



**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  
26 de julio de 2011  
Español  
Original: inglés

**Segundo período ordinario de sesiones de 2011**

Nueva York, 6 a 9 de septiembre de 2011

Tema 6 del programa provisional

**UNFPA – Informe de la Directora Ejecutiva**

**Fondo de Población de las Naciones Unidas**

**Examen de mitad de período del plan estratégico del UNFPA, 2008-2013**

**Informe de la Directora Ejecutiva**

*Resumen*

El presente informe sobre el examen de mitad de período del plan estratégico del UNFPA se presenta en respuesta a la decisión 2009/16 de la Junta Ejecutiva, en que se prorrogó el plan estratégico, 2008-2011, hasta 2013. También a la orientación brindada por la Asamblea General en su resolución 63/232. El examen de mitad de período define con mayor precisión la dirección estratégica de la organización para guiar al UNFPA en su labor durante 2012 y 2013, sobre la base de la experiencia adquirida.

Basándose en una combinación de una serie de exámenes internos y externos, y un amplio proceso consultivo en que participaron numerosas partes interesadas importantes del interior de la organización y fuera de ella, el examen de mitad de período examina la evolución del contexto dentro del cual opera el UNFPA, así como los avances, logros y desafíos en la ejecución del plan estratégico de 2008 a 2010. En ese sentido, complementa el análisis detallado que figura en el informe anual de la Directora Ejecutiva, DP/FPA/2011/3 (Part I) y su anexo (que se puede consultar por separado en el sitio web del UNFPA) y DP/FPA/2011/3 (Part I)/Add.1.

La conclusión general del examen de mitad de período es que, si bien el UNFPA tiene mucho de qué enorgullecerse, todo el potencial de la organización aún no se ha aprovechado. Se ha identificado una serie de retos clave relacionados con la capacidad de la organización para lograr resultados tanto en materia de desarrollo como de gestión. La propuesta de revisión de la orientación estratégica y de los marcos de resultados aborda estos retos, fortaleciendo el centro de atención de la organización y priorizando los problemas que esta encara para presentar un conjunto

racionalizado de resultados y productos. También se incluyen indicadores claros que fortalecen la rendición de cuentas de la organización en relación con los resultados. La estimación de los recursos necesarios para ejecutar el resto del plan se presenta en un marco integrado de recursos financieros.

En el presente informe figuran los elementos para la adopción de una decisión.

# Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción.....	5
II. Alcance y proceso del examen de mitad de período.....	5
III. Contexto.....	7
IV. Resumen de los avances, algunos logros y principales desafíos para 2008-2010.....	8
A. Resultados de desarrollo.....	9
1. Avances.....	9
2. Algunos logros.....	9
3. Principales retos.....	10
B. Resultados de la gestión.....	11
1. Avances.....	11
2. Algunos logros.....	12
3. Retos fundamentales.....	13
V. Direcciones futuras, 2012-2013.....	15
A. Dirección estratégica.....	15
B. Mejora de la rendición de cuentas con respecto a los resultados.....	16
1. Marco conceptual: vinculación del marco de resultados de desarrollo y el marco de resultados de gestión.....	16
2. Principios clave para la revisión de los marcos de resultados.....	18
C. Definir con mayor precisión el aspecto central de los resultados de desarrollo.....	19
1. Centrar la atención del marco de resultados de desarrollo.....	19
2. Resultados y productos del marco de resultados de desarrollo.....	20
3. Cuestiones transversales.....	22
D. Consecución de la excelencia operacional.....	24
1. Concentrar la atención del marco de resultados de gestión.....	24
2. Productos del marco de resultados de gestión.....	24
VI. Marco integrado de recursos financieros.....	26
A. Necesidades y corrientes de recursos para la CIPD.....	26
B. Recursos necesarios para el período 2012-2013.....	26
1. Proyecciones de ingresos.....	26
2. Vínculos entre los marcos de resultados y los recursos.....	27
3. Recursos necesarios.....	27
VII. Puesta en práctica del plan estratégico revisado.....	28

A.	Plan de actividades .....	29
B.	Armonización de los planos mundial, regional y nacional .....	29
1.	Plano nacional .....	29
2.	Planos mundial y regional .....	30
3.	Reorganización .....	30
C.	Fortalecimiento de los sistemas de medición .....	30
D.	Elaboración de un nuevo plan estratégico .....	30
VIII.	Elementos de una decisión .....	31
Anexos		
I.	Marco revisado de resultados de desarrollo .....	32
II.	Marco revisado de resultados de gestión .....	38

## **I. Introducción**

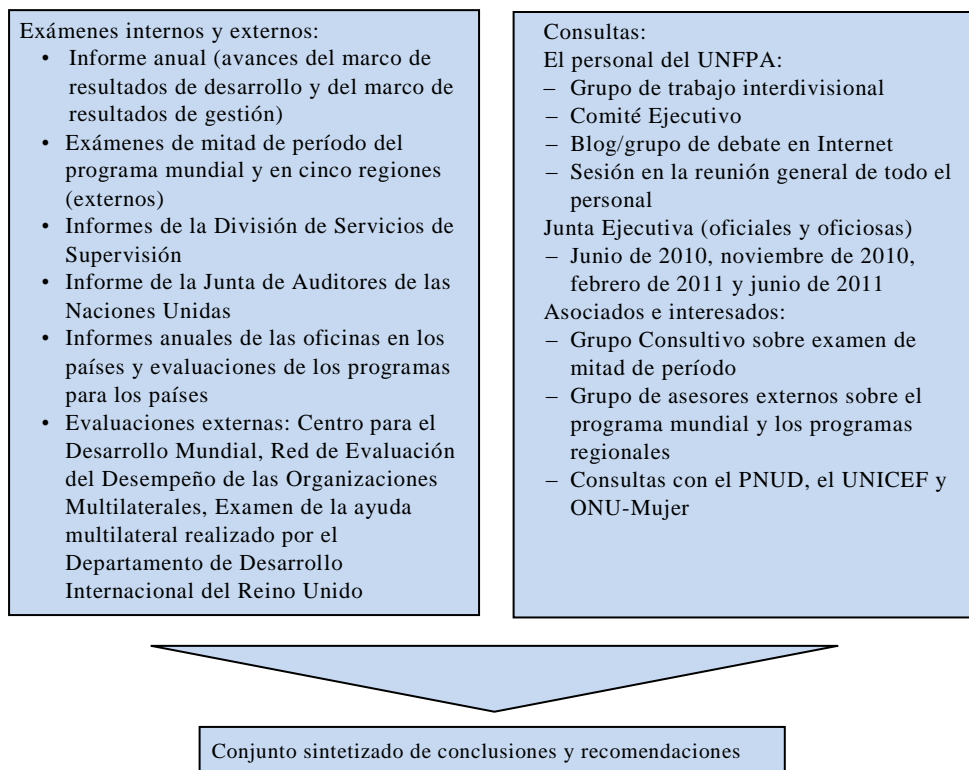
1. Este informe se presenta en respuesta a las decisiones de la Junta Ejecutiva 2009/16, en que se prorrogó el plan estratégico, 2008-2011, hasta 2013, y 2011/13 (en relación con el tema 9), en que se aplazó la presentación del examen de mitad de período del plan estratégico al segundo período ordinario de sesiones de 2011. También responde a la orientación dada por la Asamblea General en su resolución 63/232. En el informe sobre el examen de mitad de período se analiza el contexto cambiante en que el UNFPA realiza su labor y se examinan los avances, logros y desafíos presentes en la ejecución del plan estratégico de 2008 a 2010, aspectos que complementan el análisis detallado que figura en el informe anual de la Directora Ejecutiva, DP/FPA/2011/3 (Part I) y su anexo (disponible por separado en el sitio web del UNFPA) y DP/FPA/2011/3 (Part I)/Add.1, y se expone una orientación estratégica revisada para la organización, incluyendo el marco revisado de resultados de desarrollo y el marco revisado de resultados de gestión, sobre la base de la experiencia adquirida.

2. En la sección II del presente informe, que sigue a la introducción, se describe el alcance y el proceso del examen de mitad de período. La sección III se centra en el contexto. En la sección IV se presenta un resumen de los avances, algunos logros y desafíos clave durante el período 2008-2010. La sección V, titulada “Direcciones futuras, 2012-2013”, se centra en los elementos prospectivos, incluyendo la orientación estratégica de la organización, el nuevo marco conceptual y una descripción del marco revisado de resultados de desarrollo y del marco revisado de resultados de gestión. En la sección VI se presenta el marco integrado de recursos financieros y se describen los recursos necesarios para lograr los resultados del plan estratégico. La sección VII se centra en la puesta en marcha del plan estratégico revisado, incluidos los pasos necesarios para elaborar el nuevo plan estratégico, 2014-2017. En la sección VIII figuran los elementos para la adopción de una decisión. El marco revisado de resultados de desarrollo y el marco revisado de resultados de gestión figuran en el anexo I y el anexo II, respectivamente.

## **II. Alcance y proceso del examen de mitad de período**

3. El proceso de examen de mitad de período ha tenido a la vez elementos retrospectivos y elementos prospectivos. En la parte retrospectiva se examinaron los logros y desafíos que se plantearon en la ejecución del plan estratégico de 2008 a 2010 y las implicaciones del contexto mundial cambiante. Esto se hizo mediante una combinación de trabajo analítico (tanto interno como externo) y consultas (véase el gráfico 1).

Gráfico 1  
**Proceso de examen de mitad de período**



4. En la parte orientada hacia el futuro se examinó cómo el UNFPA podría cumplir mejor su misión definiendo con mayor precisión el centro estratégico de la organización (incluida la revisión de los marcos de resultados) y actualizando las estimaciones de recursos para el período restante del plan. El proceso examinó una gama de cuestiones de orden general que plantearon los interesados internos y externos (incluida la Junta Ejecutiva), aunque el ejercicio tenía como objetivo fortalecer el plan estratégico en lugar de revisarlo en lo fundamental.

5. Los temas tratados incluyen en qué cuestiones debería trabajar la organización (por ejemplo, si la organización debería mantener las tres esferas prioritarias de población y desarrollo, salud y derechos reproductivos, e igualdad entre los géneros, o si por el contrario debería reducir su centro de atención), qué papel debería desempeñar la organización (por ejemplo, si puede apoyar mejor a los países mediante la prestación de servicios, la creación de pruebas, el fomento de la capacidad o mediante la promoción, el asesoramiento normativo y ayudando a impulsar la innovación), y dónde debería trabajar la organización (por ejemplo, si debería seguir trabajando extensamente en todo el mundo o reducir su cobertura geográfica).

6. Al igual que con el examen retrospectivo, se examinaron las direcciones futuras tanto a escala interna como con los interesados mencionados anteriormente. Las aportaciones pertinentes de estos asociados que rebasen el alcance de esta revisión del plan estratégico se tendrán en cuenta en la elaboración del próximo plan estratégico, 2014-2017.

### III. Contexto

7. El mandato general del UNFPA —basado en el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo (CIPD) y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)— y la orientación de la resolución 62/208, otras resoluciones pertinentes de la Asamblea General y el Consejo Económico y Social, así como las decisiones de la Junta Ejecutiva, sirven de guía al plan estratégico. Pero el mundo ha cambiado desde la creación del plan y las tendencias y los acontecimientos externos e internos repercuten en la labor del UNFPA. En consecuencia, estos acontecimientos se han tenido en cuenta en la elaboración de la orientación futura de la organización, de manera que el UNFPA esté en una mejor posición para apoyar a los países en la ejecución del Programa de Acción de la CIPD y el logro de los ODM.

8. Elementos clave del programa de la CIPD no se han cumplido aún y muchas de las metas fijadas en relación con los ODM están lejos de alcanzarse, aun cuando solo quedan unos pocos años hasta 2015, la fecha fijada para su cumplimiento. Preocupa en particular el hecho de que el Objetivo de Desarrollo del Milenio al que el UNFPA contribuye más directamente, el quinto ODM, sobre la mejora de la salud materna, sea el que más dista de ser alcanzado, según datos recientes<sup>1</sup>. En parte como resultado, la salud materna, y en términos más generales, la salud sexual y reproductiva, ha sido el foco de una renovada atención en los últimos años, tanto en las Naciones Unidas como en los niveles regional y nacional, lo que crea una oportunidad para el UNFPA.

9. En un momento en que la población del mundo se acerca a los 7.000 millones de personas en 2011 y en que crecen las preocupaciones acerca de la sostenibilidad del desarrollo, la dinámica de población y la planificación de la familia suscitan gran atención. El crecimiento de la población mundial se ha lentificado, pero la fecundidad sigue siendo alta en muchos países. Al mismo tiempo, el mundo está viendo la mayor cohorte de jóvenes de la historia. Mientras tanto, muchos países enfrentan problemas relacionados con la baja fecundidad, lo que conduce al envejecimiento de las poblaciones. El aumento de la migración y la urbanización son especialmente importantes en la actualidad.

10. A pesar de la atención que se presta a estas cuestiones, un clima político cambiante significa que, si bien había un amplio consenso sobre el programa de la CIPD en 1994, esa unanimidad no se puede dar por sentada en la actualidad, lo que plantea un reto para la siguiente etapa de la labor del UNFPA.

