



Consejo Económico y Social

Distr. limitada
28 de mayo de 2020
Español
Original: inglés

Adopción de decisiones

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual de 2020

29 de junio a 2 de julio de 2020

Tema 9 del programa provisional*

Informe sobre el examen de mitad de período del presupuesto integrado del UNICEF para 2018-2021

Resumen

De conformidad con la decisión 2017/14, se presenta a la Junta Ejecutiva el examen de mitad de período del presupuesto integrado para 2018-2021.

Como parte integrante del Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021 ([E/ICEF/2017/17/Rev.1](#)), el presupuesto integrado del UNICEF para el período 2018-2021 debe considerarse conjuntamente con el informe del examen de mitad de período del Plan Estratégico para 2018-2021 y el informe anual de la Directora Ejecutiva correspondiente a 2019 ([E/ICEF/2020/8](#)) y sus anexos.

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

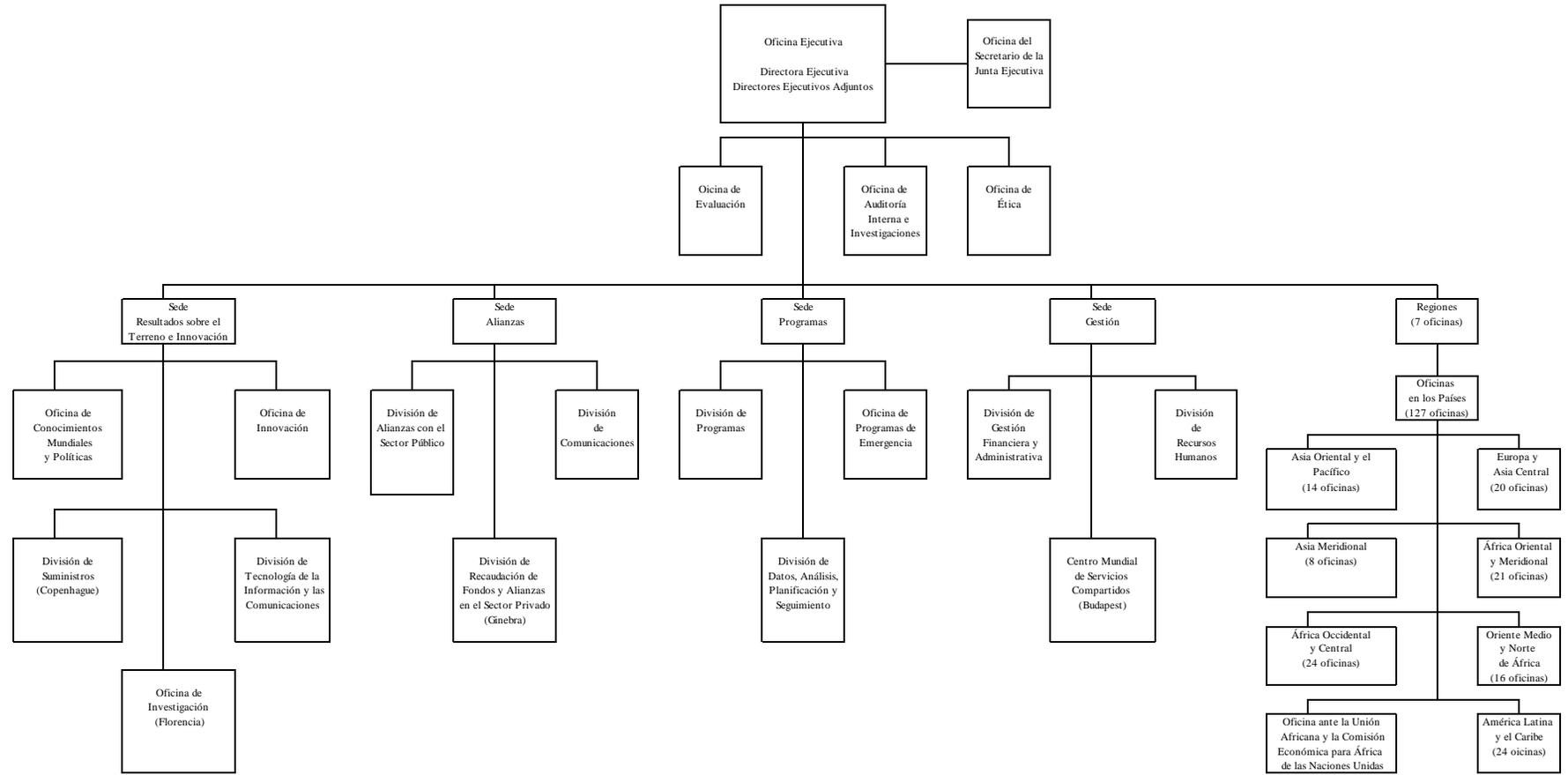
* [E/ICEF/2020/6](#).



Índice

	<i>Página</i>
Estructura orgánica del UNICEF para 2020-2021	3
I. Sinopsis	4
II. Introducción	4
III. Plan integrado de recursos	4
A. Comparación entre el plan integrado de recursos aprobado y el plan integrado de recursos revisado para 2018-2021	5
B. Plan integrado de recursos para 2018-2021	5
C. Recursos disponibles	5
D. Uso de los recursos	6
E. Suficiencia de las reservas	8
IV. Marco integrado de resultados y recursos	11
A. Utilización prevista de los recursos para alcanzar las metas del Plan Estratégico	14
B. Programas de los países	14
C. Programa Mundial y Regional	14
D. Asignación de recursos a los resultados en materia de eficacia y eficiencia institucionales	14
E. Fines especiales	22
V. Presupuesto institucional	24
Resumen de los cambios en los puestos	24
VI. Recuperación de gastos	25
VII. Presentación de informes sobre la ejecución del presupuesto integrado	26
VIII. Proyecto de decisión	27

Gráfico I
Estructura orgánica del UNICEF para 2020-2021



I. Sinopsis

1. En este documento se presenta el examen de mitad de período del presupuesto integrado del UNICEF para 2018-2021, que forma parte del informe sobre el examen de mitad de período del Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021 y del informe anual de la Directora Ejecutiva correspondiente a 2019 ([E/ICEF/2020/8](#)) y sus anexos.

2. El UNICEF ha revisado su plan integrado de recursos para el período 2018-2021 teniendo en cuenta los ingresos y gastos reales de 2018, las estimaciones provisionales para 2019 y las estimaciones revisadas para 2020-2021. En el marco del plan revisado y habida cuenta del aumento previsto del 9 % de los ingresos totales —de 22.800 millones de dólares a 24.800 millones de dólares—, el UNICEF propone aumentar los gastos previstos para programas un 10 %, de modo que aumenten a 22.300 millones de dólares en comparación con el monto de 20.300 millones de dólares previsto en el plan inicial. Al mismo tiempo, el UNICEF propone mantener el presupuesto institucional en el nivel aprobado inicialmente de 2.500 millones de dólares para el período 2018-2021, con 1.020 millones de dólares financiados con cargo a los recursos ordinarios, 1.300 millones de dólares a la recuperación de gastos y 134,0 millones a la partida de otros recursos. En comparación con el plan integrado de recursos aprobado inicialmente, la proporción total de recursos destinados al presupuesto institucional en el plan revisado disminuirá del 10,2 % al 9,5 %.

3. Con respecto a los recursos disponibles para programas, el UNICEF propone aumentar el presupuesto aprobado para el Programa Mundial y Regional de 220,0 millones de dólares a 243,5 millones de dólares con cargo a los recursos ordinarios, y aumentar el límite máximo aprobado de 810,2 millones de dólares a 930,1 millones de dólares con cargo a otros recursos, con sujeción a la recepción de contribuciones.

II. Introducción

4. El Plan Estratégico para 2018-2021 contiene un marco de resultados único para el UNICEF, que comprende cinco grupos de objetivos, dos prioridades intersectoriales, 25 esferas de resultados, ocho estrategias de cambio y cuatro esferas prioritarias que afectan al desempeño institucional. En el marco integrado de resultados y recursos se indica la forma en que los recursos de que dispone el UNICEF están vinculados a los grupos de objetivos del Plan Estratégico y a la labor que realiza la organización para mejorar la eficacia y la eficiencia.

