

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

Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual de 2016

14 a 17 de junio de 2016

Tema 10 del programa provisional*

Informe sobre el examen de mitad de período del presupuesto integrado del UNICEF para 2014-2017*Resumen*

En su decisión 2013/20, la Junta Ejecutiva solicitó al UNICEF que presentara el examen de mitad de período del presupuesto integrado para 2014-2017 para complementar el examen de mitad de período del Plan Estratégico del UNICEF para 2014-2017.

Como parte integrante del Plan Estratégico del UNICEF para 2014-2017 ([E/ICEF/2013/21](#)), el presupuesto integrado para el período 2014-2017 también debe considerarse en conjunción con el examen de mitad de período del Plan Estratégico para 2014-2017 y el informe anual del Director Ejecutivo de 2015 ([E/ICEF/2016/6](#)) y sus anexos.

El UNICEF ha revisado su plan integrado de recursos para 2014-2017 teniendo en cuenta los ingresos y gastos reales para 2014, las estimaciones provisionales para 2015 y las estimaciones revisadas para 2016-2017. En el marco del plan revisado y teniendo en cuenta el aumento previsto del 15% en el total de ingresos, de 16.300 millones de dólares a 18.800 millones de dólares, el UNICEF propone aumentar los gastos previstos para programas en un 15% hasta los 17.100 millones de dólares, frente al plan inicial de 14.800 millones. Al mismo tiempo, el UNICEF propone mantener el presupuesto institucional en el nivel aprobado inicialmente de 2.094,5 millones de dólares para 2014-2017, con 1039,3 millones de dólares de financiación con cargo a los recursos ordinarios, 938,8 millones de dólares procedentes de la recuperación de gastos y 116,4 millones de otros recursos. Comparado con el plan integrado de recursos para el período 2014-2017 aprobado inicialmente, la proporción total de recursos utilizados para el presupuesto institucional en el plan integrado de recursos 2014-2017 revisado disminuiría del 11,9% al 10,5%.

* [E/ICEF/2016/5](#).

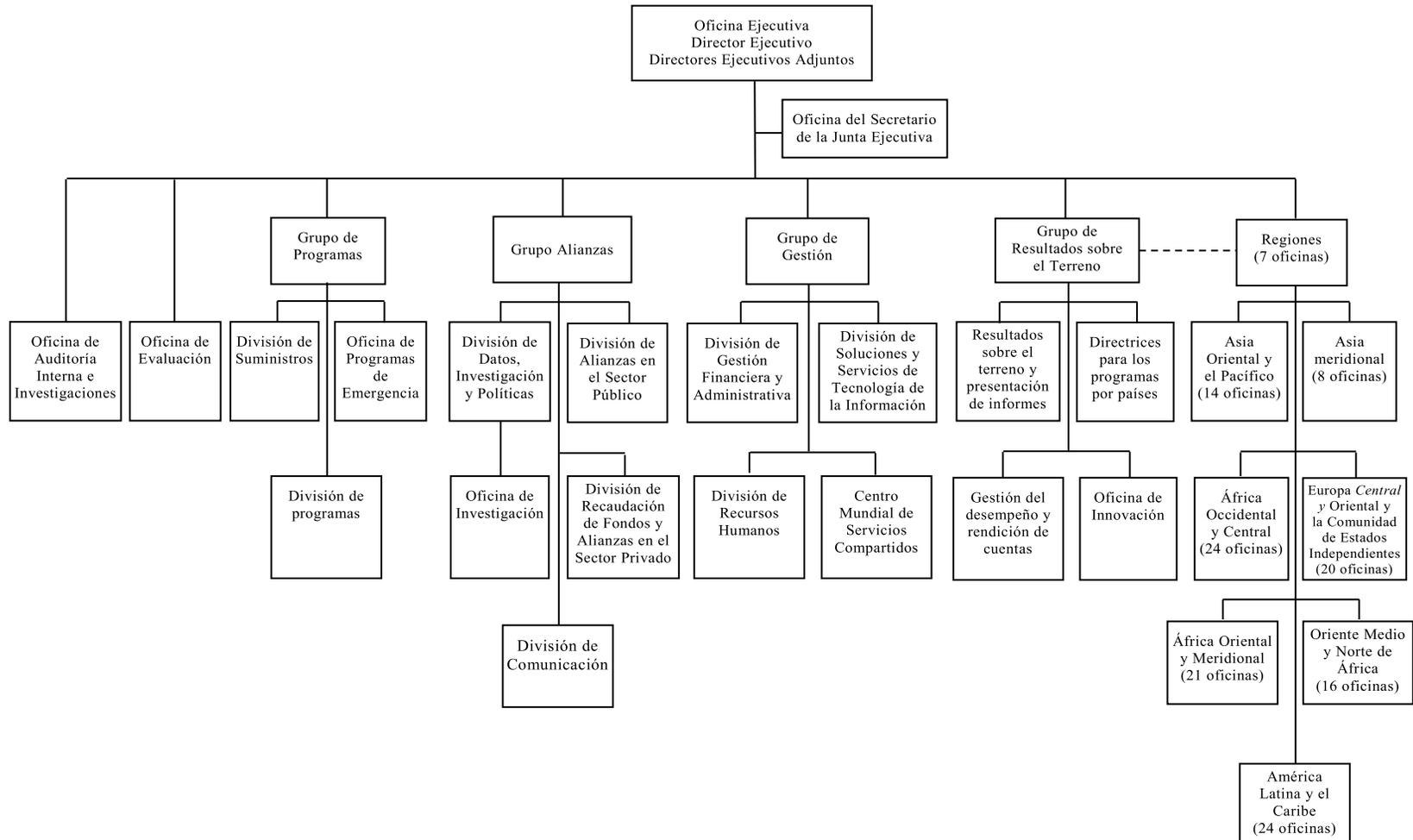
De los recursos disponibles para los programas, el UNICEF propone mantener un presupuesto con cargo a los recursos ordinarios de 180 millones de dólares y un máximo de otros recursos de 528,4 millones de dólares, sujeto a la recaudación de contribuciones a otros recursos, para el Programa Mundial y Regional durante el período 2014-2017.

En la sección VII, se incluye un proyecto de decisión sobre el plan integrado de recursos revisado, el presupuesto institucional y el Programa Mundial y Regional.

Índice

	<i>Página</i>
Estructura orgánica del UNICEF para 2016-2017	4
I. Introducción	5
II. Plan integrado de recursos	5
Sinopsis: Comparación entre el Plan integrado de recursos aprobado y el Plan integrado de recursos revisado para 2014-2017	5
Plan integrado de recursos para 2014-2017	6
Recursos disponibles	6
Uso de los recursos	6
Suficiencia de las reservas	8
III. Marco integrado de resultados y recursos	11
Asignación de recursos a los resultados de programas	15
Programas por países	15
Programa Mundial o Regional	15
Asignación de recursos a resultados de eficacia y eficiencia institucionales	15
Resultado 1: Programas de mayor calidad mediante gestión basada en los resultados	16
Resultado 2: Mejora de la gestión de los recursos financieros y humanos en la consecución de resultados	18
Resultado 3: Coordinación del sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo	23
Fines especiales	23
IV. Presupuesto institucional	25
Resumen de los cambios en materia de puestos	26
V. Recuperación de gastos	26
VI. Presentación de informes sobre la ejecución del presupuesto integrado	29
VII. Proyecto de decisión	29
Cuadros	
Plan integrado de recursos para 2014-2017	9
Marco integrado de resultados y recursos para 2014-2017	12
Aplicación de la metodología revisada de recuperación de gastos	28

Estructura orgánica del UNICEF para 2016-2017



I. Introducción

1. Este documento presenta el examen de mitad de período del presupuesto integrado del UNICEF para 2014-2017, que forma parte del examen de mitad de período del Plan Estratégico del UNICEF para 2014-2017. El formato general está armonizado con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA).
2. El Plan Estratégico contiene un único marco de resultados para el UNICEF, que comprende siete esferas de resultados y tres esferas de resultados en materia de eficacia y eficiencia institucionales. El marco integrado de resultados y recursos determina cómo se distribuye el total de los recursos disponibles por el UNICEF entre estos resultados.
3. De conformidad con la decisión 2011/6 de la Junta Ejecutiva, el UNICEF utiliza un plan integrado de recursos para la presentación de la información presupuestaria, también armonizado para su utilización por el PNUD y el UNFPA.

II. Plan integrado de recursos

4. El plan integrado de recursos es uno de los cuadros presupuestarios clave en la presentación armonizada de información presupuestaria.
5. Esta sección proporciona información sobre el plan integrado de recursos revisado para el período 2014-2017, en comparación con el plan integrado de recursos aprobado para el mismo período. El plan revisado se basa en los gastos reales de 2014, las estimaciones provisionales de 2015 y las estimaciones revisadas para 2016 y 2017.