11. El entorno geopolítico y económico más amplio también ha cambiado desde la elaboración del plan estratégico en 2007. Un número de países que tradicionalmente recibían ayuda ahora son países de ingresos medianos, y, teniendo en cuenta las fuertes tasas de crecimiento en muchas partes del mundo, muchos otros están pasando a la categoría de países de ingresos medianos. Esta situación sugiere nuevas modalidades para la participación de las Naciones Unidas, en particular porque algunos de estos países son donantes potenciales y/o proveedores importantes de la cooperación Sur-Sur. La crisis financiera mundial planteó muchos desafíos financieros para muchos donantes, pero, aunque esta situación ejerció presión sobre

---

<sup>1</sup> Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, *Global Monitoring Report 2011*.

los presupuestos de asistencia para el desarrollo, la asistencia oficial para el desarrollo alcanzó la cifra récord de 128.700 millones de dólares en 2010<sup>2</sup>.

12. Estos cambios afectan al papel de la asistencia para el desarrollo, en un momento en que los compromisos de París y Accra ponen un mayor acento en el desarrollo de la capacidad y en la implicación y la ejecución nacionales. En las Naciones Unidas esta situación se ha visto reflejada mediante una tendencia a trasladar la atención a las fuentes iniciales, pasando del suministro de cosas al suministro de ideas. Esto presenta retos importantes para el papel y el modelo institucional básico de la organización, lo que implica una nueva forma de trabajar con los asociados y de evaluar el desempeño. Al mismo tiempo, también existe una creciente demanda de una mayor rendición de cuenta por los resultados, como se pone de manifiesto en el surgimiento de iniciativas de evaluación del desempeño organizadas por donantes y otras partes interesadas.

13. En el interior de las Naciones Unidas, algunos acontecimientos también afectan al UNFPA. Continúan las iniciativas de reforma, que ponen el acento en la iniciativa “Unidos en la acción”. Si bien la creación de ONU-Mujeres puede influir en el papel del UNFPA en la esfera de la igualdad entre los géneros, las consecuencias aún no se conocen.

14. Esta situación pone de relieve tanto los retos como las oportunidades para el UNFPA, que se han tenido en cuenta en la elaboración de las orientaciones futuras que se describen más adelante.

#### **IV. Resumen de los avances, algunos logros y principales desafíos para 2008-2010**

15. La conclusión general del examen de mitad de período es que, si bien el UNFPA tiene mucho de qué enorgullecerse, todo el potencial de la organización aún no se ha aprovechado. Como se señaló en la sección I, el análisis detallado de la ejecución del plan estratégico 2008 a 2010 figura en el informe anual de la Directora Ejecutiva. En esta sección se presenta un breve resumen de los avances y se destacan algunos logros. Se centra principalmente en la experiencia adquirida en el examen de mediano plazo en esferas clave en que el UNFPA tiene que introducir mejoras para acelerar los avances en relación con el programa de la CIPD y los ODM y para aumentar su eficiencia y su eficacia. Estas esferas constituyen el centro de atención de la revisión del plan estratégico.

16. La presentación de las conclusiones se basa en la estructura de los dos marcos de resultados del plan estratégico:

- En el marco de resultados de desarrollo se define la labor de la organización en relación con el programa de la CIPD y se establecen las esferas en que el UNFPA está tratando de prestar asistencia a los países para mejorar los resultados en materia de desarrollo y salud de alto nivel.

---

<sup>2</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, “Development aid reaches an historic high in 2010”, [http://www.oecd.org/document/35/0,3746,en\\_2649\\_34447\\_47515235\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/35/0,3746,en_2649_34447_47515235_1_1_1_1,00.html).



- El marco de resultados de gestión se centra en las cuestiones operativas que son necesarias para que el UNFPA contribuya de manera eficaz y eficiente a la obtención de resultados más amplios en materia de desarrollo.

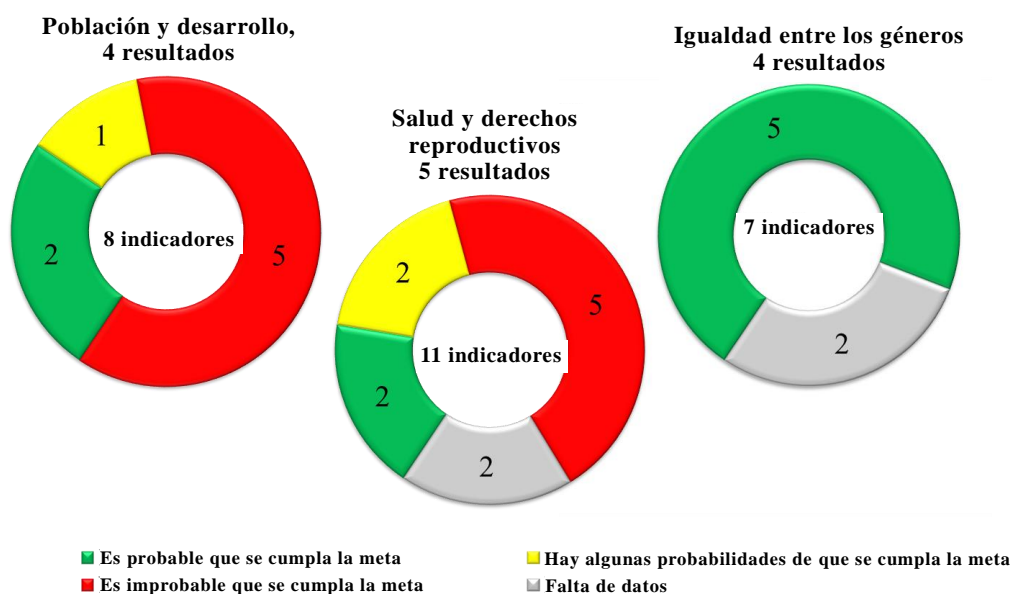
## A. Resultados de desarrollo

### 1. Avances

17. El marco de resultados de desarrollo tiene tres esferas prioritarias: población y desarrollo, salud y derechos reproductivos, e igualdad entre los géneros. Esas esferas están divididas a su vez en 13 resultados, que se miden por medio de 26 indicadores. En el gráfico 2 se muestra el progreso alcanzado en relación con las metas fijadas para 2011 en el plan estratégico, que se resumen en el anexo del documento DP/FPA/2011/3 (Part I). En total, solo se han cumplido o es probable que se cumplan nueve metas en la fecha prevista originalmente para 2011, y es poco probable que se cumplan 10 metas. El progreso ha sido desigual en las tres esferas prioritarias, y los resultados más satisfactorios se han obtenido en la esfera de la igualdad entre los géneros.

Gráfico 2

#### Progreso alcanzado en el marco de resultados de desarrollo



### 2. Algunos logros

18. Se han alcanzado logros notables en cada una de las tres esferas. En materia de población y desarrollo, casi el 95% de los países ya realizan estudios que incluyen cuestiones abordadas en la CIPD. El UNFPA también ha prestado apoyo a la creación de capacidad en casi 80 países como parte de los preparativos de la serie de censos de 2010, especialmente en materia de análisis de datos. La red de educación entre jóvenes ha pasado de 5.000 miembros en 36 países en 2007 a los cerca de 20.000 miembros en más de 45 países que tiene actualmente.

19. En la esfera de salud y derechos reproductivos, el UNFPA ha colaborado estrechamente con los asociados de H4+ (OMS, UNICEF, UNFPA y Banco Mundial) en lo referente a estrategias para reducir la mortalidad materna y neonatal. La creación de capacidad se ha centrado en esferas como la capacitación de parteras y el aseguramiento de los suministros de salud reproductiva, en que el UNFPA ha ayudado a mejorar la disponibilidad de productos críticos, como los anticonceptivos y los medicamentos de salud materna en más de 30 países. La campaña orientada a eliminar la fístula ha ayudado a reparar más de 6.000 fístulas en 42 países y ha ayudado a conseguir la atención y los recursos necesarios para la prevención y el tratamiento de la fístula y la reintegración social de quienes la padecen. Las iniciativas de creación de capacidad han dado lugar a un avance considerable en el uso del conjunto de servicios iniciales mínimos en situaciones de crisis humanitarias, al punto que el conjunto de servicios se usa actualmente en más del 80% de las situaciones humanitarias. Una iniciativa del UNFPA sobre el uso de preservativos prestó apoyo a 74 países en 2010.

20. En la esfera de igualdad entre los géneros, el UNFPA y el UNICEF ejecutan de forma conjunta el mayor programa del mundo orientado a acelerar el abandono de la mutilación/ablación genital femenina, que utiliza un enfoque basado en los derechos humanos para apoyar la elaboración y aplicación de leyes, políticas y programas. El apoyo a la creación de capacidad nacional también ha fortalecido los mecanismos orientados a vigilar y reducir la violencia de género: más del 90% de los países tienen sistemas de ese tipo en la actualidad.

### 3. Principales retos

21. A pesar de estos éxitos, el progreso general ha sido claramente insuficiente, por lo que el examen de mitad de período se centró en la identificación de los principales retos que deben encararse para mejorar el desempeño. Se han extraído cuatro enseñanzas clave en este contexto:

- *Orientación estratégica.* Como resultado de un enfoque compartimentado con tres esferas prioritarias que no están suficientemente integradas, la percepción existente es que el UNFPA no tiene una orientación estratégica clara, lo que reduce la cohesión interna y debilita la marca de la organización en el exterior. Aunque los recursos no se dividen por igual entre las tres esferas prioritarias (el componente de salud y derechos reproductivos recibe con mucho la mayor parte de los recursos programáticos, aproximadamente el 60% por año), el hecho de que las esferas prioritarias sean oficialmente iguales dificulta aún más la identificación clara del centro de atención de la organización.
- *Fragmentación.* Los recursos del UNFPA están demasiado dispersos tanto a escala mundial como en el interior de los países, lo que reduce la capacidad de la organización para mostrar sus efectos. A escala mundial, cerca de 50 oficinas gastaron 2 millones de dólares o menos por país en 2010. Cuando se trata de llegar a todas partes, los recursos disponibles son insuficientes para asistir a los países que encaran los mayores problemas: para utilizar una medida indicativa, la mitad de todos los casos de mortalidad materna ocurren en solo seis países, pero el UNFPA asigna el 16% de sus recursos a estos países. El impacto de estos recursos se diluye aún más a nivel de los países, cuando las oficinas en los países intentan trabajar en numerosas esferas de resultados, a pesar de que sus presupuestos son muy pequeños. Un estudio

reciente encontró que la asignación de recursos a nivel de los países entre las tres esferas prioritarias se redujo a rangos muy insuficientes, lo que sugiere que la programación del UNFPA no siempre se ajusta adecuadamente a las necesidades y capacidades locales y, en lugar de ello, intenta abordar todos los aspectos del mandato de la organización en todas partes. Para agravar la situación, existe la práctica de utilizar a numerosos asociados en la ejecución que se administran mediante un sinnúmero de planes de trabajo anuales: en 2010, el Fondo tenía más de 1.400 asociados en la ejecución y se encargaba de más de 2.300 planes de trabajo anuales, lo que generó proyectos pequeños que no podían ampliarse a mayor escala ni mostrar un efecto, ocasionó ineficiencias y planteó considerables problemas de gestión financiera, como se indica más adelante.

- *Claridad sobre el papel del UNFPA.* A pesar del cambio más amplio que se está produciendo en las Naciones Unidas con miras a pasar del suministro de cosas al suministro de ideas, el Fondo no se ha planteado de forma sistemática cómo esta situación influye en su trabajo a nivel de los países y en las necesidades de la organización para que su labor sea eficaz en este nuevo paradigma. Este problema es especialmente grave en los países de ingresos medianos, donde los problemas a menudo se refieren a cuestiones tales como la desigualdad y las poblaciones marginadas: para llegar a las poblaciones más pobres de estos países se necesitarán respuestas diferentes de las que la organización daría en los países menos adelantados, donde la mayoría de la población está subatendida.
- *Medición.* Varios problemas vinculados al sistema de medición han dificultado aún más la evaluación de los avances en los primeros años del plan estratégico. Por ejemplo, los indicadores de resultados incluidos en el marco de resultados de desarrollo a menudo no eran medibles periódicamente. Además, con frecuencia resultaba difícil medir con precisión las contribuciones del UNFPA a los mejores resultados, ya que los indicadores del marco de resultados de desarrollo eran principalmente la responsabilidad conjunta de los países y el UNFPA, y no se complementaban con otras mediciones que permitieran evaluar las contribuciones directas del Fondo.

22. En resumen, aunque se han logrado avances considerables en algunas esferas del marco de resultados de desarrollo, la organización tiene posibilidades de hacer más y de mejor manera. El examen ha permitido identificar una serie de problemas que deben abordarse en el período que resta del plan estratégico.