5. El UNICEF utiliza un plan integrado de recursos para presentar la información presupuestaria, las categorías de clasificación de gastos definidas y las metodologías de recuperación de gastos y enfoques de atribución de gastos que han sido aprobados para su uso armonizado por las Juntas Ejecutivas del UNICEF, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad entre los Géneros y el Empoderamiento de la Mujer (ONU-Mujeres).

III. Plan integrado de recursos

6. Esta sección proporciona información sobre el plan integrado de recursos revisado para el período 2018-2021, en comparación con el plan integrado de recursos aprobado para el mismo período. El plan revisado se basa en los gastos reales de 2018 y 2019 y en las estimaciones revisadas para 2020-2021.

A. Comparación entre el plan integrado de recursos aprobado y el plan integrado de recursos revisado para 2018-2021

7. En el plan revisado se prevé que el total de los ingresos exceda del monto previsto en el plan aprobado un 9 %, es decir que se sitúe en 24.800 millones de dólares frente a los 22.800 millones de dólares indicados en el plan aprobado. Esto se debe en gran medida a un incremento previsto del 16 % en los ingresos en concepto de otros recursos en respuesta a emergencias y crisis humanitarias. Se prevé que la proporción de los recursos ordinarios respecto de los ingresos totales disminuya del 27,6 % en el plan aprobado al 22,8 % en el plan revisado.

8. Con el incremento previsto de los ingresos se espera que el uso total de los recursos planificado aumente un 8 %, de 24.000 millones de dólares a 25.900 millones de dólares. Tal aumento del uso previsto de los recursos se destinará principalmente a los programas, que registrarán un aumento del 10 %, de 20.300 millones de dólares (plan aprobado) a 23.300 millones de dólares (plan revisado).

9. Si bien se ha incrementado el uso de recursos para los programas, los recursos destinados al presupuesto institucional se han mantenido en el nivel aprobado inicialmente y los recursos para la recaudación de fondos en el sector privado se han reducido.

10. Dado el aumento estimado del 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 84,6 % al 86,1 %, y el uso previsto del total de los recursos para el presupuesto institucional disminuye del 10,2 % al 9,5 %.

B. Plan integrado de recursos para 2018-2021

11. El cuadro 1 proporciona información sobre el total de recursos disponibles y el uso de los recursos en relación con todas las categorías de clasificación de los gastos para 2018-2021. El cuadro presenta el plan integrado de recursos para 2018-2021 aprobado por la Junta (en el documento [E/ICEF/2013/AB/L.4](#)) y el plan integrado de recursos revisado propuesto para el mismo período.

C. Recursos disponibles

12. El total de recursos disponibles previsto en el plan aprobado inicialmente era de 24.500 millones de dólares, a saber, 6.800 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios y 17.700 millones de dólares en concepto de otros recursos. El plan revisado prevé un total de recursos disponibles de 26.800 millones de dólares, de los cuales 6.200 millones corresponden a recursos ordinarios y 20.600 millones corresponden a otros recursos. El aumento del 9 % (2.200 millones de dólares) del total de recursos disponibles se debe a una disminución del 8 % (600 millones de dólares) de los recursos ordinarios, compensada por un incremento del 16 % de la partida de otros recursos (2.800 millones de dólares).

13. La disminución de los recursos ordinarios obedece al difícil clima reinante en el entorno mundial de la recaudación de fondos en el sector privado, que siguió contrayéndose en 2019, y al aumento de la asignación de recursos del sector público. Si bien los datos indican que los resultados del UNICEF son mejores que los de otras organizaciones, se prevé que esta difícil situación continúe en 2020. El UNICEF también está evaluando los efectos de la pandemia de enfermedad por coronavirus de 2019 (COVID-19) en las actividades de recaudación de fondos actuales y futuras, y

está recurriendo a estrategias revisadas para limitar cualquier posible disminución de los resultados en materia de movilización de recursos.

14. La relación entre los recursos ordinarios y los ingresos totales del UNICEF también ha disminuido un 2 % en 2019, del 23 % al 21 %. Esta disminución relativa de la relación entre los recursos ordinarios y otros recursos indica una tendencia preocupante, a saber, un desvío del cumplimiento del compromiso asumido en virtud del pacto de financiación en cuanto a que los recursos básicos representen el 30 % de los ingresos totales. Los recursos ordinarios del sector público constituían únicamente el 11 % de los ingresos totales del sector público en 2019.

15. Para hacer frente a este déficit de ingresos en concepto de recursos ordinarios, el UNICEF ha reducido los gastos previstos con cargo a dichos recursos para mantenerse dentro de niveles asequibles. Se han hecho ajustes en los fondos de inversión para la recaudación de fondos en el sector privado y en las asignaciones de recursos ordinarios de los programas por países. Además, se ha reducido la financiación del presupuesto institucional con cargo a los recursos ordinarios, y una mayor proporción de dicho presupuesto se financia mediante la recuperación de los gastos generada por el aumento de los gastos de programas con cargo a otros recursos.

16. Teniendo en cuenta las proyecciones de menores ingresos en concepto de recursos ordinarios, y a fin de reducir al mínimo los efectos en los resultados previstos del Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021, la cuantía de fondos de recursos ordinarios se mantendrá en un monto equivalente a los gastos previstos para dos meses. Este equilibrio de recursos disponibles, también denominado “capital de operaciones”, se considera prudente porque asegura la continuidad de los programas y de otras actividades. El capital de operaciones incluirá en su saldo el Fondo de Operaciones rotatorio propuesto en el anexo del presente documento. 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. Así ha sido hasta la fecha, y se hace un seguimiento continuo del cumplimiento durante todo el período presupuestado.

17. En el entorno actual, los recursos ordinarios resultan aún más esenciales para satisfacer las necesidades de todos los niños y hacer efectivos sus derechos: permiten que el UNICEF asista a los niños a gran escala a través de sus programas por países; facilitan la sostenibilidad de los efectos, y hacen posible la innovación y la respuesta rápida ante situaciones de carácter nacional o regional, incluidas las emergencias. Estos recursos básicos permiten que el UNICEF asigne fondos donde más se necesitan a fin de cumplir las metas del Plan Estratégico y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El aumento de los recursos ordinarios del sector público es fundamental para el pacto de financiación. El UNICEF ha elaborado nuevas estrategias para acelerar la movilización de los recursos ordinarios, que incluyen una iniciativa a nivel de toda la organización destinada a aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la función fundamental que desempeñan los recursos ordinarios, y enfoques más específicos para captar a más asociados a fin de aumentar los recursos ordinarios, diversificando así la base de financiación.

D. Uso de los recursos

18. El plan aprobado preveía un uso total de los recursos para el período 2018-2021 de 24.000 millones de dólares, que comprendía 6.400 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios y 17.600 millones de dólares en concepto de otros recursos (incluida la recuperación de gastos). El plan revisado para 2018-2021 prevé un uso total de los recursos de 25.900 millones de dólares, lo que representa un incremento de 1.900 millones de dólares (un 8 %) en comparación con el plan aprobado.

19. De los 25.900 millones de dólares, el UNICEF propone utilizar 23.000 millones para actividades de desarrollo (un aumento del 10 %), 58,0 millones para las actividades de coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo (un aumento del 18 %), 1.600 millones de dólares para actividades de gestión (un aumento del 1 %) y 1.200 millones de dólares para actividades con fines especiales (una disminución del 7 %). En comparación con el plan aprobado, se propone aumentar la proporción del total de recursos utilizada para actividades de desarrollo en el plan revisado del 87,6 % al 88,7 %. Se propone que la proporción del total de recursos utilizada para actividades de gestión disminuya del 6,7 % al 6,3 %.

20. Con respecto a las actividades de desarrollo, el UNICEF propone aumentar la cantidad y proporción de recursos disponibles para programas de 20.300 millones de dólares (84,6 %) a 22.300 millones de dólares (86,1 %) entre 2018 y 2021.

21. En relación con los recursos disponibles para programas, el UNICEF propone aumentar el presupuesto aprobado para el Programa Mundial y Regional 2018-2021 de 220,0 millones de dólares con cargo a los recursos ordinarios a 243,5 millones de dólares, y aumentar el límite máximo aprobado de 810,2 millones de dólares a 930,1 millones de dólares con cargo a otros recursos, con sujeción a la recepción de contribuciones en concepto de otros recursos.