Sinopsis: Comparación entre el plan integrado de recursos aprobado y el plan integrado de recursos revisado para 2014-2017

6. En general, el plan integrado de recursos para 2014-2017 revisado es conforme con el plan aprobado en el segundo período ordinario de sesiones de 2013 de la Junta Ejecutiva ([E/ICEF/2013/AB/L.4](#)). Se prevé que el total de los ingresos del plan revisado supere el plan aprobado en un 15%, y alcance los 18.800 millones, frente al plan aprobado de 16.300 millones. Esto se debe en gran medida a un incremento previsto del 29% en los ingresos por otros recursos en respuesta a emergencias y crisis humanitarias. Como consecuencia, está previsto que la proporción de recursos ordinarios con respecto al total de ingresos se reduzca del 35% al 27% en el plan revisado para el período 2014-2017.
7. Con el incremento previsto de los ingresos, se espera que el uso total de recursos planificado aumente un 13%, de 17.500 millones de dólares a 19.900 millones de dólares. Este incremento en el uso planificado de los recursos es principalmente para los programas, con un aumento del 15%, de 14.800 millones (plan aprobado) a 17.100 millones (plan revisado).
8. Se ha incrementado el uso de recursos para los programas, pero el uso de recursos para el presupuesto institucional se ha mantenido en el nivel aprobado inicialmente.

9. Dado el incremento estimado en el total de recursos disponibles y el uso de dichos recursos adicionales para los programas, la proporción del total de recursos utilizado para los programas aumenta del 84,5% al 86%, y el uso del total de recursos planificado para el presupuesto institucional disminuye del 11,9% al 10,5%.

Plan integrado de recursos para 2014-2017

10. El cuadro 1 (plan integrado de recursos para 2014-2017) proporciona información sobre el total de recursos disponibles y el uso de los recursos para todas las categorías de la clasificación de los gastos para el período 2014-2017. El cuadro presenta el plan integrado de recursos para el período 2014-2017 aprobado por la Junta ([E/ICEF/2013/AB/L.4](#)) y el plan integrado de recursos revisado para el mismo período.

Recursos disponibles

11. El total de recursos disponibles previsto en el plan aprobado inicialmente era de 18.600 millones, e incluía 6.200 millones de dólares en recursos ordinarios y 12.400 millones de dólares en otros recursos. El plan revisado para 2014-2017 prevé un total de recursos disponibles de 21.100 millones de dólares, de los cuales 5.600 millones corresponden a recursos ordinarios y 15.500 millones corresponden a otros recursos. El aumento del 13% (2.500 millones de dólares) en el total de recursos disponibles comprende una disminución del 10% (600 millones de dólares) en recursos ordinarios, compensada con un incremento del 25% en otros recursos (3.100 millones de dólares).

12. La inestabilidad de los mercados monetarios ha afectado al nivel de recursos registrado en los últimos dos años. El fortalecimiento del dólar de los Estados Unidos ha afectado de manera negativa a los niveles absolutos de ingresos registrados en contribuciones en monedas distintas al dólar de los Estados Unidos. En 2015, debido al fortalecimiento del dólar de los Estados Unidos, el efecto en las contribuciones del sector privado fue aproximadamente un 15% menor que los ingresos registrados en dólares de los Estados Unidos.

13. La política del UNICEF es garantizar la disponibilidad de recursos ordinarios equivalentes a entre tres y seis meses de gasto previsto. Este equilibrio de recursos disponibles, también denominado capital de operaciones, se considera prudente porque asegura la continuidad de los programas y de otras actividades. Los recursos disponibles están representados por sumas en efectivo y otros activos netos. El UNICEF vela por que el saldo de caja cumpla anualmente con el margen de liquidez mínimo. Este ha sido el caso hasta la fecha y el cumplimiento se supervisa activamente a lo largo de todo el período presupuestario.

Uso de los recursos

14. El plan aprobado preveía un uso total de los recursos para el período 2014-2017 de 17.500 millones de dólares, que comprendía 5.900 millones de dólares de recursos ordinarios y 11.600 millones de otros recursos (incluida la recuperación de gastos). El plan revisado para el período 2014-2017 prevé un uso total de los recursos de 19.900 millones de dólares, lo cual representa un incremento de 2.400 millones de dólares (13%) en comparación con el plan aprobado para 2014-2017.

15. De los 19.900 millones de dólares, el UNICEF propone utilizar 17.600 millones para actividades de desarrollo (un aumento del 15%), 36.600 millones para las actividades de coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo (sin cambios), 1.400 millones para actividades de gestión (sin cambios) y 734,1 millones para actividades con fines especiales (un aumento del 7%). En comparación con el plan aprobado para 2014-2017, está previsto que la proporción del total de los recursos utilizada para actividades de desarrollo en el plan revisado aumente del 87,7% al 88,9%. Se propone que la proporción del total de recursos utilizada para actividades de gestión disminuya del 8,2% al 7,2%.

16. Dentro de las actividades de desarrollo, el UNICEF propone aumentar la cantidad y proporción de los recursos disponibles para los programas de 14.800 millones de dólares (84,5%) a 17.100 millones de dólares (86%) de 2014 a 2017.

17. De los recursos disponibles para programas, el UNICEF propone mantener el presupuesto aprobado de 180 millones de dólares financiado con cargo a los recursos ordinarios y el límite máximo aprobado de 528,4 millones de dólares con cargo a otros recursos para el Programa Mundial y Regional de 2014-2017, sujeto a la recaudación de cuotas de otros recursos.

18. El UNICEF propone mantener el presupuesto institucional en 2.094,5 millones de dólares para el período 2014-2017. El presupuesto institucional comprende los siguientes recursos necesarios: 567,5 millones de dólares para promover la eficacia de las actividades de desarrollo, 36,6 millones de dólares para las actividades de coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo; 1.435,4 millones para gestión; y 55 millones para inversiones de capital con fines especiales.

19. En comparación con el presupuesto aprobado para el período 2014-2017, se prevé que la proporción del total de los recursos utilizados para el presupuesto institucional se reduzca del 11,9% al 10,5%.

20. De los 2.094,5 millones de dólares de presupuesto institucional, se propone que 1.039,3 millones se financien con cargo a los recursos ordinarios, 938,8 millones de dólares de la recuperación de los gastos de otros recursos y 116,4 millones de otros recursos. En comparación con el presupuesto aprobado para el período 2014-2017, la proporción de actividades de gestión financiadas por la recuperación de gastos en el presupuesto revisado aumentará del 54,8% al 63%. La proporción de recursos ordinarios disponibles para las actividades de programas se mantiene en un nivel similar del 69,1% en comparación con el plan inicial del 69,6%.

21. En consonancia con el plan aprobado, el UNICEF incluye en el presupuesto integrado y en el total del uso de los recursos, dentro de las actividades con fines especiales, créditos presupuestarios para a) recaudación de fondos en el sector privado; y b) otras cantidades entre las que se incluyen servicios de adquisiciones.

22. Las necesidades de recursos propuestas para la recaudación de fondos en el sector privado incluyen los gastos directos y los gastos relacionados con la inversión que apoyan las actividades promocionales y de recaudación de fondos de los Comités Nacionales para el UNICEF y las oficinas del UNICEF en los países. La consignación para estos recursos necesarios se presenta anualmente para su aprobación por la Junta Ejecutiva, conjuntamente con el plan de trabajo y el presupuesto de la Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado. En respuesta a la recomendación de la auditoría externa realizada en 2013 de que el UNICEF “considerara la posibilidad de facilitar y presentar el presupuesto de las

actividades de recaudación de fondos en el sector privado de sus oficinas en los países de una manera integrada”, el UNICEF incluyó una provisión de 43 millones de dólares para 2016, financiada con cargo a otros recursos, como parte de la presentación de su presupuesto anual a la Junta ejecutiva en [E/ICEF/2016/AB/L.1](#). Una provisión de 86 millones de dólares financiada con cargo a otros recursos se incluye en el plan integrado de recursos revisado para cubrir el período de 2016 a 2017.

23. El reglamento financiero sobre la administración y la financiación de los gastos de cuentas especiales en nombre de terceros estipula la autoridad que puede incurrir en compromisos financieros por servicios proporcionados por el UNICEF, como por ejemplo los servicios de adquisiciones.

Suficiencia de las reservas

24. El UNICEF mantiene reservas para financiar las obligaciones correspondientes a las prestaciones de sus empleados, que incluyen el servicio médico después de la separación del servicio y derechos por terminación del servicio. El 31 de diciembre de 2013, el valor actuarial de estos pasivos era de 920 millones de dólares y las reservas acumuladas ascendían a 430 millones de dólares. El 31 de diciembre de 2015, las estimaciones provisionales muestran el pasivo actuarial en 1.120 millones de dólares y las reservas acumuladas en 480 millones de dólares. Está previsto que las reservas acumuladas aumenten a 550 millones de dólares para el 31 de diciembre de 2017.