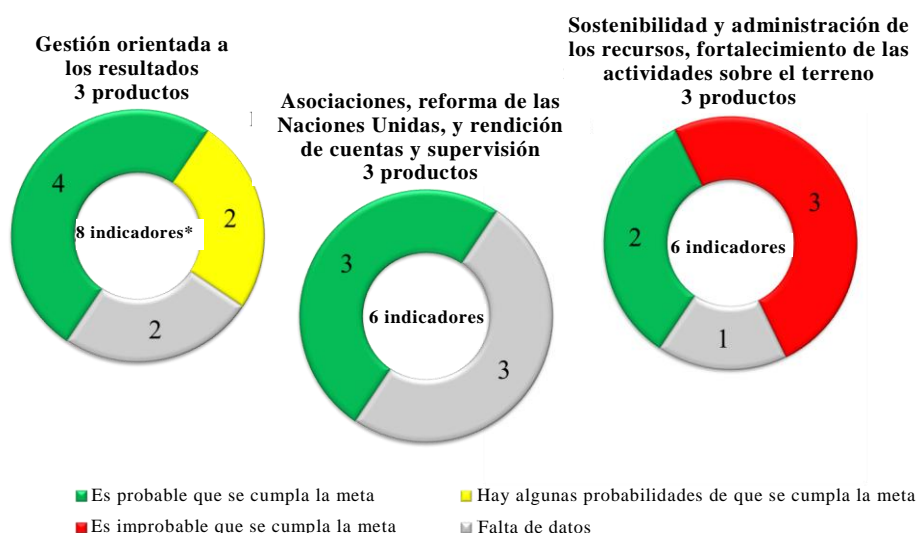
## **B. Resultados de la gestión**

### **1. Avances**

23. El marco de resultados de gestión tiene 19 indicadores en nueve productos, que en el plan estratégico original se agrupaban bajo seis temas. Al igual que con el marco de resultados de desarrollo, el progreso ha sido desigual, pues menos de la mitad de los indicadores están en camino de cumplir las metas establecidas para 2011 (gráfico 3). Sin embargo, dos problemas relacionados con el marco de resultados de gestión han hecho que sea difícil sacar conclusiones basadas en estos datos.

24. En primer lugar, no había datos disponibles en 2010 en relación con casi una tercera parte de los indicadores. En segundo lugar, los indicadores del marco de resultados de gestión no estaban siempre en el nivel adecuado o tenían un alcance demasiado limitado, por lo que resultaba difícil extraer conclusiones sobre el desempeño general de un producto. Por ejemplo, un indicador del producto “El UNFPA mantiene a un personal motivado y capaz” era “Duración del proceso de contratación, desde el anuncio del puesto hasta la oferta provisional”. Este indicador capta solo una parte del proceso de asegurar que el Fondo disponga del personal adecuado, y omite por completo una cuestión más fundamental, el hecho de que en 2010 más de una sexta parte de todos los puestos del UNFPA estaban vacantes.

Gráfico 3  
Avances del marco de resultados de gestión



\* Para este resumen se consideraron 20 indicadores en total, porque el indicador relativo a la duración del proceso de contratación, desde el anuncio del puesto hasta la oferta provisional se ha dividido en dos indicadores, uno para los puestos de contratación internacional y otro para los puestos de contratación local.

## 2. Algunos logros

25. Pese a los problemas relacionados con la medición, se ha logrado un claro avance en algunas esferas. En la esfera de la gestión basada en los resultados y la programación con base empírica, se han venido realizando actividades en toda la organización. A nivel mundial, por ejemplo, una iniciativa de optimización, la presentación oficial de la política de evaluación, y la elaboración de la orientación sobre la programación con base empírica han comenzado a mejorar la capacidad de la organización (como se refleja en el hecho de que la tasa de cumplimiento en relación con la evaluación del programa de los países pasó del 35% en 2009 al 78% en 2010). A nivel regional, las oficinas han desarrollado redes de aprendizaje entre pares para compartir las enseñanzas extraídas y han introducido mecanismos de control de calidad. Sin embargo, es necesario trabajar más para asegurar que los principios de la gestión basada en los resultados y la programación con base empírica se utilizan sistemáticamente en toda la organización.

26. En la esfera de los recursos humanos, el UNFPA ha mantenido altos niveles de satisfacción y motivación del personal, y es uno de los lugares más recomendados para trabajar dentro del sistema de las Naciones Unidas. El sistema de evaluación del rendimiento y formación del personal se utiliza sistemáticamente en toda la organización y tiene altas tasas de terminación y hay otras organizaciones que han expresado su interés en adoptarlo. El Fondo ha diseñado y puesto en práctica un módulo de capacitación presencial sobre la responsabilidad de supervisión de la conducta ética en el lugar de trabajo, y ha cumplido plenamente el programa de divulgación de información financiera.

27. El UNFPA también ha obtenido buenos resultados en sus iniciativas de colaboración, como en la contribución al diálogo sobre políticas a nivel de los países, según la evaluación obtenida, por ejemplo, en la encuesta realizada en 2010 por la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN). Se ha reconocido la contribución del UNFPA a las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas en los niveles mundial (por ejemplo, en el ejercicio de la presidencia de comités y equipos de trabajo), regional (por ejemplo, en la dirección de ejercicios estratégicos en esferas como los jóvenes y la salud materna), y nacional (por ejemplo, mediante iniciativas conjuntas). El UNFPA también ocupa un lugar reconocido en la respuesta a las crisis humanitarias.

28. Pese al difícil entorno macroeconómico, el UNFPA ha superado las metas de financiación fijadas en el plan estratégico. Por último, se han dado pasos importantes en relación con el fortalecimiento de las actividades sobre el terreno por parte de la organización: el proceso de reorganización se ha completado recientemente y, si bien existen variaciones regionales, en general las oficinas en los países evalúan positivamente la pertinencia y calidad del apoyo recibido de las oficinas regionales.

### 3. Retos fundamentales

29. La combinación del examen del desempeño del marco de resultados de gestión, los análisis complementarios internos, los informes de los auditores externos e internos, las evaluaciones de los programas para los países, los informes de evaluación por los asociados, y las consultas sobre el examen de mitad de período dio lugar a una larga lista de esferas de gestión que necesitan mejorar. En última instancia, sin embargo, hubo un alto grado de convergencia en relación con los problemas de gestión más importantes que encara la organización:

- *Eficacia del programa.* Es necesario que la programación del Fondo sea más eficaz en todo el espectro que va desde el diseño de programas hasta su ejecución, su seguimiento y su evaluación. Actualmente, la demanda y utilización de datos empíricos para la toma de decisiones en toda la organización es limitada. Como resultado de ello, la programación del UNFPA no está sistemáticamente impulsada por los datos empíricos, ya sea en forma de enseñanzas extraídas de las evaluaciones o mediante resultados de investigación generados por otros (aunque se ha avanzado en cuanto a utilizar los análisis de la situación y los resultados de las encuestas como base para los programas de los países). Durante la ejecución se deberá hacer más hincapié en la utilización de los principios de la gestión basada en los resultados. Es necesario fortalecer la supervisión y la evaluación a todos los niveles —a

escalas nacional, regional y mundial— y utilizarlas sistemáticamente para guiar la toma de decisiones.

- *Administración de los recursos.* El producto del marco de resultados de gestión relativo a la administración de los recursos fue el único en que todos los indicadores distaban mucho de ajustarse al producto. Además, el UNFPA recibió una opinión con reservas de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas en el último bienio. Según estimaciones actuales, el nivel de gastos no justificados en la ejecución nacional en 2010 no muestra todavía un descenso respecto del año anterior. Aunque se han elaborado políticas para hacer frente a estas cuestiones, el cumplimiento de esas políticas sigue constituyendo un desafío. Otras decisiones de gestión también aumentan innecesariamente los riesgos y reducen la eficiencia. En particular, la proliferación de asociados en la ejecución a que se hizo referencia anteriormente dificulta más la gestión financiera. En las oficinas en los países con 30 o más asociados en la ejecución, casi el 20% de las auditorías de ejecución nacional de los socios arrojó resultados negativos, mientras que en las oficinas en los países con menos de 10 asociados en la ejecución, ese porcentaje se redujo a la mitad.
- *Recursos humanos.* Aunque algunos aspectos del proceso de contratación se han acelerado en los últimos años, la organización aún tenía una tasa de vacantes del 17% en 2010, lo que significa que uno de cada seis puestos estaba vacante. Esta situación tiene importantes repercusiones en la capacidad de la organización para realizar sus actividades con arreglo a sus planes. Además, la organización se enfrenta a una ola de jubilaciones, pues casi una tercera parte del personal superior prevé jubilarse en los próximos cinco años. La gestión de la actual profesión constituye un problema conexas: solo el 30% del personal siente que el desempeño insatisfactorio es manejado de manera adecuada. Se han realizado considerables esfuerzos para fortalecer el sistema de evaluación de la actuación profesional y de formación del personal del UNFPA, como resultado de lo cual casi todo el personal es evaluado actualmente, pero la forma en que se utiliza el sistema no aborda adecuadamente el desempeño insatisfactorio: en 2010, el 97% de los funcionarios fue evaluado como plenamente competente o excelente, y solo el 3% fue evaluado como parcialmente competente o no competente.
- *Movilización de recursos.* El UNFPA ha logrado alcanzar sus metas de movilización de recursos a lo largo del plan estratégico, pero esto se consideró un reto clave por dos razones. En primer lugar, el porcentaje de los recursos aportados como fondos ordinarios (básicos) está disminuyendo, al caer del 63% de los ingresos en 2007 al 58% en 2010. En segundo lugar, el UNFPA depende en gran medida de un pequeño número de donantes: el 96% de las contribuciones ordinarias en 2010 procedía de los 15 donantes más importantes, lo que crea un riesgo considerable. El número de países donantes del UNFPA se ha reducido en los últimos años, al pasar de 182 en 2007 a 150 en 2010. La asistencia para el desarrollo proviene de economías emergentes como la Arabia Saudita, el Brasil, China, la Federación de Rusia y la India, así como del sector privado (incluidas las fundaciones), se ha incrementado enormemente en los últimos años, pero solo representa una pequeña fracción de las contribuciones al UNFPA.

30. El Fondo tiene posibilidades de lograr la excelencia operacional si hace frente a los cuatro desafíos mencionados, que juntos constituyen los elementos clave para establecer cómo la organización se gestiona a sí misma, lo que a su vez determina la capacidad de la organización para lograr resultados de desarrollo sobre el terreno.

## V. Direcciones futuras, 2012-2013

31. El UNFPA se encuentra en un punto de inflexión, con un entorno externo cambiante y avances insuficientes en el programa de la CIPD, lo que al mismo tiempo supone retos y crea oportunidades. Sobre la base del análisis y las conclusiones clave del examen de mitad de período, en esta sección se examina cómo la organización debe cambiar de rumbo en los próximos dos años.

### A. Dirección estratégica

32. A fin de mejorar la orientación estratégica de la organización, en el proceso de examen de mitad de período se volvió a examinar la división del marco de resultados de desarrollo en tres esferas prioritarias, así como la cuestión de los destinatarios seleccionados más importantes para la labor del UNFPA. Como resultado, se ha establecido un objetivo revisado, como se describe en el gráfico 4.

Gráfico 4



33. El objetivo es alcanzar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva (incluida la planificación de la familia), promover los derechos reproductivos, reducir la mortalidad materna y acelerar los avances en el programa de la CIPD y el quinto Objetivo de Desarrollo del Milenio (A y B), a fin de lograr el

empoderamiento y la mejora de las condiciones de vida de los grupos de población subatendidos, especialmente las mujeres y los jóvenes (incluidos los adolescentes), gracias al entendimiento de la dinámica de la población, los derechos humanos y la igualdad entre los géneros, con el impulso que suponen las necesidades del país y adaptándose al contexto nacional.