22. El UNICEF propone mantener el presupuesto institucional en el mismo monto aprobado, a saber, 2.500 millones de dólares para el período 2018-2021. El presupuesto institucional comprende las siguientes necesidades en materia de recursos: 690,6 millones de dólares para las actividades de promoción de la eficacia del desarrollo; 58,0 millones de dólares para las actividades de coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo; 1.600 millones de dólares para las actividades de gestión, y 80 millones de dólares para inversiones de capital con fines especiales.

23. En comparación con el presupuesto aprobado para 2018-2021 se prevé una disminución de la proporción total de recursos utilizados para el presupuesto institucional del 10,2 % al 9,5 %.

24. De los 2.500 millones de dólares del presupuesto institucional, se propone que 1.000 millones se financien con cargo a los recursos ordinarios, 1.300 millones a la recuperación de gastos de otros recursos y 134,0 millones de otros recursos. En comparación con el presupuesto aprobado para el período 2018-2021, la proporción de actividades de gestión financiadas por la recuperación de gastos en el presupuesto revisado aumentará del 70,9 % al 76,5 %. La proporción de los recursos totales destinada a las actividades relacionadas con programas en el presupuesto revisado aumentó al 86,1 %, en comparación con el plan inicial de 84,6 %.

25. En consonancia con el plan aprobado, el UNICEF incluye en el presupuesto integrado y en el uso total de los recursos, en el marco de las actividades para fines especiales, créditos presupuestarios para: a) la recaudación de fondos en el sector privado, y b) otras cantidades, incluidos los servicios de adquisiciones.

26. Las necesidades de recursos propuestas en el marco de 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. Cada año se somete a la aprobación de la Junta Ejecutiva la consignación para esas necesidades de recursos, junto con el plan de trabajo y presupuesto de la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado.

27. En el párrafo 5.2 del Reglamento Financiero, que trata de la administración y la financiación de los gastos de cuentas especiales en nombre de terceros, se establece

la autoridad para incurrir en compromisos financieros por servicios proporcionados por el UNICEF, como los servicios de adquisiciones.

E. Suficiencia de las reservas

28. El UNICEF mantiene reservas para financiar los pasivos en concepto de prestaciones de los empleados, que incluyen el seguro médico posterior a la separación del servicio y las prestaciones por terminación del servicio. El UNICEF lleva a cabo una valuación actuarial completa de esos pasivos cada dos años. Al 31 de diciembre de 2017, el valor actuarial de esos pasivos era de 1.500 millones de dólares, y las reservas acumuladas ascendían a 600 millones de dólares. La valoración al 31 de diciembre de 2018 se llevó a cabo con base en una extrapolación de datos; el pasivo actuarial fue de 1.400 millones de dólares y las reservas acumuladas de 700 millones de dólares. En 2019 se realizó una valoración actuarial oficial. Al 31 de diciembre de 2019, el pasivo actuarial ascendía a 1.500 millones de dólares y las reservas acumuladas a 800 millones de dólares. Está previsto que las reservas acumuladas aumenten a 1.000 millones de dólares para el 31 de diciembre de 2021.

29. El UNICEF sigue vigilando periódicamente su estrategia a largo plazo para la financiación de las reservas. Ello incluye la acumulación de fondos de los gastos de las nóminas para las autoridades presupuestarias y las fuentes de financiación y, si lo permiten los saldos de los fondos a fin de año, una transferencia anual de recursos apropiada. Además, el UNICEF y varios otros organismos de las Naciones Unidas, entre ellos el PNUD y el UNFPA, han externalizado la gestión de las inversiones en el seguro médico posterior a la separación del servicio a dos gestores de inversiones, lo cual ha aportado 17,3 millones de dólares en el período 2018-2019 a la financiación de la reserva del UNICEF destinada a 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 de la organización a este ejercicio.

Cuadro 1
Plan integrado de recursos para 2018-2021

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

	Cifras aprobadas para 2018-2021						Cifras revisadas para 2018-2021							
	Recursos ordinarios			Otros recursos			Recursos ordinarios			Otros recursos				
	millones de dólares	Porcentaje		Programas	Recuperación de gastos	Total de recursos	Fondos fiduciarios	millones de dólares	Porcentaje		Programas	Recuperación de gastos	Total de recursos	Fondos fiduciarios
	millones de dólares	Porcentaje	millones de dólares	millones de dólares	millones de dólares	millones de dólares	millones de dólares	millones de dólares	Porcentaje	millones de dólares	millones de dólares	millones de dólares	millones de dólares	millones de dólares
1. Recursos disponibles														
Saldo inicial	562,3		1 235,9	–	1 798,2	727,0	636,7		1 372,6	–	2 009,2		1 085,9	
Ingresos														
Contribuciones	5 801,9		16 512,5	–	22 314,4	–	4 947,5		19 178,7	–	24 126,2		–	
Otros ingresos	500,0		–	–	500,0	–	707,5		–	–	707,5		–	
Total de ingresos	6 301,9		16 512,5	–	22 814,4	–	5 655,0		19 178,7	–	24 833,7		–	
Ajuste del reembolso de impuestos	(80,0)		–	–	(80,0)	–	(80,0)		–	–	(80,0)		–	
Ingresos de fondos fiduciarios			–	–	–	7 148,0		–	–	–	–		6 637,2	
Total disponible	6 784,1		17 748,4	–	24 532,6	7 875,0	6 211,7		20 551,2	–	26 762,9		7 723,1	
2. Uso de los recursos														
A. Desarrollo														
A.1 Programas	4 360,0	67,9 %	15 917,3	–	20 277,3	84,6 %	7 116,0	3 987,2	66,9 %	18 322,2	–	22 309,4	86,1 %	6 827,9
Programas de los países	4 140,0	64,5 %	15 107,1	–	19 247,1	80,3 %	–	3 743,7	62,8 %	17 392,1	–	21 135,8	81,6 %	–
Programa Mundial	220,0	3,4 %	810,2	–	1 030,2	4,3 %	–	243,5	4,1 %	930,1	–	1 173,6	4,5 %	–
A.2 Eficacia del desarrollo	589,0	9,2 %	133,0	–	721,9	3,0 %	–	586,2	9,8 %	104,4	–	690,6	2,7 %	–
Subtotal	4 949,0	77,1 %	16 050,3	–	20 999,3	87,6 %	7 116,0	4 573,4	76,7 %	18 426,6	–	23 000,0	88,7 %	6 827,9

	Cifras aprobadas para 2018–2021							Cifras revisadas para 2018–2021						
	Recursos ordinarios		Otros recursos			Fondos fiduciarios		Recursos ordinarios		Otros recursos			Fondos fiduciarios	
	millones de dólares	Porcentaje	Programas	Recuperación de gastos	Total de recursos	millones de dólares	Porcentaje	millones de dólares	Porcentaje	Programas	Recuperación de gastos	Total de recursos	millones de dólares	Porcentaje
			millones de dólares	millones de dólares	millones de dólares	millones de dólares		millones de dólares	millones de dólares	millones de dólares	millones de dólares	millones de dólares	millones de dólares	millones de dólares
B. Coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo	23,3	0,4 %	25,9	–	49,3	0,2 %	–	35,1	0,6 %	23,0	–	58,0	0,2 %	–
C. Gestión	459,9	7,2 %	6,4	1 138,0	1 604,3	6,7 %	–	376,1	6,3 %	6,6	1 244,2	1 626,9	6,3 %	–
D. Fines especiales														
D.1 Inversiones de capital	23,0	0,4 %	–	57,0	80,0	0,3 %	–	27,1	0,5 %	–	52,9	80,0	0,3 %	–
D.2 Recaudación de fondos en el sector privado	725,1	11,3 %	273,0	–	998,2	4,2 %	–	637,3	10,7 %	202,6	–	839,9	3,2 %	–
D.3 Otros	240,0	3,7 %	–	–	240,0	1,0 %	–	311,5	5,2 %	–	–	311,5	1,2 %	–
Subtotal	988,1	15,4 %	273,0	57,0	1 318,2	5,5 %	–	975,9	16,4 %	202,6	52,9	1 231,4	4,8 %	–
Presupuesto institucional (A.2+B+C+D.1)	1 095,2	17,1 %	165,3	1 195,0	2 455,5	10,2 %	–	1 024,5	17,2 %	134,0	1 297,0	2 455,5	9,5 %	–
Presupuesto integrado (A+B+C+D)	6 420,3	100,0 %	16 355,6	1 195,0	23 971,0	100,0 %	7 116,0	5 960,5	100,0 %	18 658,7	1 297,0	25 916,2	100,0 %	6 827,9
3. Saldo de cierre de los recursos	363,8		197,8		561,6			759,0		251,2		595,5		846,7
														895,2

IV. Marco integrado de resultados y recursos

30. El Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021 sigue siendo el principal marco para evaluar los resultados logrados por la organización. El cuadro 1 del presente documento proporciona información sobre el uso de los recursos por categoría de clasificación de los gastos. El cuadro 2 explica cómo los recursos totales de que disponía la organización se planificaron inicialmente y se revisaron posteriormente en relación con cada grupo de objetivos y esfera de resultados.