25. El UNICEF sigue supervisando periódicamente la estrategia para financiar las reservas a más largo plazo. Ello incluye la acumulación de fondos de los gastos de las nóminas para las autoridades presupuestarias y las fuentes de financiación a las que el personal está asociado, y si lo permiten los saldos de los fondos a fin de año, una transferencia anual de recursos apropiada. Además, el UNICEF y otros organismos de las Naciones Unidas, entre ellos el PNUD y el UNFPA, han acordado la externalización de la gestión de las inversiones en seguros médicos después de la separación del servicio a dos gestores de inversiones, lo cual contribuirá a un aumento de fondos para la reserva de dichas prestaciones. El UNICEF sigue financiando activamente las reservas, aunque es importante señalar que los cambios en el déficit de financiación dependen principalmente de los resultados de la evaluación actuarial periódica debido a la sensibilidad de los pasivos a este ejercicio.

Cuadro 1
Plan integrado de recursos para 2014-2017

	Aprobado 2014-2017						Revisado 2014-2017							
	Otros recursos			Total de recursos	Fondos fiduciarios		Otros recursos			Total de recursos	Fondos fiduciarios			
	Recursos ordinarios	Programas	Recuperación de gastos		Recursos ordinarios	Programas	Recuperación de gastos	Recursos ordinarios	Programas		Recuperación de gastos			
	Millones de dólares EE.UU.													
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%			
1. Recursos disponibles														
Balance inicial	661,5	1 799,7	-	2 461,2	622,5	575,3	1 853,1	-	2 428,4	586,0				
Ingresos														
Contribuciones	5 353,0	10 616,0	-	15 969,0	-	4 697,7	13 685,7	-	18 383,4	-				
Otros ingresos	280,0	32,0	-	312,0	-	402,5	-	-	402,5	-				
Ingresos totales	5 633,0	10 648,0	-	16 281,0	-	5 100,2	13 685,7	-	18 785,9	-				
Ingresos de fondos fiduciarios	-	-	-	-	7 432,0	-	-	-	-	-	7 577,0			
Ajuste del reembolso de impuestos	(96,0)	-	-	(96,0)	-	(76,6)	-	-	(76,6)	-				
Total disponible	6 198,5	12 447,7	-	18 646,2	8 054,5	5 598,9	15 538,8	-	21 137,7	8 163,0				
2. Uso de los recursos														
A Desarrollo														
A.1 Programas	4 091,0	69,6	10 713,6	-	14 804,6	84,5	7 432,0	3 651,8	69,1	13 429,1	-	17 080,9	86,0	7 333,0
A.2 Eficacia de las actividades de desarrollo	467,4	8,0	100,1	-	567,5	3,2	-	467,4	8,8	100,1	-	567,5	2,9	-
Subtotal	4 558,4	77,6	10 813,7	-	15 372,1	87,7	7 432,0	4 119,2	77,9	13 529,2	-	17 648,4	88,9	7 333,0
B Actividades de coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo	20,3	0,3	16,3	-	36,6	0,2	-	20,3	0,4	16,3	-	36,6	0,2	-
C Gestión														
C.1 Gastos recurrentes	642,2	10,9	-	774,2	1 416,4	8,1	-	524,2	9,9	-	892,2	1 416,4	7,1	-
C.2 Gastos no recurrentes	6,5	0,1	-	12,5	19,0	0,1	-	7,0	0,1	-	12,0	19,0	0,1	-

	Aprobado 2014-2017							Revisado 2014-2017						
	Otros recursos			Total de recursos	Fondos fiduciarios	Otros recursos			Total de recursos	Fondos fiduciarios				
	Recursos ordinarios	Recuperación de gastos				Recursos ordinarios	Recuperación de gastos							
	Millones de dólares EE.UU.													
%			%		%		%		%					
Subtotal	648,7	11,0	-	786,7	1 435,4	8,2	-	531,2	10,0	-	904,2	1 435,4	7,2	-
D Fines especiales														
D.1 Inversiones de capital	18,7	0,3	-	36,3	55,0	0,3	-	20,4	0,4	-	34,6	55,0	0,3	-
D.2 Recaudación de fondos en el sector privado	454,0	7,7	-	-	454,0	2,6	-	410,6	7,8	86,0	-	496,6	2,5	-
D.3 Otros	174,1	3,0	-	-	174,1	1,0	-	182,5	3,4	-	-	182,5	0,9	-
Subtotal	646,8	11,0	-	36,3	683,1	3,9	-	613,4	11,7	86,0	34,6	734,1	3,7	-
Presupuesto institucional (A.2+B+C+D.1)	1 155,1	19,7	116,4	823,0	2 094,5	11,9	-	1 039,3	19,4	116,4	938,8	2 094,5	10,5	-
Presupuesto integrado (A+B+C+D)	5 874,2	100,0	10 830,0	823,0	17 527,3	100,0	7 432,0	5 288,0	100,0	13 631,5	938,8	19 854,4	100,0	7 333,0
3. Saldo de cierre de los recursos	324,3		794,6		1 118,9		622,5	314,7		902,5		1 283,3		

Nota: Debido al redondeo, los totales pueden diferir ligeramente de la cantidad que aparece en las columnas.

III. Marco integrado de resultados y recursos

26. El Plan Estratégico del UNICEF para 2014-2017 sigue siendo el único marco de resultados para el UNICEF. El cuadro 1 (plan integrado de recursos para 2014-2017) proporciona información sobre el uso de los recursos por categorías de clasificación de los gastos. El cuadro 2 (marco integrado de resultados y recursos para 2014-2017) explica cómo se planificaron inicialmente y se revisaron posteriormente los recursos totales disponibles de la organización para cada resultado.

27. En los últimos dos años se han introducido cambios sustanciales para reajustar las funciones de las sedes, confirmar las responsabilidades de las oficinas sobre el terreno, fortalecer las capacidades de las oficinas regionales, simplificar los procesos de trabajo y establecer el Centro Mundial de Servicios Compartidos (CMSC), aplicar la gestión elástica del personal, aprovechar la tecnología y la innovación, así como las mejoras en la gestión de los recursos humanos. Estos avances se señalan en los comentarios sobre resultados y grupos que figuran más adelante y en el informe del examen de mitad de período del Plan Estratégico para 2014-2017 y el informe anual del Director Ejecutivo para 2015 ([E/ICEF/2016/6](#)) y sus anexos se facilita más información sobre los resultados obtenidos y los progresos realizados con respecto a los objetivos previstos.

Cuadro 2
Marco integrado de resultados y recursos para 2014-2017

Resultado	Grupo funcional	Original 2014-2017				Revisado 2014-2017			
		Otros recursos			Total de recursos	Otros recursos			Total de recursos
		Recursos ordinarios	Programa	Recuperación de gastos		Recursos ordinarios	Programa	Recuperación de gastos	
		Millones de dólares EE.UU.	Millones de dólares EE.UU.	Millones de dólares EE.UU.		Millones de dólares EE.UU.	Millones de dólares EE.UU.	Millones de dólares EE.UU.	
Programas		4 091,0	10 713,6	-	14 804,6	3 651,8	13 429,1	-	17 080,9
P1 Uso mejorado y equitativo de intervenciones de salud materno-infantil de gran repercusión desde el embarazo hasta la adolescencia y promoción de conductas saludables.		1 227,3	2 918,0	-	4 145,3	1 022,5	3 760,2		4 782,7
P2 Uso mejorado y equitativo de intervenciones de prevención y tratamiento del VIH de eficacia demostrada por niños, mujeres embarazadas y adolescentes.		245,4	494,8	-	740,2	182,6	671,4		854,0
P3 Uso mejorado y equitativo del agua potable, el saneamiento y los entornos saludables, y mejora de las prácticas de higiene.		450,0	1 770,7	-	2 220,7	547,8	2 014,4		2 562,1
P4 Uso mejorado y equitativo del apoyo nutricional y mejora de las prácticas de nutrición y atención.		327,3	1 153,2	-	1 480,5	365,2	1 342,9		1 708,1
P5 Mejora de los resultados de aprendizaje y de la educación equitativa e inclusiva.		654,6	2 306,3	-	2 960,9	730,4	2 685,8		3 416,2
P6 Prevención y respuesta mejorada y equitativa a la violencia, los malos tratos, la explotación y el abandono infantil.		490,9	1 285,6	-	1 776,5	438,2	1 611,4		2 049,6