34. A fin de conseguir este objetivo, el UNFPA continuará coordinando y trabajando en asociación con otros organismos de las Naciones Unidas, organizaciones multilaterales y bilaterales, gobiernos nacionales, organizaciones no gubernamentales, incluidas organizaciones religiosas, instituciones académicas y el sector privado. En su labor con estos asociados, el UNFPA se centrará en su ventaja comparativa como generador de pensamiento original, defensor y creador de asociaciones a fin de avanzar en el programa de la CIPD y la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

## **B. Mejora de la rendición de cuentas con respecto a los resultados**

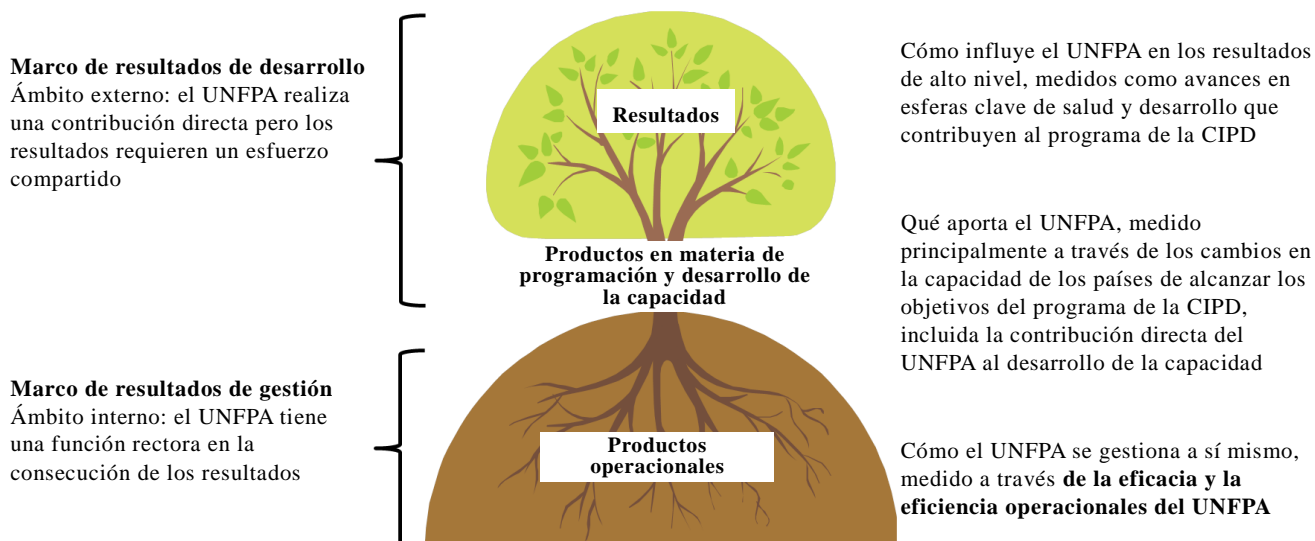
### **1. Marco conceptual: vinculación del marco de resultados de desarrollo y el marco de resultados de gestión**

35. Si se quieren alcanzar resultados en materia de dirección estratégica, deben reforzarse los mecanismos que aseguren la rendición de cuentas con respecto a los resultados en el seno del UNFPA. Los marcos de resultados de la organización, es decir, el marco de resultados de desarrollo y el marco de resultados de gestión, constituyen los elementos clave para ello, pues ambos definen las prioridades y los mecanismos del UNFPA para evaluar periódicamente el desempeño. Por lo tanto, el examen de mitad de período ha puesto un énfasis considerable en actualizar los dos marcos de resultados.

36. El primer paso en este proceso fue clarificar el marco conceptual de resultados del UNFPA. Tanto el marco de resultados de desarrollo como el marco de resultados de gestión son parte integrante de la cadena general de resultados del UNFPA, pero la conexión entre las actividades que el UNFPA ejecuta directamente y los resultados de desarrollo de alto nivel no ha sido lo suficientemente clara. En su decisión 2010/32, la Junta Ejecutiva pidió específicamente al UNFPA que reforzara este vínculo. En el gráfico 5 se recoge un sencillo esquema elaborado al respecto.



Gráfico 5  
Marco conceptual



37. La ramas del árbol representan los resultados de alto nivel a los que contribuye el UNFPA y que con frecuencia se miden mediante indicadores convenidos internacionalmente, como los indicadores para los Objetivos de Desarrollo del Milenio, por ejemplo, la tasa de uso de anticonceptivos, la tasa de mortalidad materna y la prevalencia del VIH. Son numerosos los factores que contribuyen a estos resultados<sup>3</sup> y la rendición de cuentas por los avances recae principalmente en los propios países, más que en asociados externos como el UNFPA. No obstante, toda la labor del UNFPA va dirigida al cambio a este nivel y la organización influye en el mismo, por lo que resulta apropiado que el desempeño del UNFPA se mida en parte por los avances logrados a este nivel. Sin embargo, con frecuencia no resulta posible establecer metas y medir los avances con relación a estos indicadores de forma anual. En su lugar, el UNFPA medirá tendencias y evaluará si se están logrando avances hacia la consecución de las metas a largo plazo (por ejemplo, las metas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio para 2015).

38. El nivel intermedio representado por el tronco del árbol ha sido una deficiencia en el sistema de medición del UNFPA hasta el momento. Este nivel —que también es parte del marco de resultados de desarrollo— refleja el hecho de que el núcleo de la contribución directa de la organización a la consecución de los resultados es su función de creación de capacidad, de manera que los propios países hagan realidad el programa de la CIPD. Los indicadores, a este nivel, miden los resultados tanto en términos de mejora de la capacidad de los países (medida, por ejemplo, en términos de una reducción del porcentaje de países en los que se ha producido un agotamiento de las existencias de anticonceptivos) y de las contribuciones directas del UNFPA (por ejemplo, el número de directores de logística que han recibido

<sup>3</sup> Este nivel se describe como los “resultados”, pero utilizando la terminología estricta de supervisión y evaluación abarca tanto los indicadores de objetivo como los indicadores de resultado. A este respecto, el UNFPA utiliza el enfoque de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, cuyos indicadores combinan múltiples niveles.

capacitación). A este nivel, la rendición de cuentas es compartida con los países, pero la función directa del UNFPA es aquí más importante. Como tal, la inclusión de este nivel reforzará de manera significativa la cadena de resultados, impulsando la capacidad de la organización de evaluar el desempeño de sus programas.

39. Las raíces del árbol representan la capacidad del Fondo para dirigir sus propias actividades con eficacia y eficiencia, y de este modo proporcionar una base sólida para los resultados de alto nivel descritos anteriormente. El UNFPA rinde cuentas directamente por los resultados de esta esfera tal y como se reflejan en el marco de resultados de gestión, aunque el desempeño de algunos de los indicadores del marco de resultados de gestión depende de asociados con los que trabaja el UNFPA.

## **2. Principios clave para la revisión de los marcos de resultados**

40. La revisión de los marcos de resultados estuvo guiada por varios principios:

- *Consolidar mediante la priorización.* El deseo de realizar una amplia variedad de actividades ha hecho que proliferen resultados/productos e indicadores, lo que ha dificultado la determinación de las prioridades de la organización o la evaluación del desempeño general. Por tanto, el primer principio rector fue consolidar el número de resultados/productos e indicadores por esferas prioritarias en las que una mejora contribuiría más a la capacidad de la organización de avanzar en la realización del programa de la CIPD. Como resultado, algunas esferas importantes ya no se consideran resultados/productos separados, en particular si se han incorporado al trabajo diario del Fondo o si no reflejan esferas en cuya mejora el UNFPA deba concentrarse. Por ejemplo, la reforma de las Naciones Unidas es importante para la labor del UNFPA, pero las conclusiones del examen de mitad de período sugieren que esta cuestión se ha institucionalizado en la organización y que, en general, los asociados conceden una buena calificación al UNFPA en esta esfera, y, por tanto, ya no se considera un producto separado. Este principio implica que los nuevos marcos de resultados no contendrán todos los temas que algunos interesados consideran importantes. Sin embargo, esta circunstancia se ve compensada por los considerables beneficios de tener unos marcos de resultados más simplificados y más claramente centrados en las prioridades.
- *Evitar hacer todo en todas partes.* Teniendo en cuenta el presupuesto y la capacidad de la organización, nunca podrá abarcar todos los aspectos del programa de la CIPD en todas partes. El reconocimiento de esta limitación hace necesario que la organización decida cuidadosamente dónde poner el énfasis. Estas decisiones deben ser tomadas sobre la base de una combinación de las ventajas comparativas y las necesidades de la organización, sus capacidades y el interés expresado por los países en los que el UNFPA lleva a cabo sus actividades. El principio de no hacer todo en todas partes mejorará la capacidad del Fondo para proporcionar asistencia a los países que han dado prioridad a determinados aspectos del programa de la CIPD en sus propias estrategias nacionales y medir los avances que han logrado. Además, el hecho de no sobrepasar su capacidad permitirá al UNFPA ser un asociado más eficaz

en los esfuerzos internacionales que identifican conjuntos específicos de países en los que centrarse<sup>4</sup>.

- *Evitar la mentalidad de compartimentos estancos.* Otro principio rector de la revisión de los marcos fue estructurarlos en torno a cuestiones de importancia para la organización, en vez de basarlos en la estructura organizativa existente. La mentalidad de compartimentos estancos ha sido demasiado frecuente en los marcos de resultados, lo que ha provocado ineficacia como resultado de una colaboración insuficiente. Ahora los marcos de resultados reflejan prioridades institucionales a las que deben contribuir diversas partes de la organización. Por ejemplo, aunque hay un producto que se centra en la gestión de recursos humanos, se ha diseñado de forma que la responsabilidad sobre este producto no recaiga únicamente en la División de Gestión de Recursos Humanos; al contrario, la gestión de recursos humanos debe constituir una prioridad para toda la organización, a la que todas las dependencias deben contribuir.
- *Mejorar la mensurabilidad.* El último principio rector consistió en mejorar la mensurabilidad de los marcos de resultados. Se hizo gran hincapié en asegurar que los indicadores pudieran medirse de manera periódica, en respuesta al hecho de que a finales de 2010 no se disponía de datos de desempeño para 10 de los 45 (22%) indicadores de los marcos de resultados de desarrollo y de gestión. En relación con otros indicadores, solo se disponía de datos que no estaban actualizados. Además, solo se habían establecido metas para el final del plan estratégico en lugar de para cada año, lo que limitaba la capacidad de hacer un seguimiento del desempeño y llevar a cabo correcciones a lo largo del período<sup>5</sup>. Otro elemento clave en la mejora de la mensurabilidad ha sido la elaboración de fichas de metadatos para cada indicador, que proporcionan descripciones detalladas, métodos de cálculo, fuentes de datos y la frecuencia de la medición, y actúan como un mecanismo importante para asegurar la fiabilidad del sistema de medición y fomentar la transparencia<sup>6</sup>. Por último, los indicadores del marco de resultados de gestión se seleccionaron de modo que se centrasen en comportamientos específicos de la organización que debían mejorarse y creasen incentivos para modificar estos comportamientos.

## C. Definir con mayor precisión el aspecto central de los resultados de desarrollo

### 1. Centrar la atención del marco de resultados de desarrollo

41. El nuevo marco de resultados de desarrollo fortalece la concentración de la atención del UNFPA al consolidar las prioridades estratégicas y centrar la atención en un grupo limitado de ellas, lo que se refleja en una reducción del número de resultados, que pasan de 13 a 7. Además, en consonancia con la dirección estratégica, se ha elaborado un programa integrado de población y desarrollo, salud

<sup>4</sup> Como la Estrategia Mundial de Salud de las Mujeres y los Niños y la Estrategia Mundial del ONUSIDA.

<sup>5</sup> En algunos casos, no es posible establecer metas anuales, pues algunos indicadores importantes —como los correspondientes a los Objetivos de Desarrollo del Milenio y al período extraordinario de sesiones de la Asamblea General sobre el VIH/SIDA— no pueden medirse anualmente.

<sup>6</sup> Las fichas de metadatos estarán a disposición del público en el sitio web del UNFPA.

sexual y reproductiva y derechos reproductivos, e igualdad entre los géneros, lo que hace que los resultados del marco de resultados de desarrollo ya no estén compartimentalizados en tres esferas, sino que forman un conjunto coherente de esferas fundamentales en las que la organización centrará sus esfuerzos en los dos años restantes del plan estratégico.

## **2. Resultados y productos del marco de resultados de desarrollo**

42. El marco revisado de resultados de desarrollo se estructura de acuerdo con las siguientes pautas: comienza en el nivel superior de las políticas con un resultado inicial sobre la integración de la dinámica de la población y sus vínculos con las necesidades de los jóvenes (incluidos los adolescentes), la salud reproductiva, la igualdad entre los géneros y la reducción de la pobreza en planes y estrategias nacionales y sectoriales. A continuación, presenta tres resultados relativos al acceso a los servicios de salud materna, planificación de la familia y lucha contra el VIH y las enfermedades de transmisión sexual. Aunque se presentan como resultado separados, se intentará alcanzarlos mediante un enfoque integrado en la mayor medida posible.

43. El quinto resultado se refiere a la igualdad entre los géneros y los derechos reproductivos, y el sexto se centra en los jóvenes. El círculo se completa mediante un resultado relacionado con la reunión, el análisis y la difusión de datos que abarca las seis esferas de resultados anteriores y está vinculado con el primer resultado en lo que se refiere a asegurar que se satisfice la necesidad de datos de calidad para influir en la elaboración de políticas.

44. Como se describe en la sección V, en el marco de resultados de desarrollo se han incluido productos relativos a la creación de capacidad y la programación. Para cada resultado, el UNFPA contribuye directamente al avance a escala nacional mediante varios productos que reflejan cambios en la capacidad del país de alcanzar los objetivos del programa de la CIPD, lo que da lugar a un total de 18 productos. Como se trata de productos de desarrollo de la capacidad, se refuerzan entre sí y con frecuencia contribuyen a más de un resultado. Por ejemplo, el desarrollo de la capacidad en materia de planificación de la familia también beneficiará a los servicios de salud materna y contribuirá a reducir la mortalidad materna.

