida como organización principal de las Naciones Unidas de cara a responder a este tipo de violencia en tales contextos. Las intervenciones del UNFPA hacen hincapié en la sensibilización, los datos, la salud y los sistemas de salud, la ayuda psicosocial y la coordinación. Los mecanismos de rendición de cuentas, los sistemas de datos y los entornos propicios son fundamentales para prevenir y hacer frente a la violencia por razón de género y para brindar servicios integrales y transversales a las víctimas y supervivientes.

32. Los contextos humanitarios exigen un alto grado de rendición de cuentas, la priorización de la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos, y la prevención de la violencia por razón de género y la respuesta a esta. A pesar de las intervenciones en este ámbito, todavía existen deficiencias en el acceso a servicios integrales de salud reproductiva, por ejemplo en relación con los anticonceptivos de emergencia, la atención clínica y psicosocial integral a quienes sobreviven a violaciones, la planificación familiar y los servicios de salud sexual y reproductiva dirigidos a los adolescentes. El UNFPA desempeña una labor importante en la coordinación de las intervenciones que hacen frente a la violencia por razón de género en contextos humanitarios y promueve un planteamiento holístico del problema. Para ello, entre otros aspectos, vela por que distintos grupos y sectores humanitarios tomen medidas para mitigar el riesgo de la violencia por razón de género y remitan a las personas a los servicios oportunos.

33. El UNFPA tratará asimismo de eliminar prácticas nocivas como el matrimonio infantil, precoz y forzado; la mutilación genital femenina; y la selección prenatal del sexo y la preferencia por un hijo varón. El Fondo es la entidad principal de las Naciones Unidas en la lucha contra estas prácticas nocivas que afectan a mujeres y niñas en todo el mundo. El trabajo en este ámbito seguirá fundamentándose en los programas conjuntos con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia que combaten la mutilación genital femenina en 17 países prioritarios y el matrimonio infantil en 12 países prioritarios. El programa mundial del UNFPA sobre la preferencia por un hijo varón y la selección prenatal del sexo, que se puso en marcha recientemente y se está implementando en seis países de las regiones de Asia y el Pacífico, Asia Central y Europa Oriental, ampliará su labor dirigida a eliminar esta práctica nociva.

**Resultado 4: En la consecución del desarrollo sostenible, se cuentan y están representadas todas las personas**

34. Durante los últimos decenios, el mundo ha sido testigo de grandes cambios en la dinámica de la población y de enormes disparidades entre los países y dentro de ellos. Un análisis reciente del UNFPA indica que en los próximos 15 años las estructuras de edad de los países del mundo diferirán entre ellas más que nunca. El cambio demográfico estimado hasta 2030 tendrá consecuencias importantes en el desarrollo y el progreso hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La Agenda 2030 exige que nadie se quede atrás y que se llegue primero a los más rezagados. Su aplicación requiere una supervisión efectiva desde el punto de vista demográfico, por lo que resulta esencial que los países identifiquen las características y las necesidades de la población y comprendan cómo los cambios en las estructuras de edad afectan al desarrollo. La disponibilidad de datos y la capacidad analítica para pronosticar la dinámica de la población y evaluar los vínculos con el desarrollo demográfico son fundamentales para el diseño de políticas y programas demográficos eficaces y con base empírica.

35. En numerosos países, los sistemas de datos demográficos necesarios para registrar a la población y diagnosticar, supervisar y prever sus perfiles son deficientes o se centran más en generar datos que en utilizarlos. En el mundo en desarrollo, no es habitual emplear censos y otras fuentes de datos con vistas a generar información demográfica útil en la toma de decisiones, como se observó en la reciente evaluación externa del UNFPA de la ronda de censos de 2010. Solo una minoría de los países menos adelantados utilizó sus datos censales para generar proyecciones demográficas, un requisito básico a fin de planificar las inversiones públicas. Son pocos los países en desarrollo capaces de elaborar estadísticas vitales a partir de sus sistemas de registro civil.

36. Con objeto de lograr el resultado 4, el UNFPA mejorará los sistemas de datos demográficos nacionales necesarios para identificar y atajar las desigualdades. Esto favorecerá el logro del acceso universal a la salud sexual y reproductiva, incluso en las crisis humanitarias, así como de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Históricamente, el trabajo del UNFPA en esta esfera se ha centrado en la producción de datos, con hincapié en los censos y las encuestas y, en cierta medida, en el registro civil y las estadísticas vitales. La coordinación y la integración de estas fuentes de datos son limitadas; deben complementarse con datos no tradicionales a fin de suplir las lagunas, generar estimaciones oportunas y producir información relevante en momentos de crisis y cambios acelerados.