<i>Resultado</i>	<i>Grupo funcional</i>	<i>Original 2014-2017</i>				<i>Revisado 2014-2017</i>			
		<i>Otros recursos</i>				<i>Otros recursos</i>			
		<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Programa</i>	<i>Recuperación de gastos</i>	<i>Total de recursos</i>	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Programa</i>	<i>Recuperación de gastos</i>	<i>Total de recursos</i>
		<i>Millones de dólares EE.UU.</i>							
P7	Mejora del entorno político y los sistemas para los niños desfavorecidos y excluidos, guiada por mejores conocimientos y datos.	695,5	785,0	-	1 480,5	365,2	1 342,9	-	1 708,1
Eficacia y eficiencia institucionales									
1	Programas de mayor calidad mediante gestión basada en los resultados	467,4	100,1	-	567,5	467,4	100,1	-	567,5
	Excelencia técnica en políticas y programas	394,1	84,7	-	478,8	394,1	84,7	-	478,8
	Excelencia técnica en la adquisición y gestión de suministros	47,5	5,4	-	52,9	47,5	5,4	-	52,9
	Excelencia técnica en acción humanitaria	25,8	10,0	-	35,8	25,8	10,0	-	35,8
2	Mejora de la gestión de los recursos financieros y humanos en la consecución de resultados	648,7	-	786,7	1 435,4	531,2	-	904,2	1 435,4
	Supervisión y garantías institucionales independientes	17,6	-	21,3	38,9	14,4	-	24,5	38,9
	Gestión institucional financiera, administrativa y de la tecnología de la información y las comunicaciones	93,7	-	113,6	207,3	76,7	-	130,6	207,3
	Relaciones y asociaciones institucionales externas, comunicaciones y movilización de recursos	97,9	-	118,8	216,7	80,2	-	136,5	216,7
	Gestión institucional de recursos humanos	48,4	-	58,7	107,1	39,6	-	67,5	107,1

Resultado	Grupo funcional	Original 2014-2017				Revisado 2014-2017			
		Otros recursos				Otros recursos			
		Recursos ordinarios	Programa	Recuperación de gastos	Total de recursos	Recursos ordinarios	Programa	Recuperación de gastos	Total de recursos
		Millones de dólares EE.UU.							
	Liderazgo y dirección institucionales	25,8	-	31,2	57,0	21,1		35,9	57,0
	Seguridad del personal y las instalaciones	6,0	-	7,3	13,3	4,9		8,4	13,3
	Supervisión de las oficinas sobre el terreno o del país, apoyo a la gestión y a las operaciones	359,3	-	435,8	795,1	294,2		500,9	795,1
3	Coordinación del sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo	20,3	16,3	-	36,6	20,3	16,3	-	36,6
	Coherencia de las Naciones Unidas y coordinación de grupos	20,3	16,3	-	36,6	20,3	16,3	-	36,6
	Fines especiales	646,8	-	36,3	683,1	613,4	86,0	34,6	734,1
	Inversiones de capital	18,7	-	36,3	55,0	20,4	-	34,6	55,0
	Recaudación de fondos en el sector privado	454,0	-	-	454,0	410,6	86,0	-	496,6
	Otros, incluidos los servicios de adquisiciones	174,1	-	-	174,1	182,5	-	-	182,5
	Uso total de recursos	5 874,2	10 830,0	823,0	17 527,3	5 284,1	13 631,5	938,8	19 854,4

Nota: Debido al redondeo, los totales pueden diferir ligeramente de la cantidad que aparece en las columnas.

Asignación de recursos a los resultados de programas

28. Tal y como se ha descrito anteriormente, las proporciones por esfera de resultados durante el período 2014-2017 siguen siendo las presentadas a la Junta Ejecutiva al comienzo del Plan Estratégico: la salud seguirá recibiendo el 28% del total de la inversión en el programa; VIH y SIDA, el 5%; agua, saneamiento e higiene (WASH), el 15%; nutrición, el 10%; educación, el 20%; protección de la infancia, el 12%; e inclusión social, el 10%.

Programas por países

29. De los 17.100 millones de dólares disponibles para programas durante el período 2014-2017 en el plan revisado, el UNICEF propone destinar 16.400 millones de dólares, o el 96%, a través de los programas de cooperación por países, en lugar del 95% del plan original.

30. Los recursos ordinarios se asignan a programas individuales de cooperación por países según el sistema modificado para la asignación de recursos ordinarios por programas aprobado por la Junta Ejecutiva, con énfasis en tres criterios esenciales: a) tasa de mortalidad de niños menores de 5 años; b) ingreso nacional bruto *per capita*; y c) población infantil.

31. La Junta Ejecutiva aprueba presupuestos indicativos para otros recursos (ordinarios) cuando se aprueban documentos del programa para el país o equivalentes, mientras que otros recursos (emergencias) se programan en función de las necesidades.

Programa Mundial o Regional

32. El UNICEF ha mantenido el presupuesto mundial y regional aprobado inicialmente, que financiaba 180 millones de dólares de recursos ordinarios y 528,4 millones de dólares de otros recursos. El Programa Mundial y Regional contribuye a cada una de las siete esferas de resultados al: a) crear y difundir bienes públicos regionales y mundiales, también la monitorización y análisis de la situación de los niños para la rendición de cuentas a nivel mundial; b) contribuir a las políticas y sistemas de coordinación mundiales y regionales pertinentes y fortalecerlos; y c) contribuir a la base empírica mundial y a las directrices normativas pertinentes. El Programa Mundial y Regional está integrado en el Plan Estratégico y el marco de recursos y resultados asociado. Cada una de las siete oficinas regionales del UNICEF, así como las correspondientes oficinas y divisiones de la sede, que incluyen Programa; Datos, Investigación y Políticas; Suministros; Evaluación; Programas de Emergencia; y Comunicaciones, se encargan de aplicar los recursos del Programa Mundial y Regional.

Asignación de recursos a resultados de eficacia y eficiencia institucionales

33. Los recursos para los resultados de eficacia y eficiencia institucionales se asignan según la clasificación de gastos armonizada y la presupuestación basada en los resultados presentadas en el primer período ordinario de sesiones de 2011 y aprobadas por la Junta Ejecutiva en la decisión 2011/6.

34. Los recursos asignados a dependencias orgánicas se agrupan por grupos funcionales, que proporcionan los vínculos entre resultados y recursos. Los grupos funcionales para actividades de gestión están armonizados entre el PNUD, el

UNFPA y el UNICEF. Las iniciativas para promover la eficacia de las actividades de desarrollo están más estrechamente relacionadas con los resultados del programa y las modalidades de prestación de cada uno de los organismos y, por lo tanto, no están armonizadas entre organismos.

35. Dentro del UNICEF, los recursos se asignan a tres grupos funcionales: excelencia técnica en políticas y programas; excelencia técnica en acción humanitaria; y excelencia técnica en la adquisición y gestión de suministros.

36. Los siguientes apartados ofrecen un análisis resumido por resultado de eficacia y eficiencia institucionales y grupo funcional.

Resultado 1: Programas de mayor calidad mediante gestión basada en los resultados

Grupo funcional: Excelencia técnica en políticas y programas

Recursos: 478,8 millones de dólares

37. Este grupo, que comprende la División de Programas, la División de Datos, Investigación y Políticas, el Grupo de Resultados sobre el Terreno y los asesores técnicos de las oficinas regionales, es el encargado de la política de programas, herramientas orientativas, asistencia técnica y garantía de calidad para la consecución de los siete resultados de programas del Plan Estratégico, incluidos los elementos programáticos del Plan de Acción sobre Género. El grupo se basa en resultados de investigación, lecciones aprendidas de las intervenciones con base empírica y conocimientos basados en experiencias prácticas de programas.

38. El Grupo de Resultados sobre el Terreno se creó a finales de 2014 tras la aprobación por parte de la Junta Ejecutiva de la creación del puesto de Director Ejecutivo Adjunto para los resultados sobre el terreno. El Grupo ha aportado mejoras significativas a la programación, supervisión y presentación de informes a nivel de los países del UNICEF y continuará ampliándolas en 2016 y 2017. En colaboración con la División de Datos, Investigación y Políticas y otras oficinas regionales y divisiones de la sede, el Grupo de Resultados sobre el Terreno ha elaborado un programa de desarrollo de aptitudes en toda la organización para la gestión basada en resultados.

39. El Grupo ha liderado las significativas mejoras en la aplicación del método armonizado de transferencias en efectivo llevadas a cabo en 2015, y en este momento está ampliando dicho método para fortalecer más ampliamente la gestión del compromiso del UNICEF con los asociados en la ejecución en todas las oficinas.

40. En 2015, el UNICEF creó el Portal de Transparencia www.openunicef.org/, que facilita el acceso público a una amplia gama de datos financieros y de programa. Asimismo, este importante avance en el compromiso de la organización con la transparencia ha llevado al desarrollo del paquete de herramientas electrónicas de aplicaciones de software para la asistencia en la gestión de las asociaciones y la supervisión de programas de las oficinas del país.

Grupo funcional: Excelencia técnica en la adquisición y gestión de suministros

Recursos: 52,9 millones de dólares

41. Las prioridades estratégicas de la División de Suministros siguen consistiendo en garantizar cadenas de suministros de eficacia óptima, proporcionar una prestación de servicios oportuna y efectiva, también para las emergencias, los programas y los asociados de los servicios de adquisiciones, y lograr productos específicos que tendrán un efecto importante en los resultados de los programas.