45. En el anexo I se presenta el conjunto completo de resultados y productos, así como los indicadores y las metas.

***Resultado 1: los planes y estrategias de desarrollo nacionales y sectoriales abordan la dinámica de la población y sus vínculos con las necesidades de los jóvenes (incluidos los adolescentes), la salud sexual y reproductiva (incluida la planificación de la familia); la igualdad entre los géneros y la reducción de la pobreza.***

46. En la esfera de la población, la ventaja comparativa del UNFPA radica en la utilización eficaz del análisis de población para el diagnóstico de la pobreza y la elaboración de hipótesis, así como la capacidad de proporcionar análisis temáticos transversales que vinculen la dinámica de la población con las políticas en materia de salud y género y relacionadas con los jóvenes y adolescentes. El UNFPA trabajará con los gobiernos y otros asociados para integrar los servicios de salud sexual y reproductiva (incluida la planificación de la familia) en los planes y políticas nacionales para el sector de la salud. Del mismo modo, la organización trabajará junto con sus asociados para incluir las cuestiones relativas a los jóvenes

(incluidos los adolescentes) en las estrategias de lucha contra la pobreza y en los marcos de desarrollo nacionales, así como para promover el derecho de los jóvenes (incluidos los adolescentes) a participar en todos niveles de la formulación, aplicación y supervisión de políticas.

***Resultado 2: aumento del acceso a los servicios de calidad de atención de salud de la madre y del recién nacido, y de su utilización.***

47. El UNFPA se centrará especialmente en la atención de la salud materna como parte de la salud reproductiva. La organización colaborará estrechamente con H4+ y otros asociados en apoyo de la Estrategia Mundial para la Salud de la Mujer y el Niño y otras iniciativas, como la Campaña para la reducción acelerada de la mortalidad materna en África. El UNFPA apoyará el desarrollo de la capacidad en la aplicación de las políticas nacionales de recursos humanos (en particular, para aumentar los conocimientos de las parteras tradicionales), a fin de proporcionar atención obstétrica básica de urgencia, así como para la gestión de las complicaciones del aborto en condiciones de riesgo. Se hará más hincapié en la necesidad de hacer frente a las enfermedades relacionadas con la morbilidad materna, como la fístula obstétrica.

***Resultado 3: aumento del acceso a servicios de calidad en materia de planificación de la familia y de su utilización por las personas y las parejas en función de la intención reproductiva.***

48. El UNFPA centrará aún más su atención en la planificación de la familia, incluida su integración en servicios más amplios de salud reproductiva y sus vínculos con los servicios de salud materna y la prevención del VIH. Continuará apoyando a los gobiernos a fin de reforzar la seguridad del abastecimiento de suministros de salud reproductiva, entre otras cosas, mediante la creación de capacidad nacional para gestionar el suministro fiable de diversos anticonceptivos modernos. El UNFPA también se centrará en reforzar la demanda de servicios de planificación de la familia mediante intervenciones en el plano comunitario.

***Resultado 4: aumento del acceso a servicios de calidad en materia de prevención del VIH y las infecciones de transmisión sexual, y de su utilización, en particular por parte de los jóvenes (incluidos los adolescentes) y otros grupos clave en situaciones de riesgo.***

49. Con el nuevo reparto de tareas acordado para el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA), el UNFPA se centrará especialmente en la reducción de la transmisión sexual del VIH, la prevención del VIH en los jóvenes (incluidos los adolescentes) y la prevención de la transmisión materno-infantil. Entre las intervenciones clave estarán la ampliación de la programación integral relativa a los preservativos y la lucha contra el VIH en el contexto del trabajo sexual.

***Resultado 5: avance de la igualdad entre los géneros y los derechos reproductivos, en particular mediante la promoción y la aplicación de leyes y políticas.***

50. El UNFPA continuará desarrollando la capacidad nacional para aplicar leyes y políticas que promuevan la igualdad entre los géneros y los derechos reproductivos, centrandose especialmente la atención en abordar la violencia por razón de género, y continuará trabajando en materia de violencia por razón de género en entornos

humanitarios, así como en su asociación para eliminar prácticas perjudiciales como la mutilación/ablación genital femenina. Además, el UNFPA promoverá la igualdad entre los géneros en el espíritu de los compromisos de “una ONU” contraídos por la totalidad del sistema de las Naciones Unidas, en coordinación con ONU-Mujeres y otros organismos cuando sea necesario. El UNFPA continuará promoviendo también la protección y la realización de los derechos reproductivos y trabajará activamente en asociación con grupos de la sociedad civil (incluidas las organizaciones religiosas y de base comunitaria) que favorezcan la participación de hombres y niños en la promoción de la igualdad entre los géneros y los derechos reproductivos.

***Resultado 6: mejora del acceso a los servicios de salud sexual y reproductiva y la educación sexual para los jóvenes (incluidos los adolescentes).***

51. El UNFPA reforzará su apoyo al acceso a los servicios esenciales de salud sexual y reproductiva para los jóvenes, centrándose en la necesidad de llegar a las niñas adolescentes. El UNFPA apoyará la educación sexual de los jóvenes (incluidos los adolescentes) y redoblará sus esfuerzos para desarrollar capacidades nacionales para el diseño y la aplicación de planes de estudios y políticas educacionales amplios y apropiados para cada edad.

***Resultado 7: mejora de la disponibilidad y el análisis de datos que den lugar a la toma de decisiones y la formulación de políticas con base empírica en torno a la dinámica de la población, la salud sexual y reproductiva (incluida la planificación de la familia), y la igualdad entre los géneros.***

52. El UNFPA redoblará sus esfuerzos para mejorar las capacidades nacionales de análisis de datos para la planificación y programación con base empírica relacionada con cuestiones demográficas y dinámica de la población, los jóvenes (incluidos los adolescentes), la igualdad entre los géneros y la salud sexual y reproductiva. Se prestará especial atención a los datos en entornos humanitarios.

### **3. Cuestiones transversales**

53. Diversas cuestiones son comunes a los siete resultados y se presentan aquí en conjunto para no repetirlas en cada uno de los resultados.

*Incorporación de las necesidades de los jóvenes (incluidos los adolescentes) a todos los resultados*

54. Aunque el resultado 6 se centra específicamente en ellas, todos los resultados se ocupan de las necesidades de los jóvenes (incluidos los adolescentes). El UNFPA continuará reforzando su trabajo con gobiernos y otros asociados para promover mayores inversiones en salud, educación y medios de vida para los jóvenes (incluidos los adolescentes), así como para aprovechar las oportunidades que ofrezca la demografía, abordando al mismo tiempo cuestiones fundamentales en materia de servicios de salud sexual y reproductiva, prevención del VIH e igualdad entre los géneros. Se prestará especial atención a la promoción de los derechos de los jóvenes (incluidos los adolescentes), como su derecho a participar en todos los niveles en la elaboración, aplicación y supervisión de políticas. El UNFPA se concentrará en los grupos marginados y más vulnerables, en particular las niñas adolescentes. Debido al carácter transversal de las cuestiones relacionadas con los jóvenes, la coordinación con otros asociados resulta fundamental.

*Derechos humanos e igualdad entre los géneros*

55. Los derechos humanos y la igualdad entre los géneros siguen estando presentes en todas las operaciones del UNFPA, que utiliza un enfoque que tiene en cuenta las particularidades culturales y que se centra en los grupos más pobres y más excluidos. Entre otras cosas, este enfoque contempla la elaboración de planes, políticas, leyes y programas bajo el prisma de los derechos humanos y la igualdad entre los géneros. También se preocupa de asegurar que se informa a las mujeres, los jóvenes y otros grupos vulnerables de sus derechos, y se les da poder para tomar decisiones con relación a su salud sexual y reproductiva y sus opciones de vida.

*Asociaciones inclusivas e implicación nacional*

56. La labor del UNFPA en cada una de las esferas de resultados sigue basándose en los principios de las asociaciones inclusivas y apoyando la implicación nacional. Para el UNFPA, los gobiernos seguirán siendo asociados clave, aun cuando la organización establezca nuevas colaboraciones estratégicas con organizaciones no gubernamentales incluidas las organizaciones religiosas, instituciones académicas y el sector privado (lo que se hará de forma equilibrada debido a la necesidad de evitar la proliferación de asociaciones, como se ha señalado anteriormente).

*Asistencia humanitaria*

57. El UNFPA seguirá apoyando la integración del Programa de Acción de la CIPD en los procesos de preparación para emergencias, respuesta humanitaria, y transición y recuperación. La ventaja comparativa del UNFPA en entornos humanitarios se sitúa en la salud reproductiva, en la lucha contra la violencia por razón de género y en la esfera de los datos. Ese apoyo resulta también esencial durante el período de transición de la emergencia y al desarrollo. El desarrollo reciente de la segunda generación de la estrategia de respuesta humanitaria del UNFPA ayudará a avanzar en el proceso de integración y hará que las actividades del UNFPA sean más estratégicas, ampliables y sostenibles. El UNFPA continuará reforzando la capacidad de las oficinas regionales para proporcionar orientación y movilizar el apoyo de las oficinas en los países para responder a las necesidades de salud sexual y reproductiva en situaciones de emergencia. La función de dirección del UNFPA a nivel mundial se verá reforzada mediante el aumento de la atención a esferas estratégicas como la creación de asociaciones y el control de calidad, a partir de la experiencia vivida en emergencias recientes en Haití, la República Democrática del Congo, el Pakistán y el Sudán.

*Reforma de las Naciones Unidas*

58. El UNFPA apoya firmemente la reforma de las Naciones Unidas. La programación conjunta en el plano de los países y los enfoques coordinados en los planos mundial y regional seguirán estando en la base de la labor de la organización. El UNFPA seguirá desempeñando un papel destacado en la promoción de la reforma de las Naciones Unidas y seguirá defendiendo con firmeza y a todos los niveles el programa de “Unidos en la acción”.

*Cooperación Sur-Sur*

59. En las siete esferas de resultados, el UNFPA reforzará su apoyo a la cooperación Sur-Sur a fin de facilitar el intercambio de conocimientos y experiencia

adquirida y crear capacidad para acelerar la aplicación del Programa de Acción de la CIPD y los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Este enfoque representa una modalidad prometedora para la prestación de asistencia técnica y amplía el abanico de mecanismos a través de los cuales el UNFPA se relaciona con países de ingresos medianos.

## **D. Consecución de la excelencia operacional**

### **1. Concentrar la atención del marco de resultados de gestión**

60. La aplicación de los principios descritos anteriormente en esta sección permitió una simplificación significativa del marco de resultados de gestión, con una reducción del número de productos, que han pasado de nueve a cuatro. El conjunto revisado de productos abarca los retos clave señalados anteriormente, que constituyen las prioridades de gestión para los próximos dos años.

61. Para concentrar la atención del marco de resultados de gestión es necesario tomar decisiones difíciles, pues determinadas esferas como las asociaciones y la reforma de las Naciones Unidas siguen siendo importantes para la organización, aunque al final no se incluyeron como productos separados sino que se han incorporado a todos los productos. Otras esferas se abordarán fuera del marco de resultados, como la transparencia, que se mejorará mediante la aplicación de determinados enfoques, como la decisión de publicar periódicamente datos de desempeño sobre los marcos de resultados en el sitio web del UNFPA.

62. El resultado es un conjunto limitado de esferas en el marco de resultados de gestión que, si se abordan, permitirán al UNFPA alcanzar la excelencia operacional. A fin de mejorar la capacidad del Fondo para detectar problemas de forma temprana y realizar las correcciones oportunas a lo largo del período de programación, los productos del marco de resultados de gestión serán objeto de una supervisión más periódica que en los años anteriores, pues el personal directivo superior evaluará el desempeño de forma periódica a lo largo de cada año.

### **2. Productos del marco de resultados de gestión**

*Producto 1: ha aumentado la eficacia mediante el fortalecimiento de la programación basada en resultados y con base empírica.*

63. La capacidad del UNFPA de producir los efectos deseados depende de la calidad de sus programas, especialmente en el plano de los países. Durante los próximos dos años, se prestará especial atención a dos aspectos de esta cuestión: la gestión basada en los resultados y la programación con base empírica. El UNFPA ha elaborado instrumentos en ambas esferas y centrará su atención en asegurar que se utilizan de manera sistemática y que la calidad de la programación mejora en consecuencia. Una de las medidas específicas para lograrlo consiste en la introducción de un mecanismo de control de la calidad para examinar todos los proyectos de documento de programa para los países a fin de asegurarse de que cumplen con las normas relativas a la gestión basada en los resultados y la programación con base empírica. Otra medida consistirá en mejorar las evaluaciones de los programas para los países, prestando especial atención a asegurar que ofrecen un alto nivel de calidad y se utilizan en la elaboración de los programas.