37. El fortalecimiento de los sistemas estadísticos nacionales mejorará la capacidad de: a) producir datos demográficos, también en contextos humanitarios; b) identificar y resolver la ausencia de datos relacionados con los indicadores del Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, a través de la integración y validación de datos; y c) desarrollar y difundir herramientas innovadoras de recopilación, integración y análisis de datos mediante, entre otros, el empleo de “macrodatos”.

38. El UNFPA también se centrará en que los datos se utilicen para incorporar la información demográfica a la formulación y la aplicación de estrategias, políticas y programas de desarrollo. La información demográfica permite conocer la manera en que los cambios demográficos conforman el desarrollo social, económico y ambiental. El UNFPA trabajará con una variedad de asociados y actuará como puente entre los productores de datos, los innovadores en aspectos metodológicos y sustantivos y los usuarios de datos. Hará hincapié en el fortalecimiento de la capacidad nacional de generar información de utilidad para la planificación del desarrollo nacional, la coordinación de la reducción de riesgos y la respuesta humanitaria. Entre los principales enfoques se contarán la elaboración de mapas subnacionales, las estimaciones de zonas pequeñas, las previsiones y la dirección metodológica en lo relativo a los indicadores.

39. La aplicación del plan estratégico puede presentar riesgos para el UNFPA, por ejemplo: a) los cambios en la asistencia internacional y el entorno financiero, cuyos recursos básicos son limitados y en los que la competencia por la financiación es cada vez mayor; y b) un panorama político en el que la oposición a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos va en aumento. El Fondo tomará medidas proactivas dirigidas a movilizar recursos y ampliar las alianzas con los interesados, y empleará un enfoque sistemático para aumentar su eficiencia y la repercusión de su labor.

#### **IV. Cómo obtendrá el UNFPA los resultados de desarrollo del plan estratégico**

40. En 2013, el UNFPA empleó un modelo institucional diversificado basado en criterios que medían la “capacidad de financiación” y la “necesidad” de promover el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo a escala nacional. El Fondo analizó la aplicación de este modelo institucional al cabo de los tres primeros años a través de una evaluación formativa de la estructura de apoyo a la puesta en práctica del plan estratégico para 2014-2017. A partir de sus conclusiones y de las lecciones aprendidas, el UNFPA consolidará y aclarará las cuatro dimensiones de su modelo institucional: “qué”, “dónde”, “quién” y “cómo” (véase el gráfico 4).

##### **Gráfico 4. El modelo institucional de cuatro dimensiones del UNFPA**



41. El “qué” abarcará el objetivo del plan estratégico, con los ajustes necesarios para que esté en consonancia con la Agenda 2030.

42. Con respecto al “dónde”, el UNFPA mantendrá y aprovechará aún más su presencia mundial en los países menos adelantados, en los países de ingresos bajos y medianos y en los pequeños Estados insulares en desarrollo, y dará prioridad a los países menos adelantados que se encuentran rezagados y son vulnerables a los conflictos y los desastres naturales. El UNFPA fortalecerá sus iniciativas humanitarias y en favor del desarrollo en todos los países en que se ejecutan programas.

43. Aunque el número de países de ingresos medianos es cada vez mayor, los aspectos multidimensionales de la pobreza y las desigualdades en los países van en aumento. Más del 70% de los pobres del mundo viven en países de ingresos medianos, pero las mejoras económicas suelen ser inestables. Los países de ingresos medianos han hecho contribuciones importantes en pro de la consecución de los objetivos de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, pero numerosos compromisos no llegan a concretarse. Por tanto, se requieren estrategias de intervención adaptadas a fin de lograr el acceso universal a la salud sexual y reproductiva.

44. Dada la diversidad del panorama del desarrollo y los desafíos a los que se enfrentan los países, el UNFPA mantendrá una presencia nacional diversificada y un sistema de clasificación de los países mediante cuatro cuadrantes con códigos de colores. Utilizará los resultados de la Iniciativa de Acceso Equitativo<sup>1</sup> con miras a perfeccionar y mejorar los criterios de evaluación que miden la capacidad de un país para financiar sus programas de desarrollo.