42. La participación de la división en proyectos concretos que respaldaban el fortalecimiento de la cadena de suministros y las iniciativas de innovación y financiación innovadora para apoyar la labor programática y los resultados ayudó a los países a resolver los desfases temporales en el flujo de efectivo. Esto facilitó el desarrollo oportuno de campañas de salud, al organizar la prefinanciación por valor de más de 80 millones de dólares en los últimos 2 años y concluir acuerdos especiales de contratación que produjeron importantes ahorros en compras de vacunas por valor de más de 240 millones de dólares en 2014. En 2015, la División de Suministros emprendió una iniciativa normativa de financiación con participación del sector privado y los ministerios de salud y economía de países de África subsahariana, con el objetivo de prestar apoyo a la ampliación de los presupuestos dedicados a objetivos de desarrollo.

Grupo funcional: Excelencia técnica en acción humanitaria

Recursos: 35,8 millones de dólares

43. El Plan Estratégico incluye un enfoque reforzado en materia de acción humanitaria, también la mejora de la capacidad dedicada a la preparación para responder eficazmente y la recuperación temprana con el fin de salvar vidas y proteger derechos, tal como se define en los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria, así como abordar las causas subyacentes de la vulnerabilidad frente a los desastres, la fragilidad y los conflictos mediante respuestas a crisis humanitarias y a través de programas ordinarios.

44. El UNICEF y sus asociados respondieron en 2014 a 294 situaciones humanitarias de diversa magnitud en 98 países. En 2015, el UNICEF respondió a 310 situaciones humanitarias en 102 países, el mayor número de países hasta la fecha y con la participación del 65% de las oficinas del UNICEF en los países. Se trata del mayor número de situaciones humanitarias desde 2005, momento en el que el UNICEF comenzó a reunir información de las oficinas de los países.

45. En los primeros dos años del Plan Estratégico se hacía hincapié en la evaluación de los procedimientos que el UNICEF había establecido para responder a emergencias de gran escala, realizando ajustes internos y ofreciendo información para la respuesta interinstitucional. La iniciativa para el fortalecimiento de la acción humanitaria mejoró la efectividad de las adaptaciones organizativas, que incluían ampliar la capacidad permanente y atraer a personal nacional al contingente de personal de refuerzo; realizar una mayor inversión en aprendizaje sobre cuestiones humanitarias; y revisar los procedimientos y parámetros de referencia del UNICEF para gestionar mejor las crisis prolongadas, en particular, los conflictos. El Fondo

para Programas de Emergencia desembolsó unos 105 millones de dólares en el período 2014-2015, con asignaciones “útiles en todo caso” para diversas emergencias graves en 2014, ampliando el límite máximo bienal y provocando que el UNICEF solicitara a la Junta Ejecutiva en 2015 un aumento del límite máximo a 75 millones de dólares anuales.

Resultado 2: Mejora de la gestión de los recursos financieros y humanos en la consecución de resultados

Grupo funcional:	Supervisión y garantías institucionales independientes
Recursos:	7,3 millones de dólares – Oficina de Evaluación
	31,6 millones de dólares – Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones

46. En consonancia con la política de evaluación revisada del UNICEF, la Oficina de Evaluación supervisa la función de la evaluación institucional, incluida la ejecución de actividades de evaluación por parte de las dependencias orgánicas descentralizadas.

47. Para el período examinado, con recursos adicionales disponibles a través del marco del Programa Mundial y Regional, la Oficina de Evaluación pudo contribuir a la ejecución de la política de evaluación revisada, en particular reforzando la independencia de la Oficina de Evaluación. El aumento en la financiación previsible permitió a la Oficina de Evaluación llevar a cabo la planificación a mediano plazo y proporcionó una base para atraer otros recursos para complementar los recursos básicos.

48. El aumento gradual de la financiación permitió a la Oficina de Evaluación mantener la supervisión de la función en todo el UNICEF, también del control y la asistencia de actividades en niveles descentralizados, y la planificación del programa de evaluaciones temáticas a escala mundial para los cuatro años del Plan Estratégico del UNICEF para el período 2014-2017. La aplicación del programa de evaluaciones temáticas a nivel mundial ha continuado con éxito, aunque algunas evaluaciones se retrasaron y algunas de las evaluaciones planificadas se sustituyeron por evaluaciones de las respuestas del UNICEF a emergencias humanitarias graves en los últimos dos años. Para algunas de las evaluaciones se adoptaron enfoques metodológicos innovadores, especialmente en una evaluación de la “evaluabilidad” del Plan Estratégico del UNICEF. Asimismo, la Oficina de Evaluación pudo participar en varias evaluaciones interinstitucionales y proporcionó un mayor apoyo al Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. La Oficina de Evaluación proporcionó también un importante apoyo al mecanismo de evaluación independiente para todo el sistema de las Naciones Unidas.

49. La Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones continuó revisando y reforzando el marco de control interno del UNICEF, contribuyó a mejorar la gestión institucional de los riesgos de fraude y, mediante actividades de evaluación y desarrollo de la capacidad, a reducir el fraude y las pérdidas, y continuó fomentando la transparencia. En 2015 se publicaron 38 informes de auditoría interna que incluían 577 recomendaciones relativas a la gobernanza, la gestión de programas y el apoyo operacional. Durante ese año, se cerraron 101 investigaciones, el 66% de ellas en los 9 meses posteriores a la recepción de la denuncia.

Grupo funcional:	Gestión institucional financiera, administrativa y de tecnología de la información y las comunicaciones
Recursos:	207,3 millones de dólares

50. La División de Gestión Financiera y Administrativa durante el período 2014-2017 sigue centrada en la preparación, presentación de informes e interpretación de información financiera y administrativa exhaustiva para interesados internos y externos. La información contribuirá a promover el uso efectivo y eficaz de recursos, inculcar el rigor en el control de los gastos y ofrecer información para la toma de decisiones basada en la relación calidad-precio, facilitar una mejor gobernanza, gestión del riesgo y actividades de cumplimiento y garantizar la provisión de asesoramiento oportuno y adecuado sobre las iniciativas de mejora de la eficiencia y la eficacia, respetando también los cambios estructurales. Por efecto de la plataforma común SAP y las directrices claras para la presentación de informes basadas en las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS), en los últimos dos años se ha aplicado un sistema más eficaz de presentación de informes a los donantes y una gestión del efectivo y sistemas de tesorería mejorados.

51. Como parte de la cartera de inversiones de cuatro años sustentada por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), se apoyó la implantación progresiva y la aplicación de proyectos sustentados en las TIC, como un modelo para que las oficinas sobre el terreno reciban apoyo a distancia, una nueva plataforma para la presencia digital del UNICEF en todo el mundo, tableros internos y externos de inteligencia empresarial en apoyo a iniciativas de transparencia respaldadas por la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda, y herramientas de productividad del usuario basadas en la nube en apoyo del cambio de paradigma hacia la utilización del dispositivo de los usuarios. Se proporcionó apoyo para el desarrollo estructural de las tecnologías de la información y comunicación con el fin de respaldar la creación y el funcionamiento del CMSC.

52. La función de TIC del UNICEF está ajustando su estrategia para reorganizar sus recursos hacia una organización de servicios dirigida por las relaciones empresariales y las asociaciones. Este cambio está impulsado principalmente por las nuevas exigencias para que la función de TIC amplíe sus actividades más allá del apoyo a los servicios auxiliares y sistemas empresariales básicos para proporcionar también soluciones sustentadas en las TIC y centradas en el exterior para la efectividad de los programas.

Grupo funcional:	Relaciones y asociaciones institucionales externas, comunicaciones y movilización de recursos
Recursos:	216,7 millones de dólares

53. La División de Alianzas en el Sector Público continuó fortaleciendo la colaboración con el sector público. Las actividades de apoyo incluyen la comunicación y la promoción de prioridades institucionales, como la visibilidad de donantes y la importancia decisiva de los recursos ordinarios, el apoyo a las mejoras de calidad en la presentación de informes a los donantes sobre el uso de recursos y

el desempeño institucional, el desarrollo de enfoques y marcos para una cooperación horizontal o Sur-Sur y relaciones con nuevos donantes, y el estudio de las posibilidades de asociación entre los sectores público y privado con el fin de movilizar recursos y fomentar la creación de capacidad en los países en los que se ejecutan los programas.

54. Como parte del reajuste de las funciones de la sede, en 2014 se disolvió la División de Gobernanza, Asuntos de las Naciones Unidas y Asuntos Multilaterales y se integraron sus funciones en la División de Alianzas en el Sector Público. El equipo de la División de Alianzas en el Sector Público sigue liderando la participación estratégica con Estados Miembros al nivel mundial, regional y de los países, garantizado que los derechos y el bienestar de los niños siguen ocupando un lugar prominente en la agenda para el desarrollo, y promoviendo los programas de coherencia y reforma de las Naciones Unidas.