31. En los últimos dos años se han introducido cambios sustanciales con miras a reajustar las funciones de las sedes, confirmar las responsabilidades de las oficinas exteriores, fortalecer las capacidades de las oficinas regionales, simplificar los procesos de trabajo, aplicar la gestión elástica del personal, aprovechar la tecnología y la innovación, y mejorar la gestión de los recursos humanos. Esos cambios se señalan en los comentarios sobre los resultados y los grupos temáticos que figuran más adelante, y en el informe del examen de mitad de período del Plan Estratégico para 2018-2021 y el informe anual de la Directora Ejecutiva correspondiente a 2019 ([E/ICEF/2020/8](#)) y sus anexos se facilita información adicional sobre los resultados obtenidos y los progresos logrados en la consecución de las metas previstas.

Cuadro 2
Marco integrado de resultados y recursos para 2018-2021

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

Objetivos	Grupo temático funcional	Cifras originales para 2018-2021				Cifras revisadas para 2018-2021				
		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	millones de dólares	millones de dólares	millones de dólares	millones de dólares	millones de dólares	millones de dólares	millones de dólares	
Programas		4 360,0	15 917,3		20 277,3	3 987,2	18 322,2		22 309,4	
Grupo de objetivos 1 - Cada niño sobrevive y prospera		1 744,0	6 366,9		8 110,9	1 594,9	7 328,9		8 923,8	
Grupo de objetivos 2 - Cada niño aprende		872,0	3 183,5		4 055,5	797,4	3 664,4		4 461,9	
Grupo de objetivos 3 - Cada niño está protegido de la violencia y la explotación		523,2	1 910,1		2 433,3	478,5	2 198,7		2 677,1	
Grupo de objetivos 4 - Cada niño vive en un entorno seguro y limpio		845,8	3 088,0		3 933,8	773,5	3 554,5		4 328,0	
Grupo de objetivos 5 - Cada niño tiene una oportunidad equitativa en la vida		375,0	1 368,9		1 743,8	342,9	1 575,7		1 918,6	
Eficacia y eficiencia institucionales										
1. Programas de mayor calidad mediante la gestión basada en los resultados		589,0	133,0		721,9	586,2	104,4		690,6	
	Excelencia técnica en materia de políticas y programas	500,2	124,2		624,3	503,1	95,1		598,2	
	Excelencia técnica en materia de adquisiciones y gestión de suministros	53,5	8,8		62,3	53,4	7,5		61,0	
	Excelencia técnica en materia de acción humanitaria	35,3			35,3	29,7	1,8		31,4	
2. Mejora de la gestión de los recursos financieros y humanos en la consecución de resultados		459,9	6,4	1 138,0	1 604,3	376,1	6,6	1 244,2	1 626,9	
	Liderazgo y dirección institucional	10,7	1,9	26,5	39,1	8,6	2,1	35,2	46,0	
	Supervisión y garantías institucionales	13,8		34,1	47,8	13,6	0,3	45,5	59,5	
	Gestión institucional financiera, administrativa y de tecnología de la información y las comunicaciones	70,4	0,6	174,1	245,1	56,8	0,6	187,1	244,5	
	Seguridad del personal y las instalaciones	8,1		20,0	28,1	7,2		23,5	30,7	

Objetivos	Grupo temático funcional	Cifras originales para 2018–2021				Cifras revisadas para 2018–2021			
		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	millones de dólares	millones de dólares	millones de dólares	millones de dólares	millones de dólares	millones de dólares	millones de dólares
	Relaciones y alianzas institucionales externas, comunicaciones y movilización de recursos	71,8		177,6	249,4	58,7		191,4	250,0
	Gestión institucional de recursos humanos	27,1	3,8	67,1	98,0	19,3	3,5	74,4	97,2
	Supervisión de las oficinas exteriores y las oficinas en los países y apoyo a la gestión y a las operaciones	258,1		638,6	896,7	211,9		687,0	898,9
3. Coordinación del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo									
	Coherencia del sistema de las Naciones Unidas y coordinación de grupos temáticos	23,3	25,9		49,3	35,1	23,0		58,0
Fines especiales		988,1	273,0	57,0	1 318,2	975,9	202,6	52,9	1 231,4
	Inversiones de capital	23,0		57,0	80,0	27,1		52,9	80,0
	Recaudación de fondos en el sector privado	725,1	273,0		998,2	637,3	202,6		839,9
	Otros, incluidos los servicios de adquisiciones	240,0			240,0	311,5			311,5
	Uso total de los recursos	6 420,3	16 355,6	1 195,0	23 970,9	5 960,5	18 658,7	1 297,0	25 916,2

Nota: Debido al redondeo de las cifras, los totales pueden diferir ligeramente de la suma de las columnas.

A. Utilización prevista de los recursos para alcanzar las metas del Plan Estratégico

32. Tal y como se ha descrito anteriormente, las proporciones según los cinco grupos de objetivos siguen siendo las presentadas a la Junta Ejecutiva al comienzo del Plan Estratégico: “Cada niño sobrevive y prospera” seguirá recibiendo el 40 % del total de la inversión en programas; “Cada niño aprende”, el 20 %; “Cada niño está protegido de la violencia y la explotación”, el 12 %; “Cada niño vive en un entorno seguro y limpio”, el 19 %, y “Cada niño tiene una oportunidad equitativa en la vida”, el 9 %.

B. Programas de los países

33. De los 22.300 millones de dólares disponibles para programas durante el período 2018-2021 en el plan revisado, el UNICEF propone utilizar 21.100 millones de dólares, es decir, el 95 %, a través de los programas de los países, de conformidad con el plan original aprobado.

34. Los recursos ordinarios se asignan a los distintos programas de los países según el sistema modificado para la asignación de recursos ordinarios por programas aprobado por la Junta Ejecutiva, poniendo énfasis en tres criterios básicos: a) la tasa de mortalidad de los niños menores de cinco años de edad; b) el ingreso nacional bruto per cápita, y c) la población infantil.

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

C. Programa Mundial y Regional

36. El UNICEF propone aumentar el presupuesto del Programa Mundial y Regional a 1.200 millones de dólares, y financiar 243,5 millones de dólares con cargo a los recursos ordinarios y 930,1 millones de dólares con cargo a otros recursos. El Programa Mundial y Regional contribuye a cada una de las esferas de resultados del Plan Estratégico por cuanto: a) crea y difunde bienes públicos regionales y mundiales, incluido el seguimiento y análisis de la situación de los niños para lograr una rendición de cuentas a nivel mundial; b) contribuye a las políticas y sistemas de coordinación mundiales y regionales pertinentes y los fortalece, y c) contribuye 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 resultados y recursos conexas. Cada una de las siete oficinas regionales del UNICEF, así como las correspondientes oficinas y divisiones de la sede, a saber, Programas; Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento; Conocimientos Mundiales y Políticas; Tecnología de la Información y las Comunicaciones; Suministros; Evaluación; Programas de Emergencia, y Comunicaciones, ejecutan los recursos del Programa Mundial y Regional.

D. Asignación de recursos a los resultados en materia de eficacia y eficiencia institucionales

37. Los recursos destinados a obtener resultados en materia 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 de la Junta Ejecutiva y aprobados por esta en la decisión 2011/6.

38. Los recursos asignados a dependencias orgánicas se reúnen por grupos temáticos funcionales, que proporcionan los vínculos entre resultados y recursos. Los grupos temáticos funcionales relativos a las actividades de gestión están armonizados entre el PNUD, el UNFPA y el UNICEF. Las actividades para promover la eficacia del desarrollo están más estrechamente relacionadas con los efectos de los programas y las modalidades de prestación de cada uno de los organismos.

39. Dentro del UNICEF, los recursos destinados a la eficacia del desarrollo se asignan a tres grupos temáticos funcionales que se centran en la excelencia técnica: las políticas y programas; la acción humanitaria, y las adquisiciones y gestión de los suministros.