***Producto 2: se ha reforzado la administración de los recursos mediante una mejora de la eficiencia y la gestión de riesgos.***

64. En los años que quedan del plan estratégico se prestará una especial atención a la mejora de la manera en que el UNFPA gestiona los recursos que se le confían. Un aspecto de esta cuestión es lograr una mayor eficiencia mediante el control de los costos asociados con la gestión y la administración y la mejora de las tasas de ejecución. Estrechamente relacionada con esta cuestión está la mejora de la eficiencia con la que el UNFPA realiza las adquisiciones, prestando especial atención a la reducción de los plazos para realizar las adquisiciones<sup>7</sup>. Un segundo aspecto clave consiste en responder de manera específica a las preocupaciones expresadas por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas y la División de Servicios de Supervisión del UNFPA con relación al gasto del Fondo a nivel de los países, en particular en la modalidad de ejecución nacional. El refuerzo de la gestión financiera en esta esfera constituirá una prioridad significativa en los dos próximos años, en lo que se hará especial hincapié en mejorar la supervisión de los asociados en la ejecución y el desarrollo de su capacidad a fin de reducir los resultados negativos de las auditorías, los gastos no justificados y los anticipos en mora. A fin de abordar cuestiones más amplias relativas a la selección y gestión de los asociados en la ejecución, como la práctica que se sigue en algunas oficinas en los países de establecer asociaciones con numerosos asociados en la ejecución, se está introduciendo un sistema de control de calidad que asegura que los directores ejerzan con rigor sus funciones directivas, entre otras cosas, supervisando las esferas de riesgo potencial y asegurando que se respetan las medidas de mitigación de los riesgos.

***Producto 3: el UNFPA cuenta con una dotación adecuada de personal formado por profesionales con un gran desempeño que cumplen su misión.***

65. La capacidad del UNFPA para obtener resultados satisfactorios en la ejecución de su programa depende en gran medida de cómo aborda la cuestión de los recursos humanos. Este producto se centra en dos aspectos: en primer lugar, la organización se concentrará en asegurar que cuenta con niveles adecuados de dotación de personal para desempeñar su misión; y en segundo lugar, priorizará el fortalecimiento de la cultura de la rendición de cuentas mediante una mejora de la manera en que hace frente al desempeño insatisfactorio. Se detectarán problemas de capacidad y se realizarán inversiones para dotar al personal de los conocimientos especializados necesarios para mejorar su contribución a la capacidad de la organización de ofrecer resultados. Como complemento a lo anterior, se deberá proporcionar un entorno de trabajo seguro al personal del UNFPA. A su vez, el personal deberá mostrar el más alto grado de integridad profesional, continuando con los avances logrados en el refuerzo de las normas éticas de la organización.

***Producto 4: se cuenta con una financiación asegurada, estable y de base amplia que proporciona los recursos necesarios para el plan estratégico.***

66. El ambicioso programa descrito en este documento no puede lograrse sin recursos. Durante el período que resta del plan estratégico, la atención se centrará

<sup>7</sup> Este indicador se ha seleccionado debido a las preocupaciones suscitadas por los plazos actuales para las adquisiciones. Otro elemento clave de la eficiencia de las adquisiciones —los precios obtenidos— se ha abordado mediante un cambio estructural en el enfoque que el UNFPA utiliza en sus adquisiciones: ahora la organización se coordina sistemáticamente con otras entidades que adquieren grandes cantidades de productos de salud reproductiva para lograr economías de escala, con lo que obtiene precios que ahora son muy competitivos en el plano internacional.

tanto en la cantidad como en las fuentes de financiación. La importancia de las fuentes de financiación radica en que las contribuciones ordinarias —a diferencia de lo que sucede con las contribuciones para fines específicos— permiten a la organización planificar y ejecutar las actividades de manera más eficaz y eficiente. Además, el UNFPA prestará especial atención a diversificar su base de financiación, entre otras cosas, intentando lograr un aumento de las contribuciones por parte las economías emergentes y del sector privado. Un enfoque más agresivo con respecto a la movilización de recursos permitirá a la organización contribuir aún más a acelerar el programa de la CIPD y a conseguir el quinto Objetivo de Desarrollo del Milenio.

67. Los indicadores y las metas de los productos del marco de resultados de gestión se presentan en el anexo II.

## **VI. Marco integrado de recursos financieros**

### **A. Necesidades y corrientes de recursos para la CIPD**

68. La asistencia de los donantes para la ejecución del Programa de Acción de la CIPD aumentó de forma constante hasta 2008, año en que alcanzó la cifra de 10.400 millones de dólares<sup>8</sup>. Desde entonces, la tendencia se ha estancado y se estima que la financiación ha permanecido en niveles casi idénticos en 2009 y 2010. Según las proyecciones, en 2011 aumentará ligeramente hasta 10.800 millones de dólares. Los recursos internos de los países en desarrollo han seguido aumentando, pasando de 29.800 millones de dólares en 2009 a 34.000 millones de dólares en 2011, según las proyecciones.

69. Estas cifras siguen estando muy por debajo de las sumas necesarias para conseguir los objetivos del Programa de Acción. En 2009 se estimó que se necesitaban 49.000 millones de dólares y, según las proyecciones, se necesitarán 68.200 millones de dólares en 2012 y 68.600 millones en 2013. El UNFPA acelerará su labor de promoción para que el Programa de Acción de la CIPD siga ocupando un lugar destacado en el programa de desarrollo, en consonancia con la resolución 65/234 de la Asamblea General relativa al seguimiento de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo después de 2014, recientemente aprobada.

### **B. Recursos necesarios para el período 2012-2013**

#### **1. Proyecciones de ingresos**

70. Se estima que en el bienio 2010-2011 los ingresos del UNFPA ascenderán a 1.561 millones de dólares (cifra provisional pues todavía no están disponibles las cifras definitivas para 2011). De esta cantidad, 962,7 millones de dólares proceden de recursos ordinarios y 598,6 millones de dólares proceden de otros recursos. Sobre la base de las tendencias históricas y la información proporcionada por los donantes hasta la fecha, el UNFPA prevé unos ingresos totales de 1.700 millones de dólares

---

<sup>8</sup> Todas las cifras citadas en este párrafo proceden del documento titulado “Corriente de recursos financieros destinados a contribuir a la ejecución del Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo: Informe del Secretario General”, E/CN.9/2011/5.

para el bienio 2012-2013, de los que 830 millones se prevén para 2012 y 870 millones para 2013. De ese total, 1.039 millones de dólares procederían de contribuciones ordinarias y 680 millones de otros recursos.

71. Esas cifras representan un aumento del 10% en comparación con las contribuciones efectivas preliminares para el presente bienio. Se trata de un cambio modesto dada la necesidad de acelerar de forma drástica los avances hacia la consecución del quinto Objetivo de Desarrollo del Milenio y está muy por debajo de la tasa de crecimiento histórica que hubo entre los bienios 2000-2001 y 2010-2011, período en el que la tasa de crecimiento compuesta fue del 16%.

## 2. Vínculos entre los marcos de resultados y los recursos

72. En consonancia con la decisión 2010/32 de la Junta Ejecutiva, el UNFPA establecerá “vínculos completos y transparentes con los marcos de resultados institucionales y de gestión de los respectivos planes estratégicos”.

73. El UNFPA basará su presupuesto 2012-2013 en las prioridades identificadas en los marcos de resultados, reasignando recursos para hacer posible la consecución de las metas. Este ejercicio todavía está incompleto, como sucede con el plan de actividades, que es el vehículo por medio del cual se llevarán a cabo algunas de las modificaciones en el examen de mitad de período. Estos vínculos se mostrarán cuando el presupuesto se presente a la Junta Ejecutiva. Al mismo tiempo, se presentará un análisis sobre las maneras en que los recursos se han reasignado sobre la base del examen de mitad de período.

74. Como se señaló anteriormente, el marco revisado de resultados de gestión se ha simplificado para prestar atención a las cuestiones más importantes a las que se enfrenta la organización. Una de las consecuencias de este cambio es que la responsabilidad respecto de los productos del marco de resultados de gestión no puede recaer únicamente sobre las divisiones o dependencias individuales del UNFPA, como ha sucedido históricamente<sup>9</sup>. El corolario de lo anterior es que las divisiones y dependencias del UNFPA contribuirán a múltiples productos.

## 3. Recursos necesarios

75. Se utilizará un total de 1.752 millones de dólares para los programas y el presupuesto institucional durante el bienio 2012-2013, lo que supone un incremento del 20% con respecto a la proyección original para el bienio 2010-2011. Sin embargo, el gasto en 2010 superó considerablemente la proyección original y, si se utilizan las cifras efectivas de 2010 como base de la comparación, los gastos aumentarían menos del 11%.

76. La utilización de recursos propuesta representa un cambio significativo en la proporción de recursos asignados a los programas en contraste con los costos de gestión recurrentes: el porcentaje de ingresos totales asignados a los costos de

<sup>9</sup> Lo mismo cabe decir con relación a los productos sobre recursos humanos y movilización de recursos, que podría parecer que corresponden a la División de Recursos Humanos y a la División de Información y Relaciones Externas, respectivamente. Una lección clave del examen de mitad de período es que esas esferas deben ser responsabilidad de los funcionarios de toda la organización, de forma que, por ejemplo, los supervisores en las oficinas regionales se tomen en serio el desempeño insatisfactorio y los representantes del UNFPA asuman la responsabilidad por la movilización de recursos.

gestión recurrentes disminuirá del 15,8% en el bienio en curso al 13,1% en el próximo bienio, 2012-2013.

77. La parte de los recursos utilizada para los programas incluye tanto los programas por países como el programa mundial y regional. En la utilización de recursos propuesta se mantiene la misma distribución de los recursos ordinarios entre los programas por países y el programa mundial y regional previsto originalmente para el período 2008-2011 (que representaba un 11,1% de los recursos ordinarios).

### Recursos necesarios propuestos, 2012-2013<sup>10</sup>

(En millones de dólares)

	2010-2011 (previsión original)			2012-2013		
	Recursos ordinarios	Otros recursos	Total	Recursos ordinarios	Otros recursos	Total
<b>Recursos disponibles</b>						
Saldo inicial	51,7	278,4	330,0	55,3	191,9	247,2
Contribuciones y otros ingresos	950,0	450,0	1 400,0	1 038,8	680,0	1 718,8
<b>Total disponible</b>	<b>1 001,7</b>	<b>728,4</b>	<b>1 730,0</b>	<b>1 094,1</b>	<b>871,9</b>	<b>1 966,0</b>
<b>Utilización de los recursos</b>						
Programas (deducida la recuperación de gastos) <sup>11</sup>	689,4	498,2	1 187,6	820,6	639,2	1 459,8
Presupuesto institucional						
Eficacia de las actividades de desarrollo	53,1	5,7	58,9	52,7	7,7	60,4
Gestión						
Gastos periódicos	189,0	32,5	221,6	185,8	39,5	225,3
Gastos no periódicos	8,9	–	8,9	5,9	–	5,9
Fines especiales	5,9	–	5,9	–	–	–
<b>Total, presupuesto institucional</b>	<b>256,9</b>	<b>38,3</b>	<b>295,2</b>	<b>244,4</b>	<b>47,3</b>	<b>291,6</b>
<b>Total, utilización de recursos</b>	<b>946,4</b>	<b>536,5</b>	<b>1 482,8</b>	<b>1 065,3</b>	<b>686,5</b>	<b>1 751,8</b>

## VII. Puesta en práctica del plan estratégico revisado

78. Los cambios del plan estratégico que se proponen en el presente informe no ocurrirán de la noche a la mañana sino de manera progresiva a lo largo de los años que faltan para concluir el plan. Los cambios tampoco ocurrirán automáticamente como simple resultado de su inclusión en el plan: más bien requerirán un enfoque

<sup>10</sup> Las cifras que figuran en este cuadro son estimaciones y, por tanto, están sujetas a cambios.

<sup>11</sup> Esta cifra incluye una asignación del 11,1% de los recursos ordinarios para los programas mundial y regionales.

sostenido por parte de los dirigentes de la organización y disciplina en la gestión en todo el UNFPA. Se han elaborado varios procesos para codificar esos cambios, que se describen a continuación.

## **A. Plan de actividades**

79. De manera concertada con el examen de mitad de período, se está elaborando un plan institucional para 2012-2013. Los resultados y las conclusiones de dicho examen han servido de base para el plan de actividades, y este incluirá mecanismos para fortalecer la ejecución del plan estratégico revisado. El plan de actividades mejorará la eficiencia mediante la simplificación de los procesos institucionales, la racionalización de la toma de decisiones y el fortalecimiento de la rendición de cuentas.

## **B. Armonización de los planos mundial, regional y nacional**

### **1. Plano nacional**

80. Tras la aprobación por parte de la Junta Ejecutiva de los marcos revisados de resultados, los instrumentos y las directrices para las oficinas en los países se actualizarán con miras a facilitar el vínculo entre los programas por países y los resultados y productos revisados. Se celebrarán reuniones de planificación en cada región para ayudar a las oficinas regionales y en los países a armonizar los documentos de programas y los planes de acción con el plan estratégico revisado.

81. Las oficinas en los países se encargarán de introducir en los contextos locales los cambios descritos en el plan estratégico revisado, en colaboración con los asociados nacionales. Ese proceso debe basarse en la implicación, las necesidades y las capacidades nacionales, y dar como resultado programas por países más específicos que den prioridad rigurosamente a las posibles esferas en las que el UNFPA pueda trabajar. Es importante señalar que no se prevé que los programas por países se vinculen con todos los resultados y los productos: más bien, estos se centrarán solamente en los que fuesen pertinentes para los contextos específicos. Se prevé que los programas por países que contienen actividades fuera del ámbito de los marcos revisados de resultados dejen de realizar esas actividades (aunque se prevé que esto ocurra gradualmente a fin de minimizar las perturbaciones en los programas).