45. En el cuadro 1 se resume la distribución de los países por cuadrantes de color. El cuadrante rojo incluye los países en los que: a) la necesidad de financiación de su programa es máxima y la capacidad de financiación es baja o media baja; y b) la necesidad de financiación

<sup>1</sup> Entre los asociados de la Iniciativa de Acceso Equitativo se incluyen: la Organización Mundial de la Salud; el Banco Mundial; la Alianza para las Vacunas (GAVI); el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA; el PNUD; el UNFPA; el UNICEF; el Mecanismo Internacional de Compra de Medicamentos (UNITAID); y el Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria, con el apoyo de la Fundación Bill y Melinda Gates y el Wellcome Trust.



es elevada y la capacidad de financiación, baja. El cuadrante rosa abarca los países con: a) necesidad baja y capacidad de financiación media baja; b) necesidad media y capacidad de financiación media alta; y c) necesidad baja y capacidad de financiación media alta o alta. En medio se sitúan los países incluidos en el cuadrante naranja y el amarillo. El UNFPA estará presente en una serie de países seleccionados (véase el anexo 4).

**Cuadro 1: Número de países por cuadrante**

Capacidad de financiación (ajustada por desigualdad)	Necesidad			
	Máxima	Alta	Media	Baja
Baja	26	14	3	0
Media baja	5	13	14	10
Media alta	0	3	15	15
Alta				3

46. Para medir la capacidad de un país para financiar sus necesidades en materia de desarrollo, el plan estratégico utilizará el ingreso nacional bruto per cápita ajustado por la desigualdad y tendrá en cuenta el acceso a la salud y la desigualdad de los ingresos. El ingreso nacional bruto per cápita ya se empleó en el plan estratégico anterior, pero enmascaró las desigualdades y las variaciones entre los países y dentro de ellos.

47. La necesidad está determinada por indicadores que miden directamente las esferas de desarrollo en las que se centra el UNFPA: a) la tasa de mortalidad materna; b) la asistencia cualificada en el parto para el quintil más pobre de la población; c) la tasa de fecundidad en la adolescencia; d) la necesidad de planificación familiar; e) la tasa de incidencia del VIH en los jóvenes; f) el índice de desigualdad de género; g) el Índice para la Gestión de los Riesgos (INFORM); y h) la disponibilidad de datos nacionales sobre la asistencia cualificada en el parto, la tasa de fecundidad de las adolescentes y la violencia por razón de género.

48. El sistema de clasificación por países permite al UNFPA diversificar y distribuir de forma más eficiente los recursos para los programas por países. Según las previsiones de las contribuciones actuales a recursos básicos, cerca del 60% de los recursos básicos se asignarán al cuadrante rojo; entre el 15% y el 17%, al rosa; entre el 14% y el 18%, al naranja; y alrededor del 10%, al amarillo. El UNFPA seguirá dando prioridad a los países menos adelantados. Asimismo, diseñará dos enfoques para los programas multinacionales a fin de satisfacer las necesidades específicas de los Estados insulares del Pacífico y del Caribe.

**Cuadro 2: Asignación de recursos por cuadrante de países**

Países en el cuadrante rojo	Países en el cuadrante naranja	Países en el cuadrante rosa	Países en el cuadrante amarillo
55%-60%	14%-18%	15%-17%	7%-11%

49. El modelo institucional fomenta la contribución de fondos básicos y da prioridad a la financiación de los países con mayores necesidades. La experiencia revela que se debe tener en cuenta la volatilidad de las contribuciones a recursos básicos, ya que los recursos básicos previsibles son fundamentales para los países con más necesidades. La financiación complementaria, que en la actualidad representa casi dos tercios de los fondos disponibles, está reservada principalmente para los países en el cuadrante rojo y los países que sufren crisis humanitarias. El proyecto de presupuesto integrado del UNFPA y el marco integrado de resultados y recursos proporcionan más detalles sobre la distribución de los recursos entre las esferas de resultados.

50. La estrategia general del enfoque programático del UNFPA es el desarrollo de la capacidad nacional. La resolución 71/243 de la Asamblea General sobre la revisión cuatrienal amplia de la política establece que los fondos, los programas y los organismos especializados

de las Naciones Unidas deben prestar más apoyo para crear y reforzar la capacidad nacional, respaldar los resultados de desarrollo y promover el control y el liderazgo nacionales.