40. En los siguientes párrafos se presenta un resumen de información actualizada, por resultado en materia de eficacia y eficiencia institucionales y grupo temático funcional.

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

Grupo temático: Excelencia técnica en materia de políticas y programas

Recursos: 598,2 millones de dólares

41. Este grupo temático, integrado por la División de Programas, la División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento, la Oficina de Conocimientos Mundiales y Políticas y los asesores técnicos de las oficinas regionales, es el encargado de las políticas programáticas, los instrumentos de orientación, el apoyo técnico y la garantía de calidad para la consecución de los siete resultados en materia de programas del Plan Estratégico, incluidos los elementos programáticos del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros. El grupo temático se basa en los resultados de la investigación, las enseñanzas adquiridas de las intervenciones con base empírica y los conocimientos derivados de experiencias prácticas con los programas.

42. La División de Programas ha venido consolidando y ampliando los avances logrados en el pasado (por ejemplo, en materia de salud infantil, inmunización, poliomielitis, retraso del crecimiento y emaciación, saneamiento, agua potable, protección de la infancia y calidad de la educación y el aprendizaje), acelerando la labor para cumplir las prioridades existentes (por ejemplo, el desarrollo del niño en la primera infancia, la protección social, el aprovechamiento de los recursos nacionales, la reducción de las tasas de defecación al aire libre, la lucha contra las prácticas perjudiciales, el fin de la violencia, la respuesta a las emergencias de salud pública y la promoción de la igualdad entre los géneros) y, al mismo tiempo, promoviendo la programación innovadora y los enfoques multisectoriales (por ejemplo, el desarrollo del niño en la primera infancia, la programación para los adolescentes, la urbanización, la migración y la adaptación al cambio climático). Además, hay tres esferas de trabajo prioritarias que requieren mayor atención para acelerar la obtención de resultados: el fortalecimiento de los sistemas, el desarrollo de los adolescentes y la gestión de los conocimientos.

43. La División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento se estableció en agosto de 2019 tras la labor de reposicionamiento y realineación de la Sede de Nueva York, con el fin de racionalizar la toma de decisiones, facilitar el aprendizaje institucional de la organización y mejorar la eficacia del UNICEF y sus asociados.

44. La Oficina de Conocimientos Mundiales y Políticas también se estableció en agosto de 2019, a raíz de la labor de reposicionamiento y realineación, como un laboratorio de ideas interno, que proporcionase al UNICEF información calificada sobre una serie de cuestiones con repercusiones para los niños y para su labor, equipando a la organización para configurar el discurso mundial de manera más eficaz y preparándola para el futuro explorando nuevas posibilidades de máxima actualidad y formas de trabajar.

Grupo temático: Excelencia técnica en materia de adquisiciones y gestión de suministros

Recursos: 61,0 millones de dólares

45. Las prioridades estratégicas de la División de Suministros siguen siendo la prestación oportuna y eficaz de servicios, entre otros, para las emergencias, los programas y los asociados en los servicios de adquisiciones; la creación de mercados saludables y de sistemas nacionales de cadenas de suministro sostenibles, y la propuesta de soluciones de financiación de los suministros (tanto para los países como para los proveedores).

46. Para apoyar y acelerar el logro de resultados se han elaborado estrategias sobre la prestación de servicios; los productos y mercados; los propios servicios; la secuencia acción humanitaria-desarrollo; el fortalecimiento de los sistemas nacionales; la financiación y la movilización de recursos internos; el seguimiento de la comunidad de proveedores; la optimización de la cadena de suministro del UNICEF, y el fortalecimiento de la excelencia institucional.

Grupo temático: Excelencia técnica en materia de acción humanitaria

Recursos: 31,4 millones de dólares

47. En 2019, el UNICEF inició un proceso de examen de la acción humanitaria para promover el cambio institucional en materia de diseño y ejecución de programas humanitarios integrados. En el examen se identificaron los obstáculos que impedían al UNICEF llevar a cabo una acción humanitaria acorde a principios, oportuna y de calidad. Se prevén recomendaciones sobre varias cuestiones: cómo atender a la necesidad de adaptar los recursos humanos, garantizar el acceso humanitario, asegurar la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, fortalecer las asociaciones con los agentes internacionales, adaptarse mejor al contexto local, realizar actividades de promoción coherentes, aumentar los vínculos sistemáticos entre la acción humanitaria y el desarrollo en la programación, abordar las condiciones impuestas por los donantes, y ampliar el uso de la innovación y la tecnología en la acción humanitaria.

48. Se destacaron tres esferas fundamentales en las que se podían introducir mejoras: aumentar las capacidades y el liderazgo en la esfera humanitaria; fortalecer el compromiso institucional con la respuesta humanitaria, y garantizar la rendición de cuentas respecto del logro de resultados humanitarios. El UNICEF también revisó los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria a fin de dotar al UNICEF y a sus asociados de nuevos compromisos institucionales, programáticos y operacionales.

49. La Oficina de Programas de Emergencia desembolsó un total de 58,8 millones de dólares en concepto de fondos temáticos humanitarios mundiales y 135,2 millones

de dólares del Fondo para Programas de Emergencia en 2018 y 2019 a fin de apoyar la respuesta temprana a 52 crisis.

50. En el informe sobre el examen de mitad de período del Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021 se llegó a la conclusión de que las situaciones de fragilidad entrañan riesgos considerables para el cumplimiento de las metas del Plan Estratégico en todos los grupos de objetivos, como también para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En los ámbitos seleccionados para acelerar la labor encaminada a lograr el Grupo de objetivos 1, por ejemplo, el 34 % de los niños se encuentran en contextos frágiles que requieren acción humanitaria. Para acelerar el progreso socioeconómico y el acceso a los servicios sociales básicos en esos entornos es necesario adoptar estrategias que hagan participar a los gobiernos, el sistema de las Naciones Unidas, la sociedad civil y el sector privado en la inversión en favor del fortalecimiento institucional, el seguimiento y la preparación para hacer frente a situaciones de crisis. Al mismo tiempo, también es necesario aumentar la capacidad y la coordinación de los agentes humanitarios a fin de mejorar la calidad y la cobertura de la acción humanitaria.

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

Grupo temático: Liderazgo y dirección institucional

Recursos: 46,0 millones de dólares

51. La Oficina de la Directora Ejecutiva ofrece un liderazgo centrado en el fortalecimiento de la rendición de cuentas sobre los resultados, la creación de eficiencias, la promoción de alianzas mundiales, la mejora de la calidad y el alcance de la programación, y el aumento de los recursos disponibles para efectuar inversiones centradas en la infancia.

52. En 2019, el UNICEF se empeñó considerablemente a fin de crear una cultura de trabajo positiva. En respuesta al informe del Grupo de Tareas Independiente sobre Discriminación de Género, Acoso Sexual, Acoso y Abuso de Autoridad en el Lugar de Trabajo, la organización adoptó medidas encaminadas a incorporar sus valores básicos de atención, respeto, integridad, confianza y rendición de cuentas en su trabajo y comportamientos, a fortalecer la gestión de las personas y adoptar un enfoque de los recursos humanos más centrado en ellas, y a mantener los incentivos y la rendición de cuentas a fin de disuadir comportamientos inapropiados y obligar al personal a responsabilizarse por sus actos.

Grupo temático: Supervisión y garantías institucionales

Recursos: 9,5 millones de dólares – Oficina de Evaluación
50,0 millones de dólares – Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones

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

54. En relación con el período examinado, gracias a los recursos adicionales disponibles a través del marco del Programa Mundial y Regional, así como de un

fondo mancomunado para actividades de evaluación, la Oficina de Evaluación pudo contribuir a la ejecución de la política de evaluación revisada y reforzar la capacidad de evaluación en los planos nacional y regional.

55. 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; además, continuó fomentando la transparencia. El UNICEF publicó 28 informes de auditoría interna en 2019, que generaron 353 medidas acordadas para fortalecer la gobernanza, la gestión de riesgos y el control. También se publicó un informe sobre una auditoría conjunta dirigida por el UNICEF y realizada por seis organismos sobre el programa “Unidos en la acción” de las Naciones Unidas en un país (que generó 27 medidas acordadas), así como dos informes de asesoramiento. La organización gestionó 498 casos de investigación, lo que supone un aumento del 120 % con respecto a 2018, y cerró 287 casos, esto es, un aumento del 209 % con respecto a 2018. El número de asuntos que se presentaron para ser investigados siguió aumentando.