55. La División de Comunicaciones sigue centrada en su función esencial de lograr los objetivos de relaciones exteriores del Plan Estratégico del UNICEF para el período 2014-2017: involucrar a la opinión pública de todo el mundo en los derechos de los niños y las cuestiones relacionadas con los niños y salvaguardar la marca comercial del UNICEF para preservar la confianza del público en la labor de la organización.

56. El trabajo de la División de Comunicaciones está en consonancia con un resultado general con cuatro productos relacionados con la nueva estructura de los activos y talentos de la división. Se hace hincapié en el refuerzo de la participación pública y digital mediante la integración de plataformas de medios de difusión externos, la creación de marca y la reorientación de su función promocional.

57. La División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado es la encargada del marco estratégico para la participación del UNICEF con los Comités Nacionales. En este grupo funcional se incluyen los gastos relacionados con el refuerzo continuo de las relaciones con los Comités Nacionales, así como el desarrollo y aplicación de la estrategia del sector privado. Los recursos destinados a las actividades específicas de recaudación de fondos de los Comités Nacionales se incluyen en los fines especiales.

58. La División fue objeto de una importante reestructuración en 2014 para ajustarla al Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado del UNICEF para 2014-2017. Tras la decisión adoptada en 2013 de cesar las actividades internas y pasar a un modelo de concesión de licencias y producción nacional de las tarjetas y productos de la marca UNICEF, la División en el Sector Privado concluyó las actividades de venta de tarjetas y productos en 2015.

Grupo funcional:	Gestión institucional de recursos humanos
Recursos:	107,1 millones de dólares

59. La División de Recursos Humanos continúa abordando los cambios estructurales y el consiguiente impacto en los nuevos perfiles de la plantilla que se anticipan en toda la organización, también como consecuencia de que algunos países sean ahora países de ingresos medianos, de las iniciativas en pro de la eficacia y eficiencia, el requisito de reformar las condiciones del servicio y los

sistemas que apoyan la gestión de recursos humanos en el sistema de las Naciones Unidas, y el mantenimiento del bienestar del personal, especialmente en caso de incidentes críticos. La División está adoptando iniciativas clave en materia de recursos humanos que se centran en resultados con el fin de alcanzar la excelencia institucional transformando la función de asociado operacional a agente estratégico.

60. Se establecen prioridades en la contratación siguiendo enfoques más efectivos y eficaces en cuanto a la contratación, como por ejemplo el uso de la selección directa basada en anuncios genéricos de vacantes y el uso de la Iniciativa de Talentos Nuevos y Emergentes y el Programa de Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico, para atraer, obtener y gestionar el talento. Otras actividades incluyen el desarrollo de perspectivas de carrera y el aprendizaje, la creación de un marco institucional para el bienestar del personal y la prestación de apoyo psicosocial a los miembros del personal. Se ha establecido un sistema de gestión de talentos para la contratación electrónica y, en 2016, se pondrá en marcha una nueva herramienta de gestión de la actuación profesional (Achieve) para todo el personal del UNICEF.

Grupo funcional: Liderazgo y dirección institucionales

Recursos: 57 millones de dólares

61. El enfoque estratégico de la Oficina del Director Ejecutivo consiste en desarrollar y mantener mejores procesos de supervisión, gestión y comunicaciones con el fin de proporcionar liderazgo y dirección ejecutiva en las esferas de a) innovación para el desarrollo; b) promoción y comunicaciones, mediante la movilización de los compromisos globales y voluntad política; c) asociaciones, mediante la colaboración con asociados, donantes y sociedades en el contexto cambiante del desarrollo; y d) desempeño institucional, mediante la optimización de las estructuras de gestión, funciones y sistemas basados en procesos consultivos transparentes y con conocimiento de los riesgos.

62. La creación, en 2014, del puesto de Director Ejecutivo Adjunto para los resultados sobre el terreno contribuyó a las iniciativas organizativas que fortalecen la administración para obtener resultados centrándose en mayor medida en iniciativas de coordinación y orientación de las oficinas regionales y de los países, así como en la ejecución de programas y el método armonizado de transferencias en efectivo. Al mismo tiempo, la Oficina del Director Ejecutivo reajustó una serie de funciones de la sede con el fin de mejorar la gestión para obtener resultados (por ejemplo, unir Oficina de Programas de Emergencia y la División de Programas en un único cono que informe al Director Ejecutivo Adjunto).

Grupo funcional: Seguridad del personal y las instalaciones

Recursos: 13,3 millones de dólares

63. La Oficina de Programas de Emergencia coordina las actividades de seguridad mundial del UNICEF en estrecha colaboración con el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas y otros organismos de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas. Sus actividades principales incluyen la supervisión y evaluación

de amenazas y riesgos mundiales; la orientación sobre la gestión de los riesgos para la seguridad, y la formulación de políticas y procedimientos destinados a crear un entorno que permita la ejecución satisfactoria de los programas, manteniendo al mismo tiempo la seguridad del personal y los bienes del UNICEF. El Centro de Operaciones ofrece apoyo a esta función para el personal de todas las oficinas.

64. En un contexto de empeoramiento de la situación de seguridad mundial, la Oficina del Coordinador de Asuntos de Seguridad del UNICEF, continuó proporcionando, a lo largo de 2014 y 2015, asesoramiento y análisis estratégicos en materia de seguridad a personal directivo superior en la República Árabe Siria, el Yemen y otros países que sufren situaciones complejas de emergencia; previsiones de posibles emergencias, como las de Burundi y Guinea; y contratación de asesores de seguridad en Burundi, el Chad, el Iraq, la República Democrática del Congo y el Yemen.

65. Mediante la participación en foros interinstitucionales clave y en cinco misiones de la Red Interinstitucional de Gestión de la Seguridad, la Oficina del Coordinador de Asuntos de Seguridad continuó su colaboración con el sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas (SGS) con el fin de influir en las políticas, procesos y formación para garantizar que las directivas de seguridad están en consonancia con la misión del UNICEF. En Djibouti, Kenya, la República Democrática del Congo y Somalia, la Oficina de Programas de Emergencia colaboró en las pruebas sobre el terreno de una nueva herramienta electrónica de gestión de riesgos para la seguridad puesta en marcha en diciembre de 2015 en todos los lugares de destino de las Naciones Unidas.

Grupo funcional: Supervisión de las oficinas sobre el terreno o del país, apoyo a la gestión y a las operaciones

Recursos: 795,1 millones de dólares

66. Los directivos superiores en cada país y región contribuyen a la ejecución de este resultado mediante la representación y cooperación con dirigentes nacionales y locales, organizaciones asociadas y expertos de otros organismos y grupos intergubernamentales regionales que promueven los derechos de los niños, en particular de los más vulnerables, pobres y marginados; y mediante el uso eficaz y efectivo de los recursos disponibles para apoyar la ejecución de los programas.

67. La asignación aprobada de 20 millones de dólares para el método armonizado de transferencias en efectivo ha contribuido al establecimiento de la capacidad para una mejor gobernanza, gestión del riesgo y actividades de garantía relativas a la transferencia de asistencia en efectivo a asociados en la ejecución de proyectos. En 2015 se realizaron mejoras significativas en la aplicación del método armonizado de transferencias en efectivo, y, en la actualidad, este método se está ampliando para reforzar en mayor medida la gestión del compromiso del UNICEF con los asociados en la ejecución de proyectos en todas las oficinas.

68. Con el establecimiento en Budapest del CMSC, gran parte de la labor transaccional relacionada con las finanzas y los recursos humanos está pasando de las oficinas sobre el terreno a la sede al CMSC. Este cambio ofrece la oportunidad de revisar las estructuras y tipologías de dotación de personal de las oficinas del UNICEF para adaptarlas a las necesidades cambiantes de apoyo a los programas y a

cómo se financian dichas necesidades. Los resultados de esta revisión se aplicarán de manera gradual y servirán de base para la elaboración del Plan Estratégico del periodo 2018-2021 y el presupuesto integrado de apoyo.

Resultado 3: Coordinación del sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Grupo funcional:	Coherencia de las Naciones Unidas y coordinación de grupos
Recursos:	36,6 millones de dólares

69. La Oficina de Programas de Emergencia es responsable de coordinar a los asociados para los grupos humanitarios de agua, saneamiento e higiene, nutrición y educación, junto con las esferas de responsabilidad en materia de protección de los niños y prevención de la violencia por razón de género a nivel mundial. Asimismo, la Oficina de Programas de Emergencia es responsable del establecimiento de asociaciones humanitarias interinstitucionales, la elaboración de políticas humanitarias y la prestación de apoyo operacional y creación de capacidad para lograr respuestas predecibles y oportunas a las crisis.