51. La presencia nacional del UNFPA se pone en práctica mediante cinco modalidades de participación:

- a) la labor de sensibilización y diálogo sobre políticas centrada en la formulación y la vigilancia de la legislación, las políticas y las estrategias;
- b) el desarrollo de la capacidad dirigido a consolidar los conocimientos, las aptitudes, los sistemas y los recursos, y a aportar pericia técnica adaptada a las necesidades;
- c) la gestión del conocimiento orientada a mejorar los programas mediante el suministro oportuno de productos de conocimiento de alta calidad y soluciones innovadoras;
- d) las alianzas y la coordinación —como la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular (a través del intercambio sistemático de soluciones aplicadas en el Sur, conocimientos técnicos e innovación tecnológica)—, así como la coordinación humanitaria interinstitucional, en las que se aproveche la ventaja colaborativa y se refuerce la rendición de cuentas colectiva con objeto de lograr resultados; y
- e) la prestación de servicios esenciales de salud reproductiva y servicios para abordar y prevenir la violencia de género en los países incluidos en el cuadrante rojo. La prestación de servicios también abarca la atención de las necesidades fundamentales en las crisis humanitarias.

52. Las modalidades de participación están interrelacionadas y pueden aplicarse en diversas combinaciones a fin de ofrecer soluciones a medida que satisfagan las necesidades nacionales. La evaluación reciente de la estructura de apoyo a la puesta en práctica del plan estratégico para 2014-2017 indicó que una combinación determinada de las modalidades de participación respondía de manera precisa a las prioridades nacionales. El UNFPA desplegará las cinco modalidades de participación en los países con mayores necesidades, es decir, los incluidos en el cuadrante rojo y los que padecen crisis humanitarias. En el caso de los países de los cuadrantes naranja, amarillo y rosa, el Fondo empleará una serie de modalidades de participación —con exclusión de la prestación de servicios— adaptadas a fin de satisfacer sus necesidades y prioridades específicas. La limitación de la prestación de servicios y, por tanto, centrar la atención en el trabajo preliminar son medidas acordes con la resolución 71/243 de la Asamblea General sobre la revisión cuatrienal amplia de la política. Este enfoque responde a las solicitudes de los Estados miembros de un mayor apoyo en materia de cooperación técnica, políticas y promoción. El cuadro 3 resume el uso de las modalidades de participación por cuadrante de color.

**Cuadro 3. Contexto nacional y modalidades de participación**

Modalidades de participación	Países del cuadrante rojo y países con crisis humanitarias	Países del cuadrante naranja	Países del cuadrante amarillo	Países del cuadrante rosa
Prestación de servicios		No desplegada		
Desarrollo de la capacidad	***	***	**	*
Alianzas y coordinación, incluidas la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular				
Gestión del conocimiento				
Sensibilización, asesoramiento y diálogo sobre políticas				

\* Centrado en el entorno propicio

\*\* Centrado en el entorno propicio y en el ámbito institucional

\*\*\* Centrado en el entorno propicio y en el ámbito institucional e individual

53. Para responder a las emergencias y las crisis prolongadas, el UNFPA utilizará todas las modalidades de participación, a saber: a) la prestación de servicios vitales a fin de prevenir y

responder a la violencia por razón de género; b) la satisfacción de las necesidades de salud sexual y reproductiva de las mujeres y las niñas a través del paquete de servicios iniciales mínimos; y c) la dirección o codirección de la coordinación de las iniciativas dirigidas a prevenir y hacer frente a la violencia de género. Las estrategias de intervención humanitaria dejarán de centrarse en la reacción a los desastres y conflictos y pasarán a aplicar un enfoque basado en la resiliencia mediante la vinculación de la prevención, la preparación y la respuesta con la construcción de capacidades nacionales. Los indicadores de mitigación de los riesgos y de respuesta humanitaria forman parte, por tanto, del marco integrado de resultados.

54. El modelo institucional revisado está correctamente orientado a las necesidades de los países de ingresos medianos. Para apoyar los programas en los cinco países de ingresos medianos bajos del cuadrante rojo, el UNFPA utilizará todas las modalidades de participación. Los países de ingresos medianos tendrán acceso a los conocimientos técnicos y recursos mundiales y regionales del Fondo. El UNFPA aprovechará la experiencia nacional y regional y prestará un apoyo innovador e integrado a las políticas, mediante la aplicación de un enfoque de gestión del conocimiento. Las oficinas regionales y las dependencias de la sede prestarán apoyo a las políticas y ayudarán a los países a movilizar alianzas y mejorar la gestión del conocimiento.