82. Como resultado de la combinación de una mayor atención prestada a las esferas clave en las que el UNFPA puede ser más eficaz y una mejor adaptación a las especificidades de los contextos locales, se prevé que los programas por países se diversifiquen más, dejando de lado el enfoque de una fórmula única aplicable a todos, en el que los programas tratan de hacerlo todo en todas partes y por consiguiente no se basan lo suficiente en el contexto local.

83. La ejecución también ocurrirá necesariamente de una manera diferenciada que depende de la implicación de los países y que responde a las necesidades y las capacidades de los países. Por ejemplo, la transición del suministro de cosas al suministro de ideas —del apoyo a la ejecución a una labor más activa en las etapas iniciales centrada en el diálogo sobre políticas y la promoción— se basará en los contextos locales. Sin embargo, este enfoque participativo se equilibrará mediante

un énfasis mayor en el uso de mecanismos de control de calidad para asegurar que las oficinas en los países se ajusten a las normas mínimas.

## **2. Planos mundial y regional**

84. De conformidad con la decisión 2009/16, el programa mundial y regional del UNFPA (DP/FPA/2007/19) se ha prorrogado hasta 2013. Tras la aprobación por parte de la Junta Ejecutiva de los marcos revisados de resultados, el programa mundial y regional se armonizará con los nuevos resultados y productos, y se elaborarán actividades y resultados para el período 2012-2013. El UNFPA utilizará la experiencia adquirida en la ejecución para elaborar un nuevo programa mundial y regional, que se presentará a la Junta con el nuevo plan estratégico para 2014-2017.

## **3. Reorganización**

85. La reorganización del UNFPA apenas acaba de concluir físicamente, y los mecanismos para institucionalizar los cambios se siguen introduciendo. Además, se ha previsto una evaluación de la reorganización para 2012. Por consiguiente, no se realizó ningún examen sistemático de la reorganización durante el examen de mitad de período. La experiencia que se vaya adquiriendo influirá en la manera en que la organización aborde la regionalización en tiempo real (incluso mediante el proceso del plan de actividades) y constituirá un aporte considerable para el próximo plan estratégico.

## **C. Fortalecimiento de los sistemas de medición**

86. Como se describió arriba, las dificultades planteadas por los sistemas de medición han limitado la capacidad de evaluar el progreso del UNFPA en años recientes, y los exámenes internos y externos pusieron de relieve la importancia de mejorar los sistemas de medición de la organización. Desde hace algún tiempo se han estado realizando esfuerzos por mejorar esos sistemas, y en el proceso de revisión de los marcos de resultados se hizo mucho hincapié en aprender de la experiencia adquirida en los primeros años de la ejecución del plan estratégico, como se refleja en cambios tales como conceder mayor importancia a la mensurabilidad en la elaboración de indicadores. Los exámenes periódicos del desempeño en relación con las metas (particularmente las que figuran en el marco de resultados de gestión) permitirán detectar las dificultades en tiempo real, facilitando con ello los esfuerzos para resolver los problemas con prontitud. Se requieren esfuerzos adicionales para seguir adelante, en particular para fortalecer los vínculos entre los planos nacional, regional y mundial, tanto conceptualmente como en relación con los sistemas de información de gestión que permiten la presentación periódica de informes sobre las tendencias del desempeño.

## **D. Elaboración de un nuevo plan estratégico**

87. Se elaborará una guía detallada que será presentada a la Junta Ejecutiva tras la conclusión del proceso del examen de mitad de período para la elaboración del próximo plan estratégico, 2014-2017. En 2013 se presentará a la Junta Ejecutiva un informe acumulativo sobre la ejecución del plan actual (incluidos el marco revisado de resultados, la reorganización y el programa mundial y regional).

88. La elaboración del próximo plan estratégico incluirá temas que se plantearon durante el examen de mitad de período, pero que no pudieron tratarse detalladamente en él, como todas las consecuencias (que se siguen manifestando) del establecimiento de ONU-Mujeres para la labor del UNFPA en materia de género y los sistemas para asignar y distribuir recursos (cuya modificación estaba fuera del ámbito del examen de mitad de período). Como se señaló arriba, las actividades de reforma iniciadas como resultado del proceso del examen de mitad de período ocurrirán progresivamente, y de ese modo servirán de base importante para el próximo plan estratégico. Por último, el proceso de examen de mitad de período ha especificado varias enseñanzas obtenidas que permitirán elaborar sistemas más sólidos (por ejemplo, facilitar la recopilación de datos, documentar un proceso de planificación y presupuesto en que el plan estratégico esté situado más claramente como punto inicial para la elaboración del presupuesto) y servirán de base para el proceso de elaboración del próximo plan estratégico.

## VIII. Elementos de una decisión

89. La Junta Ejecutiva tal vez desee:

a) *Tomar nota* del presente informe sobre el examen de mitad de período del plan estratégico del UNFPA, 2008-2013, y *acoger con beneplácito* la dirección estratégica presentada en el informe para fortalecer la rendición de cuentas del UNFPA en cuanto a los resultados y la excelencia operacional;

b) *Hacer suyas* las direcciones futuras descritas en el presente informe (DP/FPA/2011/11) y el conjunto bien definido de resultados y productos como medidas importantes que se orientan al logro de los objetivos de la CIPD y contribuyen a la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio;

c) *Aprobar* los marcos revisados de resultados de desarrollo y de gestión y el marco integrado de recursos financieros para 2012-2013 que figuran en el informe (DP/FPA/2011/11) y *alentar* a todos los países a prestar asistencia al UNFPA con objeto de alcanzar el total de los recursos ordinarios y de otros recursos previsto para el período 2012-2013, incluso mediante compromisos plurianuales;

d) *Destacar* la importancia de los recursos ordinarios para la aplicación eficaz del plan estratégico y *alentar* a los países a que aumenten sus contribuciones a los recursos ordinarios del UNFPA;

e) *Solicitar* que se presente un informe acumulativo sobre el plan estratégico, 2008-2013 en el período de sesiones anual de 2013 y el nuevo plan estratégico en el segundo período ordinario de sesiones de 2013.

Marco revisado de resultados de desarrollo<sup>1</sup>

<i>Producto(s)</i>	<i>Indicador(es)</i>	<i>Base de referencia de 2010</i>	<i>Meta para 2012</i>	<i>Meta para 2013</i>
<b>Objetivo:</b> lograr el acceso universal a la salud sexual y reproductiva (incluida la planificación familiar), promover los derechos reproductivos, reducir la mortalidad materna y acelerar el progreso en relación con el programa de la CIPD y del quinto Objetivo de Desarrollo del Milenio (A & B)				
<b>Resultado 1: los planes y estrategias de desarrollo nacionales y sectoriales abordan la dinámica de la población y sus vínculos con las necesidades de los jóvenes (incluidos los adolescentes), la salud sexual y reproductiva (incluida la planificación de la familia), la igualdad entre los géneros y la reducción de la pobreza</b>				
<b>Indicador(es) clave(s)</b>				
Número de países que tienen planes nacionales de desarrollo y estrategias de reducción de la pobreza que abordan la dinámica de la población y sus vínculos con las necesidades multisectoriales de los jóvenes (incluidos los adolescentes), la salud sexual y reproductiva (incluida la planificación de la familia), la igualdad entre los géneros y el desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza				
<i>Base de referencia: 62 (2010)</i>				
Número de países que tienen servicios integrados de salud sexual y reproductiva (incluida la planificación de la familia) en las políticas y los planes nacionales de salud				
<i>Base de referencia: 54 (2010)</i>				
1. Se ha fortalecido la capacidad nacional para incorporar la dinámica de la población y sus vínculos con las necesidades de los jóvenes (incluidos los adolescentes), la salud sexual y reproductiva (incluida la planificación de la familia), la igualdad entre los géneros y la reducción de la pobreza en los planes nacionales de desarrollo, las estrategias de reducción de la pobreza y otros planes y programas nacionales pertinentes	1.1 Número (y porcentaje) de países donde el UNFPA ha apoyado iniciativas de desarrollo de la capacidad para incorporar cuestiones relativas a la dinámica de la población en planes y programas nacionales pertinentes (N=128) <sup>2</sup>	31 (24%)	51 (40%)	61 (48%)
	1.2 Número de personas que han recibido capacitación sobre la manera de incorporar cuestiones relativas a la dinámica de la población en los planes y programas nacionales	750	1 225	1 450
2. Se ha fortalecido la capacidad para elaborar políticas y planes de salud nacionales con servicios integrados de salud sexual y reproductiva (incluida la planificación de la familia)	2.1 Número (y porcentaje) de países donde el UNFPA ha apoyado la elaboración de políticas y planes de salud nacionales con servicios integrados de salud sexual y reproductiva (incluida la planificación de la familia) (N=variable por año, basado en los ciclos de planificación de los países: 2010:45; 2012:26; 2013:48)	10 (22%)	18 (69%)	33 (69%)

<sup>1</sup> Respecto de cada indicador, la información detallada sobre definiciones, métodos de cálculo, fuentes de datos y frecuencia de las mediciones figura en hojas de metadatos que pueden consultarse en el sitio web del UNFPA.

<sup>2</sup> La notación "(N=128)" refleja el hecho de que cada indicador tiene un conjunto definido de países a los que se aplica: en algunos casos esto incluye todos los países en que se ejecutan programas del UNFPA, mientras que en otros casos el indicador se aplica a un subconjunto de países, como los países donde se está llevando a cabo una actividad particular (por ejemplo, la elaboración de planes nacionales) o los que se han identificado como parte de iniciativas internacionales existentes (por ejemplo, la Estrategia Mundial de Salud de las Mujeres y los Niños).



<i>Producto(s)</i>	<i>Indicador(es)</i>	<i>Base de referencia de 2010</i>	<i>Meta para 2012</i>	<i>Meta para 2013</i>
3. Se ha fortalecido la capacidad nacional de los jóvenes (incluidos los adolescentes) para participar en el diálogo y la programación en materia de políticas	3.1 Número (y porcentaje) de países apoyados por el UNFPA que cuentan con mecanismos institucionales para asociarse con los jóvenes (incluidos los adolescentes) en el diálogo y la programación en materia de políticas (N=128)	30 (23%)	40 (31%)	50 (39%)

## **Resultado 2: aumento del acceso a los servicios de calidad de atención de salud de la madre y del recién nacido, y de su utilización**

### **Indicador(es) clave(s)**

Tasa de mortalidad materna

*Base de referencia: 290 (2008)*

Partos con asistencia de personal sanitario especializado

*Base de referencia: 63% (2008)*

Número de países en que las cesáreas corresponden a menos del 5% de los nacidos vivos

*Base de referencia: 46 (2010)*

4. Se ha fortalecido de la capacidad nacional para ejecutar programas integrales de servicios prestados por parteras	4.1 Número (y porcentaje) de países donde el UNFPA ha desarrollado la capacidad para gestionar las políticas sobre la fuerza de trabajo de las parteras (N=49 países en la Estrategia Mundial de Salud de las Mujeres y los Niños)	22 (45%)	30 (61%)	40 (82%)
5. Se ha fortalecido de la capacidad nacional para prestar atención obstétrica de emergencia y del recién nacido	5.1 Número (y porcentaje) de países donde el UNFPA ha desarrollado la capacidad para mejorar la atención obstétrica de emergencia y del recién nacido en los planes de salud subnacionales (N=49 países en la Estrategia Mundial de Salud de las Mujeres y los Niños)	14 (29%)	24 (49%)	30 (61%)
6. Ha aumentado la capacidad nacional para la prevención, el tratamiento y la reintegración social en relación con la fístula obstétrica	6.1 Número de mujeres que han recibido tratamiento para la fístula obstétrica con apoyo del UNFPA	6 000	8 000	10 000
7. Ha aumentado la capacidad para aplicar el Conjunto de servicios iniciales mínimos en situaciones humanitarias	7.1 Número de miembros del personal que han recibido capacitación sobre el Conjunto de servicios iniciales mínimos con el apoyo del UNFPA	3 900	4 200	4 500

Producto(s)	Indicador(es)	Base de referencia de 2010	Meta para 2012	Meta para 2013
<b>Resultado 3: aumento del acceso a servicios de calidad en materia de planificación de la familia y de su utilización por las personas y las parejas en función de la intención reproductiva</b>				
<b>Indicador(es) clave(s)</b>				
Tasa de uso de anticonceptivos (métodos modernos) <i>Base de referencia: 55,2 (2009)</i>				
Necesidades insatisfechas en materia de planificación de la familia <i>Base de referencia: 11,4 (2009)</i>				
Porcentaje de países que tienen centros de prestación de servicios donde se ofrecen por lo menos tres métodos anticonceptivos modernos <i>Base de referencia: 36,6 (2009-2010)</i>				
8. Se han fortalecido los sistemas nacionales para asegurar el abastecimiento de suministros de salud reproductiva	8.1 Número (y porcentaje) de países apoyados por el UNFPA con centros de prestación de servicios que no han experimentado falta de suministros de anticonceptivos en los últimos seis meses  <i>(N=13 países de nivel I en el programa mundial para asegurar el abastecimiento de suministros de salud reproductiva; el número ha aumentado respecto de la base de referencia de 2010, que era de 11 países)</i>	3 (27%)	8 (62%)	10 (77%)
	8.2 Número de miembros del personal nacional que han recibido capacitación en gestión de logística con el apoyo del UNFPA	225	360	450
9. Se ha fortalecido la capacidad nacional para realizar intervenciones comunitarias en materia de planificación de la familia	9.1 Número (y porcentaje) de países donde el UNFPA ha apoyado intervenciones importantes de generación de demanda, especialmente de métodos anticonceptivos modernos  <i>(N=45 países de nivel I y II en el programa mundial para asegurar el abastecimiento de suministros de salud reproductiva)</i>	7 (16%)	20 (44%)	35 (78%)