Grupo temático: Gestión institucional financiera, administrativa y de la tecnología de la información y las comunicaciones

Recursos: 244,5 millones de dólares

56. Durante el período 2018-2021, la División de Gestión Financiera y Administrativa sigue centrada en la preparación de información financiera y administrativa exhaustiva para interesados internos y externos, la presentación de los correspondientes informes y la interpretación de la información. La información ayudará a promover el uso eficiente y eficaz de los recursos; a fomentar un mayor rigor en el control de los costos y fundamentar la toma de decisiones basadas en la relación calidad-precio; a facilitar una mejor gobernanza, la gestión de riesgos y las actividades de cumplimiento, y a prestar asesoramiento oportuno y apropiado sobre las iniciativas de mejora de la eficacia y la eficiencia, incluso con respecto a los cambios estructurales.

57. Como parte de la cartera de inversiones de cuatro años sustentada por la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) se prestó apoyo a la implantación y ejecución de proyectos basados en la TIC. Cabe destacar a ese respecto la gestión de los contenidos institucionales; un nuevo instrumento de gestión de programas (e-Tools); una nueva plataforma de recaudación de fondos sobre las relaciones con los clientes utilizando Salesforce; una mejor resiliencia y desempeño de VISION (planificación de los recursos institucionales); una herramienta de coordinación asistencial de última generación (Service Gateway); el establecimiento del primer Fondo de Criptomonedas del UNICEF, y la implantación y aplicación de una estrategia de comunicación digital a nivel de toda la organización en más de 100 países.

58. La función de TIC del UNICEF está modificando su estrategia a fin de reajustar sus recursos para adaptarse a una organización de servicios impulsada por alianzas institucionales. Este cambio ha obedecido principalmente a las nuevas exigencias para que la función de TIC amplíe sus actividades y no se limite a apoyar los sistemas institucionales de los servicios auxiliares básicos sino que también proporcione soluciones basadas en la TIC y dirigidas a la eficacia de los programas, y apoye y promueva una mayor eficiencia en toda la organización.

Grupo temático: Seguridad del personal y las instalaciones

Recursos: 30,7 millones de dólares

59. 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 principales actividades incluyen el seguimiento 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.

60. La Oficina del Coordinador de Asuntos de Seguridad del UNICEF siguió prestando asesoramiento y capacidad de análisis estratégicos en materia de seguridad al personal directivo superior durante 2018 y 2019 en los países que con emergencias complejas.

61. 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 colaborando con el sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas con el fin de influir en las políticas, procesos y formación con miras a garantizar que las directivas de seguridad estuvieran en consonancia con la misión del UNICEF.

Grupo temático: Relaciones externas y alianzas institucionales, comunicaciones y movilización de recursos

Recursos: 250,0 millones de dólares

62. La División de Alianzas con el Sector Público continuó reforzando la colaboración con el sector público. Las actividades de apoyo incluyen la comunicación y la promoción en pro de las prioridades institucionales, como la visibilidad de los 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 los recursos y el desempeño institucional; la formulación de enfoques y marcos para una cooperación horizontal o cooperación Sur-Sur y las relaciones con nuevos donantes, así como el estudio de posibilidades de alianzas público-privadas con el fin de movilizar recursos y fomentar las capacidades en los países en los que se ejecutan programas.

63. El UNICEF ha elaborado nuevas estrategias para acelerar la movilización de los recursos ordinarios, incluida una iniciativa a nivel de toda la organización para aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la función fundamental que desempeñan los recursos ordinarios, así como estrategias más específicas para captar a más asociados que aporten recursos ordinarios y diversificar la base de financiación. La aceleración de los resultados requiere una financiación de calidad y flexible que permita innovar, forjar alianzas y aprovecharlas, fomentar capacidades, y generar datos y mejorar su utilización. También es necesario colmar las lagunas que generan en la financiación humanitaria las estrictas condiciones impuestas por los donantes, que impiden la realización de actividades que pueden conducir a soluciones duraderas.

64. La División de Comunicaciones sigue apoyando los resultados del Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021 mediante la estrategia de cambio 3, así como mediante la aplicación de la Estrategia Mundial de Comunicación y Promoción para 2019-2021.

65. En apoyo de los esfuerzos de la organización por lograr un cambio de cultura, y para acelerar la obtención de resultados y sustentar la actividad de movilización de recursos, en el plan de trabajo de la División para 2018-2021 se integraron los aspectos de fortalecimiento de la comunicación interna y apoyo de la recaudación de fondos.

66. La División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado es la encargada del marco estratégico para la colaboración del UNICEF con los comités nacionales. En este grupo temático funcional se incluye el fortalecimiento continuo de las relaciones con los comités nacionales y la elaboración e implantación de la estrategia del sector privado. Los recursos destinados a las actividades específicas de recaudación de fondos de los comités nacionales se incluyen en el marco de los fines especiales.

Grupo temático: Gestión institucional de recursos humanos

Recursos: 97,2 millones de dólares

67. La División de Recursos Humanos continúa atendiendo a la evolución de los cambios estructurales y las consiguientes repercusiones en las nuevas características 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, del requisito de reformar las condiciones de los servicios y los sistemas que apoyan la gestión de los recursos humanos en el sistema de las Naciones Unidas, y del mantenimiento del bienestar del personal, especialmente en caso de incidentes críticos. La División está emprendiendo iniciativas clave en materia de recursos humanos que se centran en los efectos y los resultados con el fin de alcanzar la excelencia institucional transformando la función de asociado operacional en una de agente estratégico.

68. Se han establecido prioridades en las actividades relacionadas con la contratación de acuerdo con unos enfoques más eficientes y eficaces para abordar el tema, como 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. Entre otras actividades realizadas cabe mencionar el desarrollo de las 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.

Grupo temático: Supervisión de las oficinas exteriores y las oficinas en los países, y apoyo a la gestión y a las operaciones

Recursos: 898,9 millones de dólares

69. El personal superior en cada país y región contribuye al logro de este resultado mediante la representación y cooperación con dirigentes nacionales y locales, organizaciones asociadas, expertos de otros organismos y grupos intergubernamentales regionales que promueven los derechos de los niños, así como

mediante el uso eficaz y efectivo de los recursos disponibles para apoyar la ejecución de los programas.

70. El UNICEF está revisando su modelo operativo a fin de fortalecer su estructura descentralizada y adaptarse a la evolución de las alianzas públicas y privadas, las corrientes de recursos financieros, las modalidades de trabajo, las tecnologías y otros factores contextuales. La revisión aborda la medida cada vez mayor en que los programas del UNICEF se financian con recursos asignados a fines específicos, que exigen obligaciones fiduciarias en materia de controles internos, gestión de riesgos y mitigación del fraude y, en algunos casos, evaluaciones, verificaciones y auditorías de los donantes. Se está llevando a cabo una revisión del modelo operativo.

71. El Centro Mundial de Servicios Compartidos del UNICEF siguió impulsando la eficiencia y la modernización de las operaciones, reduciendo el riesgo institucional y ofreciendo una buena relación calidad-precio. En 2019, el Centro generó economías acumuladas de más de 79 millones de dólares, 2,3 millones de los cuales procedieron del manejo de un mayor volumen de transacciones sin utilizar recursos adicionales. A finales de 2019, el 53 % de las oficinas había aplicado plenamente la estrategia de operaciones institucionales frente al objetivo del 50 %, obteniendo 11,5 millones de dólares de ahorro en comparación con la meta de 6 millones de dólares, y el 49 % de las oficinas del UNICEF compartían sede con otros organismos, con lo que prácticamente se alcanzó el objetivo del 50 % de locales comunes.

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

Grupo temático: Coherencia del sistema de las Naciones Unidas y coordinación de grupos temáticos

Recursos: 58,0 millones de dólares

72. La Oficina de Programas de Emergencia se encarga de la coordinación de los asociados para los grupos temáticos humanitarios relativos al agua, el saneamiento y la higiene, la nutrición y la educación, junto con la esfera de responsabilidad de la protección de la infancia a nivel mundial. Además, esta Oficina se encarga del establecimiento de alianzas humanitarias interinstitucionales, la elaboración de políticas humanitarias, y la prestación de apoyo operacional y el fomento de las capacidades para lograr respuestas previsibles y oportunas a las crisis.