55. El UNFPA armonizará los recursos humanos y financieros con el modelo institucional revisado, y aplicará los activos de conocimiento y las tecnologías de la información y las comunicaciones para poner en práctica ese modelo. Los países del cuadrante rosa necesitarán una capacidad de promoción sólida y, por tanto, precisarán apoyo técnico de la sede, las oficinas regionales o las organizaciones asociadas. Además, estos países tendrán que aumentar su participación en la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular. Los países del cuadrante rojo requerirán una plantilla más numerosa, en la que se incluya personal con experiencia en la gestión de programas complejos.

56. Las modalidades de participación también se aplican a la distribución de recursos para los programas por países, como se indica en el anexo 4. La distribución de recursos en el plano nacional consta de dos pasos. En el primer paso se garantiza que se asigne una contribución mínima —procedente de los recursos ordinarios del UNFPA— al paquete mínimo de programación de cada país, en el que deben estar presentes la promoción, el diálogo sobre políticas y el asesoramiento. El mínimo se ha fijado en 500.000 dólares anuales por programa por país para los países de ingresos bajos y medianos bajos, a partir del ingreso nacional bruto per cápita ajustado por la desigualdad. Esa misma contribución mínima de 500.000 dólares es aplicable a los programas multinacionales. En el caso de los países de ingresos medianos altos y altos, el mínimo se ha fijado en 300.000 dólares anuales por programa por país, a partir del ingreso nacional bruto per cápita ajustado por la desigualdad.

57. En el paso dos, el UNFPA calcula cifras nacionales indicativas basadas en las necesidades, mediante el empleo de: a) los indicadores de clasificación del país, por cuadrante de color; b) la población femenina de 10 a 24 años; y c) el ingreso nacional bruto per cápita ajustado por la desigualdad. Los países con las máximas necesidades, una baja capacidad de financiación y una población numerosa recibirán una proporción indicativa relativamente mayor de recursos básicos, mientras que los países con una necesidad baja pero con una elevada capacidad de financiación y una población menor recibirán una proporción indicativa menor de recursos básicos.

58. En el plan estratégico, el UNFPA ha mantenido la provisión de fondos de contrapartida. Actualmente, si un país clasificado como de ingresos medianos altos o altos contribuye a su programa, el Fondo proporciona un aporte de contrapartida equivalente a estas contribuciones de hasta 100.000 dólares por encima del mínimo. El UNFPA seguirá utilizando este mecanismo para apoyar la recaudación nacional de fondos y la implicación en los programas. Además, el modelo institucional revisado del plan estratégico permite a las oficinas en los países movilizar recursos y responder a las prioridades nacionales específicas.

## V. Puesta en práctica del plan estratégico

59. El UNFPA aplicará su plan estratégico en la sede y en los planos regional, multinacional y nacional. El Fondo cuenta con 121 programas por países, incluidos los programas plurinacionales para el Pacífico y el Caribe de habla inglesa y de habla holandesa. Las conclusiones de las evaluaciones indican que los programas del UNFPA, que aprovechan la experiencia de los programas anteriores, se adecuan a las necesidades nacionales específicas.

60. Los programas por países están a la vanguardia de la aplicación del plan estratégico: responden a las prioridades y necesidades nacionales y contribuyen al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Los programas por países se ajustarán a los resultados y los productos del plan estratégico. El UNFPA abordará los cuatro resultados de manera integrada y se guiará por las prioridades nacionales, el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el modelo institucional revisado y las modalidades de participación del Fondo.

61. La teoría del cambio (véase el anexo 2) describe de qué manera alcanzará el UNFPA el objetivo del plan estratégico a través de los resultados, los productos y los supuestos fundamentales. Los programas por países incluirán teorías del cambio sólidas que desarrollen esos supuestos. A través de los supuestos fundamentales y de su supervisión, el UNFPA podrá identificar los riesgos de los programas y mitigarlos mediante la ampliación de las alianzas.

62. El UNFPA llevará a cabo actividades mundiales y regionales a través de 1 programa mundial y 6 regionales (véase el anexo 6) que le permitirán demostrar su contribución a la consecución de los resultados del plan estratégico en los planos regional y mundial.