70. De 2014 a 2015, los equipos de respuesta rápida de los grupos y ámbitos de responsabilidad dirigidos o codirigidos por el UNICEF contribuyeron con casi 5.000 días-hombre de apoyo a países para la gestión de coordinación e información, incluidas las respuestas a todas las crisis de nivel 3 en 2014 y el apoyo directo sobre el terreno en 2015 al Afganistán, el Chad, el Iraq, Liberia, Malawi, Nepal, Nigeria, la República Centroafricana, Serbia, Sierra Leona, Somalia, Sudán del Sur, Ucrania, el Yemen y la respuesta a la crisis regional siria. También en 2015 se llevaron a cabo misiones entre grupos con el fin de estudiar la posibilidad de fortalecer mecanismos de coordinación para Nigeria, la República Centroafricana y la respuesta a la crisis regional siria.

71. Asimismo, se incluye en este grupo una asignación de 14 millones de dólares que representa la contribución del UNICEF al sistema de coordinadores residentes de las Naciones Unidas, que tiene como objetivo garantizar recursos sostenibles y suficientes para la coordinación del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

Fines especiales

72. Los recursos necesarios para fines especiales aprobados ascendían a 683,1 millones de dólares, que incluían inversiones de capital de 55 millones de dólares, actividades de recaudación de fondos en el sector privado por valor de 454 millones de dólares y otras cantidades, por ejemplo 174,1 millones de dólares para la gestión de servicios de adquisiciones. El plan revisado propone 734,1 millones de dólares para actividades de fines especiales, un aumento total de 51 millones de dólares, con 8,4 millones de apoyo a los servicios de adquisiciones y un incremento neto de 42,6 millones de dólares para apoyar las actividades de recaudación de fondos en el sector privado, con una asignación de 86 millones de otros recursos y una disminución de 43,4 millones en el uso de recursos ordinarios para las actividades de recaudación de fondos en el sector privado.

Grupo funcional:	Inversiones de capital
Recursos:	55,0 millones de dólares

73. Se aprobó un total de 30 millones de dólares para invertir en soluciones institucionales con apoyo de tecnología, lo cual abarca un aumento de la eficiencia, una mejor inteligencia empresarial, sólidas reservas de conocimientos y herramientas externas que incrementan la dinámica e interactividad en materia de promoción y creación de asociaciones. La aplicación de estas soluciones está ya en marcha y abarca los ámbitos de: i) gestión de los conocimientos; ii) gestión del capital humano; iii) gestión de contenidos web; iv) gestión de registros y casos; v) mejoras en el sistema VISION (sistema de planificación de recursos de la empresa del UNICEF); y vi) tecnología básica de apoyo a las TIC. Los recursos adicionales necesarios para completar y maximizar los posibles beneficios de estos proyectos se gestionarán y absorberán en el presupuesto institucional aprobado.

74. De los 25 millones de dólares aprobados para la seguridad de las oficinas sobre el terreno y las mejoras en las instalaciones, más de 10 millones se han asignado a las oficinas regionales y de los países en apoyo al cumplimiento de las normas mínimas operativas de seguridad. El uso de dichos recursos seguirá centrándose en a) la identificación sistemática de oficinas vulnerables; b) la priorización de inversiones en materia de seguridad o requisitos de reubicación; y c) menores costes de reparación y mantenimiento de bienes de equipo.

Grupo funcional:	Recaudación de fondos en el sector privado
Recursos:	496,6 millones de dólares

75. Incluidas en fines especiales, dentro de la recaudación de fondos en el sector privado, se encuentran las actividades y recursos necesarios estimados por la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para apoyar las iniciativas específicas de recaudación de fondos en el sector privado y los proyectos de investigación y desarrollo de los Comités Nacionales y las oficinas del UNICEF en los países. Las actividades relacionadas con la aplicación del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado del UNICEF para el período 2014-2017 y la consignación de recursos necesarios relacionados, se presentan anualmente para su aprobación por parte de la Junta Ejecutiva.

76. Entre los logros fundamentales de la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado en 2014 y 2015 se encuentran: 1.231 millones de dólares y 1.313 millones de dólares en ingresos obtenidos a finales de 2014 y 2015 (provisional), respectivamente, de los cuales 553 millones en 2014 y 550 millones en 2015 fueron recursos ordinarios y 678 millones en 2014 y 863 millones en 2015 fueron otros recursos.

Grupo funcional:	Otros, incluidos los servicios de adquisiciones
Recursos:	182,5 millones de dólares

77. También incluidos en fines especiales, en el apartado “Otros”, se encuentran las actividades y recursos necesarios estimados cubiertos por los párrafos 5.1 a 5.3 del Reglamento Financiero sobre cuentas especiales administradas por el UNICEF y los gastos de administración relacionados. Los resultados y los recursos necesarios estimados se proporcionan a título informativo en el plan integrado de recursos para 2014-2017 y en el marco integrado de resultados y recursos para 2014-2017. Estas actividades comprenden actualmente la administración de servicios de adquisiciones de la Oficina del Representante Especial del Secretario General sobre la Violencia contra los Niños.

78. La División de Suministros administra servicios de adquisiciones en nombre de gobiernos y de otros asociados para complementar los programas del UNICEF. Estos servicios proporcionan a los asociados acceso económico a productos seleccionados, lo cual les permite aprovechar los resultados de los programas. En 2014 se prestaron estos servicios de adquisición por valor de 1.650 millones de dólares y en 2015 por valor de 1.750 millones de dólares. Para 2016 y 2017 se prevé que los servicios de adquisiciones se mantengan alrededor de los 1.800 millones de dólares, incluyendo aproximadamente 1.200 millones para GAVI: La Alianza para las Vacunas. Aunque la cantidad es relativamente estable, hay algunos cambios, por ejemplo el descenso en adquisición de medicamentos antirretrovirales para beneficiarios del Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria, y el aumento en adquisición de equipos de cadena de refrigeración a medida que los gobiernos se modernizan y amplían su capacidad. En apoyo a estos cambios, la Alianza GAVI ha establecido un fondo para equipos de cadena de refrigeración de 200 millones de dólares para el período de 2016 a 2020. Dicho fondo requiere la cofinanciación por parte de los gobiernos, lo que podría aumentar el gasto total en equipos de cadena de refrigeración a través del fondo hasta los 250 millones de dólares para dicho período. La Alianza GAVI ha pedido al UNICEF que sea el organismo encargado de la adquisición para esta iniciativa.

79. De 2014 a 2015, el UNICEF organizó y prestó servicios administrativos a la Oficina del Representante Especial del Secretario General sobre la Violencia contra los Niños. Dicho apoyo está siendo asumido gradualmente por las Naciones Unidas.

IV. Presupuesto institucional

80. El presupuesto institucional para 2014-2017 de 2.094,5 millones de dólares según el plan integrado de recursos revisado permanece sin cambios con respecto al presupuesto institucional aprobado para el mismo período. Los cambios en la estructura y en los puestos, así como el reajuste de resultados y recursos, se están gestionando dentro del límite máximo de 2.094,5 millones de dólares del presupuesto institucional aprobado.

81. La estructura financiada por el presupuesto institucional respalda un aumento bastante significativo en el volumen de gastos de programas del 15%, de 14.800 millones de dólares en el plan aprobado para el período 2014-2017 a 17.100 millones de dólares en el plan revisado para el mismo período. Esto ha sido posible en parte gracias a la ganancia en eficiencia lograda mediante las revisiones de los sistemas y procesos, por ejemplo, maximizando el uso de las TIC, incluida la planificación de los recursos institucionales (ERP). Al mismo tiempo, se reconoce que debe reexaminarse el actual modelo de financiación del presupuesto

institucional, ya que no permite al UNICEF ampliar la capacidad de su estructura de apoyo institucional para reforzar la supervisión, la gestión de los riesgos y la orientación técnica con el fin de acompañar debidamente el crecimiento en la ejecución de programas.

82. Como parte de los preparativos del nuevo plan estratégico para el período 2018-2021 y el presupuesto integrado conexo, el UNICEF revisará el actual modelo de financiación del presupuesto institucional y tomará como base la experiencia del PNUD, el UNFPA y el Programa Mundial de Alimentos (PMA), además de estudiar las distintas maneras de mejorar la presupuestación basada en los resultados.

Resumen de los cambios en materia de puestos

83. El número total de puestos incluidos en el presupuesto institucional para 2014-2017 ha aumentado en 187 desde 2014, pasando de 2.792 a 2.979 puestos, como consecuencia de las prioridades surgidas en las operaciones del UNICEF y en respuesta a las crecientes crisis humanitarias y emergencias.