**Resultado 4: aumento del acceso a servicios de calidad en materia de prevención del VIH y las infecciones de transmisión sexual, y de su utilización, en particular por parte de los jóvenes (incluidos los adolescentes) y otros grupos clave en situaciones de riesgo**

**Indicador(es) clave(s)**

Prevalencia del VIH en los jóvenes (de 15 a 24 años de edad)  
*Base de referencia: 0,3% (hombres) y 0,6% (mujeres) (2010)*

Porcentaje de hombres y mujeres de 15 a 49 años de edad que tuvieron más de un compañero en los últimos 12 meses y que utilizaron un preservativo durante la última relación sexual

*Base de referencia: 48% de los hombres (de 15 a 49 años de edad) y 32% de las mujeres (de 15 a 49 años de edad)*

<i>Producto(s)</i>	<i>Indicador(es)</i>	<i>Base de referencia de 2010</i>	<i>Meta para 2012</i>	<i>Meta para 2013</i>
10. Ha aumentado la capacidad nacional para planificar, ejecutar y supervisar los programas preventivos para reducir la transmisión sexual del VIH	10.1 Número (y porcentaje) de países que han llevado a cabo una evaluación de los vínculos entre la salud sexual y reproductiva y las políticas, los sistemas y la prestación de servicios en materia de VIH con el apoyo del UNFPA <i>(N=28 países en la Estrategia Mundial del ONUSIDA 2011-2015)</i>	7 (35%)	13 (65%)	20 (100%)
	10.2 Número (y porcentaje) de países donde se aplica el marco integral de generación de demanda de preservativos, especialmente: a) en beneficio de los jóvenes y b) en el contexto del trabajo sexual <i>(a) N=17 países prioritarios del ONUSIDA en relación con los jóvenes</i> <i>b) N=28 países en la Estrategia Mundial del ONUSIDA 2011-2015)</i>	a) 0  b) 0	a) 5 (29%)  b) 5 (25%)	a) 10 (59%)  b) 10 (50%)
11. Ha mejorado la capacidad nacional para atender las necesidades en materia de VIH y salud sexual y reproductiva de los jóvenes y los trabajadores sexuales, incluso mediante organizaciones y redes dirigidas por la comunidad	11.1 Número de organizaciones y redes dirigidas por la comunidad y apoyadas por el UNFPA que participan en programas que atienden las necesidades en materia de VIH y salud sexual y reproductiva de los jóvenes y los trabajadores sexuales	116	141	176

**Resultado 5: avance de la igualdad entre los géneros y los derechos reproductivos, en particular mediante la promoción y la aplicación de leyes y política**

**Indicador(es) clave(s)**

Porcentaje de mujeres de 20 a 24 años de edad que contrajeron matrimonio o empezaron a vivir en pareja antes de cumplir 18 años de edad

*Base de referencia: 35% del total; 22% de las mujeres de zonas urbanas; 45% de las mujeres de zonas rurales (2000-2009)*

Porcentaje de países que cuentan con mecanismos para aplicar leyes y políticas que promueven la igualdad entre los géneros y los derechos reproductivos

*Base de referencia: 61,7% (2008)*

12. Se ha fortalecido de la capacidad nacional para la aplicación de acuerdos internacionales, la legislación nacional y políticas en apoyo de la igualdad entre los géneros y los derechos reproductivos	12.1 Número (y porcentaje) de países apoyados por el UNFPA que aplican acuerdos internacionales y legislación nacional en pro de la igualdad entre los géneros y los derechos reproductivos <i>(N=128)</i>	94 (73%)	103 (80%)	113 (88%)
13. Se ha fortalecido de la capacidad nacional para hacer frente a la violencia por motivos de género, y prestar servicios de calidad, incluso en situaciones humanitarias	13.1 Número (y porcentaje) de países apoyados por el UNFPA que cuentan con mecanismos normativos y programáticos de respuesta contra la violencia por motivos de género (incluida la mutilación o ablación genital femenina)	19 (64%)	22 (73%)	24 (80%)

<i>Producto(s)</i>	<i>Indicador(es)</i>	<i>Base de referencia de 2010</i>	<i>Meta para 2012</i>	<i>Meta para 2013</i>
	<i>(N=30 países de la programación conjunta y países en que se ejecutan programas sobre la labor relativa a la selección del sexo y la resolución 1325 del Consejo de Seguridad)</i>			
	13.2 Número de personas que han recibido capacitación, con el apoyo del UNFPA, en elaboración de programas para combatir la violencia por motivos de género en situaciones humanitarias	120	500	800
	13.3 Número de comunidades apoyadas por el UNFPA que declaran haber abandonado la práctica de la mutilación o ablación genital femenina	596	715	858
14. Ha aumentado la promoción de la igualdad entre los géneros y los derechos reproductivos mediante la participación de organizaciones y redes dirigidas por la comunidad	14.1 Número (y porcentaje) de países donde el UNFPA ha apoyado a redes u organizaciones de la sociedad civil para fomentar la participación de los hombres y los niños de sexo masculino en la promoción de la igualdad entre los géneros <i>(N=35)</i>	24 (69%)	26 (74%)	29 (83%)

**Resultado 6: mejora del acceso a los servicios de salud sexual y reproductiva y la educación sexual para los jóvenes (incluidos los adolescentes)**

**Indicador(es) clave(s)**

Tasa de natalidad entre las adolescentes

*Base de referencia: 52 (2007)*

Porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años de edad que describen correctamente las maneras de prevenir la transmisión sexual del VIH y que también rechazan los principales conceptos erróneos acerca de la transmisión del VIH

*Base de referencia: 35% de los hombres y 30% de las mujeres (2005-2009)*

Número de países que ejecutan programas de educación sexual amplia y adecuada a la edad en las escuelas y fuera de ellas a escala nacional

*Base de referencia: por determinar*

15. Ha mejorado la programación de los servicios esenciales de salud sexual y reproductiva para los adolescentes y los jóvenes marginados

15.1 Número (y porcentaje) de países donde el UNFPA ha apoyado el desarrollo de la capacidad para prestar servicios esenciales de salud sexual y reproductiva a los jóvenes  
*(N=128)*

45  
(35%)      50  
(39%)      55  
(43%)

15.2 Número (y porcentaje) de países apoyados por el UNFPA para elaborar y ejecutar programas integrales en beneficio de las adolescentes marginadas  
*(N=20)*

5  
(25%)      10  
(50%)      15  
(75%)

<i>Producto(s)</i>	<i>Indicador(es)</i>	<i>Base de referencia de 2010</i>	<i>Meta para 2012</i>	<i>Meta para 2013</i>
16. Se ha fortalecido la capacidad nacional para diseñar e incorporar la educación sexual integral adecuada a la edad en las políticas y los planes de estudios	16.1 Número (y porcentaje) de países apoyados por el UNFPA para elaborar y ejecutar programas integrales de educación sexual adecuados a la edad (N=128)	44 (34%)	54 (42%)	64 (50%)
	16.2 Número de expertos capacitados, con el apoyo del UNFPA, para prestar asistencia técnica en materia de diseño, ejecución y evaluación de programas integrales de educación sexual	70	210	500

**Resultado 7: mejora de la disponibilidad y el análisis de datos en torno a la dinámica de la población, la salud sexual y reproductiva (incluida la planificación de la familia) y la igualdad entre los géneros**

**Indicador(es) clave(s)**

Número de países que han completado su ronda de censos de población y vivienda de 2010

*Base de referencia: 23 (2010)*

Número de países que han llevado a cabo (en los últimos cinco años) una encuesta de hogares que permita estimar todos los indicadores de la meta B del quinto Objetivo de Desarrollo del Milenio

*Base de referencia: 91 (2010)*

17. Ha aumentado la capacidad nacional para producir, utilizar y difundir datos estadísticos de calidad sobre la dinámica de la población, los jóvenes, la igualdad entre los géneros y la salud sexual y reproductiva, incluso en situaciones humanitarias	17.1 Número (y porcentaje) de países donde el UNFPA ha apoyado el desarrollo de la capacidad para producir y difundir datos de censos, encuestas y estadísticas de otro tipo (N=128)	79 (62%)	91 (71%)	103 (80%)
	17.2 Número de personas que han recibido capacitación, con el apoyo del UNFPA, en materia de producción, análisis y difusión de datos de censos, encuestas y estadísticas de otro tipo, incluso en situaciones humanitarias	645	1 290	1 935
18. Se ha fortalecido la capacidad nacional para lograr que el análisis de datos sirva de base para la toma de decisiones y la formulación de políticas en torno a la dinámica de la población, la juventud, la igualdad entre los géneros y la salud sexual y reproductiva	18.1 Número (y porcentaje) de países donde el UNFPA ha apoyado el desarrollo de la capacidad para producir análisis exhaustivos de datos de censos y encuestas (N=128)	18 (14%)	40 (31%)	51 (40%)

## Anexo II

Marco revisado de resultados de gestión<sup>1</sup>

<i>Producto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Base de referencia (año)</i>	<i>Meta para 2012</i>	<i>Meta para 2013</i>	
Ha aumentado la eficacia mediante el fortalecimiento de la programación basada en resultados y con base empírica	Porcentaje de documentos del programa de los países que obtuvieron la calificación de “buenos”, como mínimo, según los criterios de gestión basada en los resultados y la programación con base empírica	50% (2011)	70%	80%	
	Porcentaje de programas que han logrado, como mínimo, el 75% de las metas indicativas de los productos de los planes de trabajo anuales	51% (2007) 86% (2010)	90%	95%	
	Porcentaje de evaluaciones de los programas por países que obtuvieron la calificación de “buenos”, como mínimo	<i>Se están recopilando los datos y posiblemente estén disponibles en septiembre de 2011</i>	<i>Se determinará cuando se disponga de la base de referencia</i>	<i>Se determinará cuando se disponga de la base de referencia</i>	
Se ha reforzado la administración de los recursos mediante una mejora de la eficiencia y la gestión de riesgos	Porcentaje del ingreso total utilizado para gastos periódicos de gestión	15,8% (2010-2011)	13,1%	<13,1%	
	Tasa de ejecución con cargo a los recursos ordinarios y otros recursos	Recursos ordinarios:	85% (2009) 85% (2010)	Recursos ordinarios: 97%	Recursos ordinarios: 97%
		Otros recursos:	52% (2009) 51% (2010)	Otros recursos: 79%	Otros recursos: 79%
		Porcentaje de pedidos de productos básicos entregados al país dentro del plazo previsto	79% (2010)	85%	90%
	Porcentaje de auditorías de la ejecución nacional en que se emitió una opinión negativa	17% (2007) 22% (2009)	10%	8%	
	Porcentaje del total de anticipos de la cuenta del fondo para gastos de funcionamiento que están pendientes de pago	9,9% (2010-2011)	9%	8%	

<sup>1</sup> Respecto de cada indicador, la información detallada sobre definiciones, métodos de cálculo, fuentes de datos y frecuencia de las mediciones figura en hojas de metadatos que pueden consultarse en el sitio web del UNFPA.

<i>Producto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Base de referencia (año)</i>	<i>Meta para 2012</i>	<i>Meta para 2013</i>
	Porcentaje de dependencias institucionales del UNFPA en que por lo menos el 90% de los planes de trabajo anuales se ejecuta con asociados en la implementación que obtuvieron una calificación de “buenos” como mínimo, según las normas de control de calidad	No se dispone de datos	75%	85%
El UNFPA cuenta con una dotación de personal formada por profesionales con un gran desempeño que cumplen su misión	Tasa de vacantes	No se dispone de datos (2007) 17% (2010)	15%	13%
	Porcentaje del personal que considera que el UNFPA se ocupa eficazmente del desempeño insatisfactorio	33% (2008) 30% (2009)	38%	N/A <sup>2</sup>
Se cuenta con una financiación asegurada, estable y de base amplia que proporciona los recursos necesarios para el plan estratégico	Porcentaje alcanzado de la meta de financiación del plan estratégico anual	103% (2008) 109% (2010)	100%	100%
	Porcentaje del total de las contribuciones a los recursos ordinarios	63% (2007) 58% (2010)	60%	>60%
	Porcentaje de contribuciones anuales a los recursos ordinarios procedentes de donantes distintos de los 15 donantes principales	7% (2007) 4% (2010)	6%	8%

<sup>2</sup> Los datos relativos a este indicador se recopilan solo cada dos años, por consiguiente, no hay meta para 2013.