63. Las actividades regionales proporcionarán apoyo técnico, directrices operacionales y garantía de calidad a las oficinas en los países. Las intervenciones mundiales ofrecerán a los países orientación normativa (incluida la creación de herramientas, directrices y normas) y apoyo técnico complementario. También facilitarán actividades mundiales de promoción y de diálogo intergubernamental sobre políticas.

64. En las regiones propensas a sufrir desastres y crisis humanitarias, las intervenciones regionales ofrecerán apoyo de primera línea a los países, y coordinarán y atenderán las necesidades de los grupos de población desatendidos. Las intervenciones regionales se complementarán con actividades mundiales de ayuda humanitaria y fomento de la resiliencia.

65. El UNFPA destinará recursos básicos para apoyar las iniciativas mundiales y regionales y movilizará recursos complementarios para respaldar las iniciativas seleccionadas en esos ámbitos.

## VI. Preparación institucional para la aplicación del plan estratégico

66. El UNFPA continuará mejorando su eficacia y eficiencia institucionales a través de la mejora de la capacidad institucional, incluida la mejora de los sistemas y las herramientas. Se centrará en la armonización de las estructuras y los recursos con el plan estratégico; en particular, en la transformación de la tecnología de la información y las comunicaciones, la expansión de las alianzas con el sector privado y la movilización de recursos de donantes no tradicionales.

67. El UNFPA garantizará la rendición de cuentas a través de una supervisión rigurosa y oportuna y del seguimiento de la aplicación de las recomendaciones de las auditorías externas e internas. De conformidad con la resolución 71/243 sobre la revisión cuadrienal amplia de la política, procurará mejorar la integración, la coordinación, la rendición de cuentas y la transparencia al colaborar con otras entidades de las Naciones Unidas. El UNFPA continuará empleando el modelo “tres líneas de defensa” en el control y la gestión de los riesgos. También utilizará el sistema de gestión de los riesgos institucionales para evaluar anualmente todas las oficinas, así como para preparar y aplicar los planes de mitigación de riesgos.

68. El UNFPA ha establecido cuatro productos para orientar el seguimiento de los cambios requeridos en la eficacia y la eficiencia institucionales:

- a) mejora de la programación dirigida a obtener resultados;

- b) optimización de la gestión de recursos;
- c) aumento de la contribución a los resultados, la coordinación y la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas; y
- d) mejora de las comunicaciones dirigidas a ampliar la repercusión, movilizar recursos y establecer alianzas.

69. El UNFPA intensificará su labor en pro de la mejora de la gestión basada en los resultados mediante la capitalización de las tecnologías de la información y las comunicaciones y la aplicación de mejores análisis institucionales. Seguirá incorporando la gestión basada en los resultados en sus políticas, procedimientos, manuales y sistemas. La gestión basada en los resultados será una capacidad central de todo el personal de los programas y las operaciones. De conformidad con la revisión cuadrienal amplia de la política, el UNFPA armonizará sus políticas y procedimientos programáticos con las nuevas directrices del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, al tiempo que reafirmará el papel central que desempeñan los Gobiernos en la contribución a la labor del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

70. El UNFPA consolidará la garantía de calidad de sus programas a través de la participación en los mecanismos institucionales de garantía de calidad de todo el sistema y trabajará con las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas con miras a garantizar que todos los programas por países cumplan los criterios de calidad de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y apliquen las recomendaciones de las auditorías. Además, el UNFPA supervisará la aplicación de las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección. A fin de mejorar la calidad de sus programas, el UNFPA respaldará: a) la elaboración de teorías del cambio; b) la documentación y el uso de buenas prácticas y de las lecciones aprendidas; y c) la planificación y la aplicación de actividades de supervisión y evaluación de los programas.

71. El UNFPA utiliza la gestión basada en los resultados para gestionar el ciclo completo de los programas, desde la planificación, la supervisión y la elaboración de informes hasta la evaluación. El aprendizaje está integrado en cada etapa del ciclo, incluido el aprendizaje a partir de pruebas evaluativas con el fin de mejorar el diseño y la aplicación de los programas. La Oficina de Evaluación seguirá fomentando el aprendizaje con base empírica y el desarrollo programático, y llevará a cabo evaluaciones de calidad a fin de fundamentar las actividades de gestión.