84. Se necesita flexibilidad para establecer diez puestos adicionales de categoría superior al nivel de Director (“D”) con el fin de proporcionar al Director Ejecutivo medios para abordar con rapidez las nuevas necesidades empresariales de la organización en dos esferas:

a) La capacidad de responder a circunstancias cambiantes en los países en los que se ejecutan los programas permitiendo la reclasificación de los puestos de representantes cuando la creciente complejidad de la cartera así lo justifica (por ejemplo, en situaciones complejas de emergencia).

b) La capacidad de crear un cuadro de puestos de nivel D de carácter sumamente técnico en los ámbitos de trabajo fundamentales del UNICEF (salud, educación, agua, saneamiento e higiene, protección de los niños, etc.) con el fin de atraer y retener a personas con talento y conocimientos técnicos de nivel directivo para dichos ámbitos funcionales esenciales.

V. Recuperación de gastos

85. El presupuesto integrado para 2014-2017 se preparó utilizando la metodología y las tasas de recuperación de gastos aprobadas por la Junta Ejecutiva en su decisión 2013/5.

86. Los cambios en la metodología y las tasas pretendían mejorar el uso proporcional de recursos ordinarios y otros recursos para la financiación de las actividades de gestión y los costos relacionados. La información sobre recuperación de gastos que se muestra a continuación en el cuadro 3 confirma los avances logrados a este respecto.

87. La actualización del cuadro 3 (aplicación de la metodología revisada de recuperación de gastos) proporciona información sobre la aplicación y los resultados reales utilizando la metodología revisada de recuperación de gastos durante la primera mitad del período presupuestario (2014-2015), en comparación con las previsiones. Durante el período que se examina, el 18% del presupuesto institucional, sujeto a recuperación de gastos, se financió con cargo a los recursos ordinarios, y el 82% restante con cargo a otros recursos. Esta proporción de [18/82](#)

entre el uso de recursos ordinarios y otros recursos, sujetos a recuperación de gastos, respectivamente, para financiar el presupuesto institucional es similar a la proporción del total de gasto 22/78 –22% recursos ordinarios y 78% otros recursos.

88. La tasa de recuperación efectiva de gastos para el bienio 2014–2015 del 6,4% es inferior a la tasa prevista de recuperación de gastos para 2014–2017, del 7,6%. Es previsible, teniendo en cuenta: a) la aprobación de distintas tasas de recuperación de gastos, también para contribuciones temáticas y del sector privado; y b) el hecho de que una proporción mayor de gastos en 2014 y 2015 fuera a cuenta de las contribuciones recibidas o los acuerdos firmados antes de la introducción de las nuevas tasas de recuperación de gastos.

89. Una evaluación independiente y externa de la coherencia y armonización de la metodología de recuperación de gastos, tal y como se solicita en la decisión 2013/5 de la Junta Ejecutiva, proporcionará más información sobre la aplicación de la metodología y las tasas de recuperación de gastos. En el segundo período de sesiones ordinario de 2016 de las Juntas Ejecutivas del PNUD, el UNICEF, el UNFPA y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) se presentará un informe conjunto.

Cuadro 3
Aplicación de la metodología revisada de recuperación de gastos

	<i>Aprobado para 2014-2017</i>			<i>Reales de 2014-2015</i>		
	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Total de recursos</i>	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Total de recursos</i>
	<i>Millones de dólares EE.UU.</i>					
Total de gastos	5 874,2	11 653,1	17 527,3	2 209,3	7 872,3	10 081,5
<i>Uso proporcional de los recursos ordinarios y otros recursos para financiar el presupuesto integrado</i>	34%	66%	100%	22%	78%	100%
Total del presupuesto institucional			2 094,5			910,6
Menos: Eficacia de las actividades de desarrollo			567,5			242,3
Menos: Actividades de coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo			36,6			14,4
Menos: Funciones intersectoriales esenciales			220,0			73,4
Total del presupuesto institucional sujeto a recuperación de gastos			1 270,4			580,4
Presupuesto institucional – sujeto a recuperación de gastos	447,4	823,0	1 270,4	103,9	476,5	580,4
<i>Uso proporcional de los recursos ordinarios y otros recursos para financiar el presupuesto institucional</i>	35%	65%	100%	18%	82%	100%
Gastos (inclusive la recuperación de gastos)		10 830,0			7 395,8	
Recuperación de gastos		823,0			476,5	
<i>Tasa efectiva de recuperación de gastos</i>		<i>7,6%</i>			<i>6,4%</i>	

VI. Presentación de informes sobre la ejecución del presupuesto integrado

90. Dada su dependencia de las contribuciones voluntarias, el UNICEF ha establecido procesos internos periódicos de presentación de informes que incluyen el examen continuo y riguroso de las proyecciones de los ingresos y gastos que constituyen la base del plan integrado de recursos.

91. El UNICEF continuará informando a la Junta Ejecutiva, en su período de sesiones anual, sobre el cumplimiento de los resultados definidos en el Plan Estratégico en el informe anual del Director Ejecutivo, y en su segundo período ordinario de sesiones, sobre los resultados financieros (en un formato similar al plan integrado de recursos) en la revisión anual del Plan Estratégico del UNICEF: estimaciones financieras previstas.

92. Desde 2012, la presentación de informes financieros resumidos (en formato similar al del plan integrado de recursos) basada en el estado de comparación del presupuesto y las cantidades reales y de conformidad con las normas IPSAS, se ha incluido también en los estados financieros del UNICEF.

VII. Proyecto de decisión

93. El siguiente proyecto de decisión se incluye para su consideración por parte de la Junta Ejecutiva:

La Junta Ejecutiva

1. *Acoge con satisfacción* el examen de mitad de período del presupuesto integrado del UNICEF para 2014-2017, en respuesta a la solicitud de la Junta Ejecutiva en su decisión 2013/20;

2. *Aprueba* el plan integrado revisado de recursos como el marco financiero para el Plan Estratégico para 2014-2017, basado en proyecciones de recursos disponibles, utilización y capital de operaciones necesario para obtener liquidez;

3. *Toma nota y aprueba* la propuesta realizada por el UNICEF de mantener los siguientes presupuestos tal y como se aprobó inicialmente en la decisión 2013/20:

(a) Para el Programa Mundial y Regional, un presupuesto de 180 millones de dólares con cargo a los recursos ordinarios, sujeto a la disponibilidad de recursos, y un límite máximo de otros recursos de 528,4 millones de dólares, sujeto a la recepción de contribuciones a otros recursos para el período 2014-2017;

(b) Una consignación para el presupuesto institucional para el período 2014-2017, de 1.978,1 millones de dólares para cubrir los gastos de las iniciativas de promoción de la eficacia de las actividades de desarrollo, las actividades de coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo, las actividades de gestión y, dentro de las actividades con fines especiales, las inversiones de capital, y toma nota de que la financiación prevista revisada para la consignación es de 1.063,7 millones de dólares de recursos ordinarios y 914,4 millones de la recuperación de gastos de otros recursos;

(c) Además de la consignación de 1.978,1 millones de dólares, la financiación prevista para el presupuesto institucional es de 116,4 millones de dólares, de otros recursos, para iniciativas de promoción de la eficacia de las actividades de desarrollo y las actividades de coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo, sujeta a la recepción de contribuciones a otros recursos;

4. *Señala*, dentro de las actividades con fines especiales, la utilización prevista de recursos para:

a) Las cantidades necesarias de conformidad con el Reglamento Financiero del UNICEF para sufragar los gastos de administración del UNICEF de cuentas especiales en nombre de terceros, inclusive servicios de contratación y la Oficina del Representante Especial del Secretario General sobre la Violencia Contra los Niños;

b) Recaudación de fondos en el sector privado, para lo cual se presentarán presupuestos para su consideración y aprobación todos los años por la Junta Ejecutiva en su primer período ordinario de sesiones;

5. *Solicita* al Director Ejecutivo que:

a) Proporcione información financiera real en el formato del plan integrado de recursos y evalúe los resultados con respecto al presupuesto integrado en su informe anual a la Junta Ejecutiva;

b) Presente a la Junta Ejecutiva anualmente, para su aprobación en su segundo período ordinario de sesiones, un plan integrado de recursos actualizado tras el examen de las previsiones financieras en las que se basa el plan;

6. *Toma nota* de la información facilitada sobre la aplicación real de la metodología revisada de recuperación de gastos; y

7. *Solicita* que el UNICEF, en colaboración con el PNUD, el UNFPA y ONU-Mujeres, lleve a cabo una evaluación independiente y externa en 2016 sobre la coherencia y armonización de la metodología de recuperación de gastos con la resolución [67/226](#) de la Asamblea General y presente las conclusiones en el segundo período ordinario de sesiones de la Junta Ejecutiva.

8. *Toma nota* de la justificación de la creación de diez puestos adicionales de categoría superior; y

9. *Aprueba* que se faculte al Director Ejecutivo para establecer diez puestos adicionales de nivel superior, que se financien con cargo al presupuesto institucional aprobado para el período 2014-2017.