73. La Oficina sigue reforzando su colaboración con los asociados de las Naciones Unidas, especialmente por conducto del Comité Permanente entre Organismos y directamente con la Organización Internacional para las Migraciones, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y la Organización Mundial de la Salud, a fin de lograr mayor coherencia en las medidas adoptadas a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas y reforzar los resultados en favor de los niños.

74. El UNICEF ha duplicado su contribución en concepto de participación en la financiación de los gastos del sistema de coordinación del desarrollo para 2019-2021 y transfirió su contribución, a finales de 2018, para permitir que la Oficina de Coordinación del Desarrollo realizara inversiones iniciales críticas en el sistema. El UNICEF también recaudó de los Estados miembros el pago del 1 % del cargo en concepto de servicios de coordinación, por valor de 3,4 millones de dólares, lo que constituye un ejemplo para las entidades de las Naciones Unidas.

E. Fines especiales

75. Los recursos necesarios para fines especiales aprobados ascendían a 1.320 millones de dólares, que incluían inversiones de capital por valor de 80 millones de dólares, actividades de recaudación de fondos en el sector privado por valor de 998,2 millones de dólares y otras cantidades, por ejemplo 240,0 millones de dólares para la gestión de los servicios de adquisiciones. El plan revisado propone un aumento de 1.230 millones de dólares destinado a actividades para fines especiales, esto es, una disminución total de 86,2 millones de dólares, consistente en una disminución de 158,3 millones de dólares en concepto de recaudación de fondos en el sector privado y un aumento de 71,5 millones de dólares en los servicios de adquisiciones.

Grupo temático: Inversiones de capital

Recursos: 80,0 millones de dólares

76. Se aprobó un total de 30,0 millones de dólares para invertir en soluciones institucionales con apoyo de tecnología, a saber, una mayor eficiencia, una mejor inteligencia institucional, sólidas reservas de conocimientos y herramientas que incrementan las dinámicas y la interactividad externas en materia de promoción y alianzas. La aplicación de estas soluciones está ya en marcha y abarca los ámbitos de gestión de los conocimientos; gestión del capital humano; gestión de los contenidos web; registros y coordinación asistencial; mejoras de VISION, y tecnología básica de apoyo a las TIC.

77. Se aprobó un total de 20,0 millones de dólares para apoyar el cumplimiento de las normas mínimas de seguridad operativa. El uso de dichos recursos seguirá centrándose en la identificación sistemática de las oficinas vulnerables; la priorización de las inversiones en materia de seguridad o de las necesidades de reubicación, y la disminución de los costos de reparación y mantenimiento de los bienes de equipo.

78. Se aprobó un total de 30 millones de dólares para iniciativas de ecoeficiencia y gastos de capital relacionadas con la gestión de locales. En 2019, el UNICEF puso en marcha más de 23 proyectos de ecoeficiencia y 17 proyectos de mejora de la accesibilidad en oficinas en los países y oficinas de zona de todas las regiones. La utilización de los recursos se rige por el plan maestro de mejoras de infraestructura, en el que se da prioridad a los proyectos basados en necesidades institucionales.

Grupo temático: Recaudación de fondos en el sector privado

Recursos: 839,9 millones de dólares

79. 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 se enmarcan en los fines especiales, en “Recaudación de fondos en el sector privado”. Las actividades relacionadas con la aplicación del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado del UNICEF para el período 2018-2021 y la consignación de los correspondientes recursos necesarios se someten anualmente a la aprobación de la Junta Ejecutiva.

80. Ha habido una variación significativa en la meta relativa a los ingresos establecida en el Plan para el Sector Privado (2018-2021): IMPACT, debido a la contracción del mercado mundial de recaudación de fondos en 2018, que continuó en 2019. No obstante, el UNICEF sigue representando la segunda mayor operación mundial de recaudación de fondos en el sector privado, con un sólido modelo operativo con margen para la innovación y el crecimiento continuos.

81. A fin de maximizar el potencial empresarial en la obtención de resultados favorables a los niños, la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado, en estrecha colaboración con las oficinas regionales y otras divisiones, ha comenzado a implantar un enfoque de “actividades empresariales para obtener resultados”, que tiene por objeto fomentar la capacidad de las oficinas del UNICEF en los países de colaborar eficazmente con el sector empresarial.

82. Las actividades de promoción emprendidas por el UNICEF y los comités nacionales han dado lugar a un aumento de los presupuestos, una reforma de las políticas, el fortalecimiento de los sistemas, y la reducción de las desigualdades en los planos nacional y subnacional. La División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado y los comités nacionales seguirán colaborando con las oficinas regionales, la División de Programas y otras entidades para llevar adelante esta labor a nivel mundial de manera más normalizada.

Grupo temático: Otros, incluidos los servicios de adquisiciones

Recursos: 311,5 millones de dólares

83. Las actividades y la estimación de recursos necesarios comprendidos en los párrafos 5.1 a 5.3 del Reglamento Financiero, relativos a las cuentas especiales administradas por el UNICEF y los gastos de administración conexos, también se enmarcan en los fines especiales, en “Otros”. Los resultados y la estimación de los recursos necesarios se presentan a título informativo en el plan integrado de recursos para 2018-2021 y en el marco integrado de resultados y recursos para 2018-2021. Estas actividades comprenden actualmente la administración de los servicios de adquisiciones de la Oficina del Representante Especial del Secretario General sobre la Violencia contra los Niños.

84. La División de Suministros administra los servicios de adquisiciones en nombre de los gobiernos y otros asociados para complementar los resultados de los programas del UNICEF en favor de los niños. Estos servicios proporcionan a los asociados acceso económico a determinados productos, lo cual les permite sacar provecho de los resultados de los programas.

85. En 2018 y 2019, el UNICEF adquirió suministros y servicios por un valor superior a los 7.000 millones de dólares (3.400 millones de dólares en 2018 y 3.800 millones de dólares en 2019). Los suministros entregados para situaciones de emergencia ascendieron a 412 millones de dólares en 2018 y a 346,1 millones de dólares en 2019.

86. Para contribuir a la estrategia de cambio 5 del Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021, la División de Suministros ha efectuado un ahorro total de 352,2 millones de dólares en 2018 y es probable que también supere el objetivo de 270 millones de dólares para 2019. Se estaba ampliando la escala de cinco nuevos productos: mobiliario escolar; una prenda no neumática de protección que reduce la pérdida de sangre en la hemorragia posparto; el proyecto de ampliación de escala de innovaciones para responder a los casos de neumonía para tratamientos probados (antibióticos y oxígeno); un proyecto de oxigenoterapia, y tiendas de campaña de alto rendimiento para fines múltiples.

V. Presupuesto institucional

87. El presupuesto institucional para 2018-2021, a saber, 2.500 millones de dólares, permanece inalterado en comparación con el presupuesto institucional aprobado originalmente, salvo algunas reasignaciones entre los componentes de eficacia del desarrollo, coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo y gestión.

88. La estructura financiada por el presupuesto institucional permite un aumento del volumen de gastos en programas de 2.000 millones de dólares (un 10 %), de los 20.300 millones de dólares previstos en el plan aprobado para 2018-2021, a 22.300 millones de dólares en el plan revisado. Esto ha sido posible en parte gracias a las ganancias en eficiencia logradas mediante las revisiones de los sistemas y procesos, por ejemplo, maximizando el uso de las TIC, incluida la planificación de los recursos institucionales.

89. Además, las ganancias en eficiencia y la optimización constante de las estructuras y los procesos han hecho posible reabsorber varias iniciativas importantes en el presupuesto institucional aprobado por la Junta Ejecutiva, en la dotación para 2018-2021. Entre esas iniciativas figura la duplicación de la contribución del UNICEF al sistema de coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo por lo que respecta a la participación en la financiación de los gastos para el período comprendido entre 2019 y 2021; un importante fortalecimiento de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones; el establecimiento del fondo mancomunado de evaluación, y la introducción de medidas encaminadas a reforzar la prevención de la explotación y el abuso sexuales y la respuesta a las conclusiones y recomendaciones del Grupo de Tareas Independiente.