72. De conformidad con la Agenda 2030, el Marco de Sendái para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030 y la Cumbre Humanitaria Mundial de 2016, el UNFPA acelerará sus iniciativas de preparación humanitaria encaminadas a hacer frente a los riesgos y fortalecer la resiliencia. Esto garantizará que las comunidades, las sociedades y los sistemas estén mejor equipados para responder a las situaciones de emergencia y recuperarse. Dichas iniciativas incluirán, asimismo, la aplicación de las medidas de preparación mínimas.

73. El UNFPA utilizará sus extensos conocimientos para mejorar la eficacia y eficiencia en el logro de resultados. La gestión del conocimiento en el UNFPA se centrará en: a) la mayor disponibilidad de productos de conocimiento de calidad y el acceso oportuno a ellos; b) la incorporación de la gestión del conocimiento en los programas y operaciones del Fondo; y c) la mejora de la capacidad y la rendición de cuentas del personal en materia de gestión del conocimiento.

74. El UNFPA fomentará la innovación con objeto de mejorar la programación mediante a) la ampliación de las innovaciones que han proporcionado buenos resultados; b) las alianzas con innovadores de los sectores público y privado; y c) la institucionalización en el UNFPA de una cultura de la innovación.

75. En la aplicación del plan estratégico resultan esenciales la optimización de la gestión de recursos humanos a fin de que la dotación de personal sea apropiada, la combinación adecuada de aptitudes en el personal y el fortalecimiento de las herramientas necesarias para consolidar las competencias. El desarrollo de la capacidad incluirá asesoramiento, tutoría, aprendizaje, y desarrollo y reconocimiento profesional. El UNFPA incrementará su personal directivo y de refuerzo, cubrirá los puestos clave de gestión lo antes posible, y se ocupará adecuadamente del

despliegue del personal de refuerzo y del “deber de proteger”. Hará hincapié en el comportamiento ético, el respeto mutuo, el trabajo en equipo y el intercambio de conocimientos. Asimismo, se asegurará de que la composición de personal es inclusiva —en lo relativo al género, la región y la discapacidad— y prestará especial atención a la igualdad geográfica y la representación de género en los puestos profesionales y directivos. Además, fortalecerá la supervisión del desempeño del personal, ofrecerá incentivos dirigidos a mantenerlo a un alto nivel y abordará los casos de desempeño insuficiente.

76. El UNFPA cubrirá adecuadamente los puestos directivos principales y fomentará la capacidad del personal en materia de gestión programática basada en los resultados, la gestión de recursos financieros y humanos, la promoción, las alianzas y la movilización de recursos. Las aptitudes y conocimientos en esas esferas son fundamentales para el logro de resultados transformadores. El Fondo se asegurará de que el personal seleccionado para los puestos directivos principales se despliegue rápidamente y cumpla los requisitos exigidos.

77. El UNFPA aumentará el uso de alianzas y del voluntariado para el desarrollo. El Fondo apoya una integración más rentable de las funciones y servicios relacionados con los recursos humanos en el sistema de las Naciones Unidas y también explorará las funciones no relacionadas con los recursos humanos cuya integración podría resultar conveniente.

78. El UNFPA seguirá procurando alcanzar la excelencia en la gestión de los recursos financieros mediante la mejora del desempeño de las dependencias institucionales con mayores necesidades, sobre la base de su modelo de evaluación de riesgos. Esto incluirá la vigilancia de los gastos de los asociados en la ejecución, con especial atención a la planificación y la presupuestación de los programas, con objeto de lograr un empleo eficiente de los recursos.

79. El UNFPA ha defendido con ahínco el uso de servicios e instalaciones en común con otras organizaciones de las Naciones Unidas, a fin de reducir los gastos administrativos y de gestión en la sede y sobre el terreno. En este sentido, reconocerá las mejores prácticas de otras organizaciones de las Naciones Unidas y procurará aumentar el número de oficinas en los países que llevan a cabo operaciones conjuntas.

80. El UNFPA continuará promoviendo la sostenibilidad ambiental. El Fondo es una organización climáticamente neutra que se esforzará por reducir más las emisiones de gases de efecto invernadero, la generación de residuos peligrosos y el consumo de agua en consonancia con su sistema de gestión de las emisiones futuras.

81. El UNFPA invertirá en tecnologías de la información y las comunicaciones en apoyo de la eficacia y la eficiencia de los programas y operaciones. Este aspecto abarca la mejora de la tecnología aplicable a los procesos institucionales, con objeto de aumentar la eficiencia de los programas, las oficinas y las operaciones.

82. El UNFPA cuenta con una importante presencia nacional y ejerce un mandato universal basado en los derechos. Esta situación le permitirá aumentar su contribución a los resultados, la coordinación y la coherencia de todo el sistema de las Naciones Unidas a través de: a) la ampliación de la iniciativa “Unidos en la acción” y de la programación conjunta a fin de aumentar la coherencia de todo el sistema; b) la mejora de la coordinación en lo relativo a la lucha contra la violencia por razón de género y la atención de la salud reproductiva en contextos humanitarios; y c) el aumento de la colaboración con miras a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

83. La comunicación eficaz de los resultados constituye una prioridad institucional y es la fuerza impulsora del proceso de cambio en el UNFPA. La estrategia mundial de comunicación “Una sola voz” situará a la organización como un asociado para el desarrollo activo y visible e informará a los interesados a través de comunicaciones oportunas, centradas en la repercusión y los resultados transformadores del Fondo. El Fondo seguirá utilizando y publicando datos de acuerdo con las normas de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda.

84. El UNFPA preservará las relaciones estrechas que mantiene con su base de donantes tradicionales. Además, procurará aumentar las contribuciones de los países en que se ejecutan programas, así como movilizar recursos humanos y financieros y apoyo de la sociedad civil,

las alianzas mundiales entre el sector público y el privado, las instituciones financieras internacionales, las organizaciones filantrópicas, el sector privado y el público general.

85. El UNFPA promueve la financiación flexible y previsible a través de promesas, compromisos y contribuciones plurianuales. El Fondo fortalecerá su capacidad de movilización de recursos y de establecimiento de alianzas con miras a detectar las posibilidades de obtener recursos de donantes no tradicionales, entre otros, el sector privado. Asimismo, priorizará las alianzas con otras organizaciones de las Naciones Unidas a fin de aumentar la eficiencia y operar a escala. La mejora de la marca, así como de la información y la sensibilización —a través de los medios tradicionales y las redes sociales— sobre los resultados transformadores del UNFPA son vitales para ampliar y profundizar el apoyo político y financiero al Fondo.

## VII. Supervisión y evaluación del plan estratégico

86. Los resultados de desarrollo articulados en el marco integrado de resultados y recursos (anexo 1) conforman la pieza central de la rendición de cuentas por los programas. En el anexo 5 (Marco de rendición de cuentas de los programas del UNFPA) se proporcionan más detalles de los principales componentes de la rendición de cuentas por los programas en el UNFPA.

87. El UNFPA supervisará los resultados de desarrollo del plan estratégico en el plano de los productos, los resultados y la repercusión, así como sus resultados en materia de eficacia y eficiencia institucionales en el plano de los productos. El sistema de información estratégica y el sistema de programación mundial se emplearán para analizar y elaborar informes sobre los progresos hacia la consecución de los resultados en todos los planos.

88. Al tiempo que reconoce la importancia de la información de alta calidad para la toma de decisiones y el diseño de los programas, el plan estratégico hace hincapié en la supervisión y la comunicación de los resultados. Entre las actividades específicas se incluyen las siguientes:

- a) elaborar teorías del cambio nacionales como un componente fundamental del proceso de desarrollo de los programas por países y los informes sobre sus resultados;
- b) promover los análisis evaluativos que permitan una valoración cuantitativa y cualitativa de la contribución del UNFPA a las diversas esferas de resultados;
- c) plasmar los conocimientos obtenidos a través de la supervisión y las evaluaciones en estrategias y actividades de programación y gestión; y
- d) consolidar la comunicación de los resultados en todos los planos institucionales a fin de movilizar el apoyo de una amplia variedad de asociados y garantizar así la obtención de recursos de manera sostenida y previsible.

89. El UNFPA llevará a cabo un examen de mitad de período del plan estratégico, incluido el sistema de asignación de recursos.

90. La política de evaluación revisada del UNFPA ([DP/FPA/2013/5](#)) y su plan de evaluación cuatrienal presupuestado correspondiente a 2016-2019 ([DP/FPA/2015/12](#)) especifican los principios, los criterios de selección, el proceso, el enfoque y las evaluaciones institucionales propuestas para el UNFPA. Por tanto, este documento no incluye un plan de evaluación.