90. Al mismo tiempo, se reconoce que debe volver a examinarse el actual modelo de financiación del presupuesto institucional, ya que no permite que el UNICEF amplíe la capacidad de su estructura de apoyo institucional para reforzar la supervisión, la gestión de riesgos y la orientación técnica con el fin de acompañar debidamente el crecimiento acelerado en la ejecución de los programas. Como parte de los preparativos del Plan Estratégico para 2022-2025 y el presupuesto integrado conexo, el UNICEF revisará el actual modelo de financiación del presupuesto institucional y tomará como base la experiencia del PMA, el PNUD y el UNFPA, entre otros, para estudiar las distintas maneras de mejorar la presupuestación basada en los resultados.

Resumen de los cambios en los puestos

91. Desde 2018 se han incluido 72 nuevos puestos en el presupuesto institucional para 2018-2021, es decir que se ha registrado un aumento de 3.102 a 3.174 puestos como consecuencia de las nuevas prioridades y el mayor volumen de operaciones del UNICEF, así como del incremento de la respuesta a crisis humanitarias. El aumento comprende 62 puestos de funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico y 10 puestos de funcionarios nacionales y del Cuadro de Servicios Generales. A las oficinas en los países y las oficinas regionales les corresponde el 28 % del aumento total de los puestos y, a la sede, el 72 %. El aumento de los puestos de la sede obedece principalmente a la regularización de los puestos con nombramientos temporales, de conformidad con la decisión 2017/14 de la Junta Ejecutiva y la recomendación de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (párrafo 12 del documento [E/ICEF/2017/AB/L.5](#)) de que se reduzca aún más la dependencia de personal que no sea funcionario del UNICEF. Esta recomendación también fue confirmada en las conclusiones y recomendaciones del Grupo de Trabajo Independiente.

92. En la decisión 2017/14 de la Junta Ejecutiva se facultó a la Directora Ejecutiva a establecer diez puestos adicionales de categoría de director, que se financiarán con cargo al presupuesto institucional aprobado para el período 2018-2021. Esta asignación se ha utilizado casi en su totalidad para reforzar las estructuras de liderazgo y gestión. El UNICEF tiene la intención de crear puestos adicionales de categoría superior en los próximos cuatro años, con sujeción a la disponibilidad de fondos y de forma gradual, para hacer frente al mayor volumen y a la aceleración de los programas y fortalecer la capacidad técnica para abordar las nuevas prioridades de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y unas actividades de gestión fiduciaria cada vez más complejas. Se incluirá información actualizada en los informes anuales que la Directora Ejecutiva presenta a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual.

VI. Recuperación de gastos

93. El presupuesto integrado para 2018-2021 se ha preparado utilizando la metodología y las tasas de recuperación de gastos aprobadas por la Junta Ejecutiva en su decisión 2013/5. La metodología da lugar a un uso proporcional de los recursos ordinarios y de los otros recursos para financiar la gestión y las actividades con fines especiales, así como los gastos conexos. La información sobre recuperación de gastos que se muestra a continuación en el cuadro 3 confirma los avances logrados a este respecto.

94. Las cifras actualizadas del cuadro 3 proporcionan información sobre la aplicación y los resultados reales utilizando la metodología revisada de recuperación de gastos durante la primera mitad del período presupuestario (2018-2019), en comparación con las previsiones. Durante el período que se examina, el 15 % del presupuesto institucional, sujeto a la recuperación de gastos, se financió con cargo a los recursos ordinarios, y el 85 % restante con cargo a otros recursos. Esta proporción es similar a las estimaciones previstas en el plan aprobado, a saber, un 19 % financiado con cargo a los recursos ordinarios y un 81 % con cargo a otros recursos. Además, la proporción de 15/85 del uso de los recursos ordinarios y de otros recursos para la recuperación de gastos, respectivamente, a fin de financiar el presupuesto institucional es similar a la proporción del total de gastos de 24/76, a saber, un 24 % con cargo a los recursos ordinarios y un 76 % a otros recursos. Esto confirma que los recursos ordinarios no subvencionan la ejecución de los programas financiados con cargo a otros recursos.

95. En respuesta a las decisiones de las Juntas Ejecutivas del PNUD, el UNFPA, el UNICEF y ONU-Mujeres: 2018/2021 (PNUD/UNFPA), 2018/2021 (UNICEF) y 2018/6 (ONU-Mujeres), los cuatro organismos presentaron el examen conjunto de las definiciones de gastos existentes y las clasificaciones de actividades y costos asociados ([DP/FPA-ICEF-UNW/2019/1](#)), lo que permite armonizar aún más las clasificaciones de gastos existentes.

96. Además, en respuesta a las mismas decisiones, los cuatro organismos presentaron una propuesta general preliminar sobre la política de recuperación de gastos ([DP/FPA-ICEF-UNW/2020/CRP.1](#)) en el primer período ordinario de sesiones de sus Juntas Ejecutivas de 2020. Se espera que los organismos presenten una política integral conjunta de recuperación de gastos en sus respectivos segundos períodos ordinarios de sesiones de 2020.

Cuadro 3
Aplicación de la metodología revisada de recuperación de gastos

	<i>Cifras aprobadas para 2018–2021</i>			<i>Cifras efectivas en 2018 2019</i>		
	<i>Recursos ordinarios en millones de dólares</i>	<i>Otros recursos en millones de dólares</i>	<i>Total de recursos en millones de dólares</i>	<i>Recursos ordinarios en millones de dólares</i>	<i>Otros recursos en millones de dólares</i>	<i>Total de recursos en millones de dólares</i>
Total de gastos	6 420,3	17 550,6	23 971,0	2 973,4	9 300,4	12 273,9
Uso proporcional de los recursos ordinarios y de otros recursos para financiar el presupuesto integrado	27 %	73 %	100 %	24 %	76 %	100 %
Presupuesto institucional total			2 455,5	553,3	597,2	1 150,5
Menos: Actividades para la eficacia del desarrollo			721,9	277,2	38,7	315,9
Menos: Actividades de coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo			49,3	15,2	2,0	17,2
Menos: Funciones intersectoriales esenciales			202,6			97,4
Total del presupuesto institucional sujeto a recuperación de gastos			1 481,7	260,9	556,5	720,2
Presupuesto institucional sujeto a recuperación de gastos	286,7	1 195,0	1 481,7	108,0	612,0	720,0
Uso proporcional de los recursos ordinarios y de otros recursos para financiar el presupuesto integrado	19 %	81 %	100 %	15 %	85 %	100 %
Gastos (excluida la recuperación de gastos)		16 355,6			11 661,9	
Recuperación de gastos		1 195,0			612,0	
<i>Tasa efectiva de recuperación de gastos</i>		<i>7,3 %</i>			<i>5,2 %</i>	

VII. Presentación de informes sobre la ejecución del presupuesto integrado

97. 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.

98. 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 y en el informe anual de la Directora Ejecutiva y, en su segundo período ordinario de sesiones, sobre los resultados financieros reales que figuran en el documento del Plan Estratégico del UNICEF, revisado cada año: estimaciones financieras actualizadas.

99. Desde 2012, en los estados financieros del UNICEF también se incluyen informes financieros resumidos, basados en el estado de comparación del presupuesto con las cantidades reales, y en cumplimiento de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.

VIII. Proyecto de decisión

100. Se incluye el siguiente proyecto de decisión para su examen por parte de la Junta Ejecutiva:

La Junta Ejecutiva

1. *Toma nota* del examen de mitad de período del presupuesto integrado del UNICEF para 2018-2021, presentado en respuesta a la solicitud formulada por la Junta Ejecutiva en su decisión 2017/14;

2. *Aprueba* el plan integrado de recursos revisado como marco financiero del Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021, basado en proyecciones de los recursos disponibles, la utilización de los recursos y el capital de operaciones necesario para obtener liquidez;

3. *Observa y aprueba* la propuesta del UNICEF en relación con los siguientes presupuestos:

a) Para el Programa Mundial y Regional, un aumento del presupuesto aprobado de 220,0 millones de dólares a 243, 5 millones de dolares con cargo a los recursos ordinarios, sujeto a la disponibilidad de recursos, y un aumento del límite máximo de otros recursos de 810,2 millones de dólares a 930,1 millones de dólares, sujeto a la recepción de contribuciones en concepto de otros recursos para el período 2018-2021;

b) Una consignación para el presupuesto institucional correspondiente al período 2018-2021 de 2.300 millones de dólares a fin de 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, teniendo en cuenta que la financiación prevista revisada de la consignación es de 1.000 millones de dólares con cargo a los recursos ordinarios y 1.300 millones en concepto de recuperación de gastos con cargo a otros recursos;

c) Además de la consignación de 2.300 millones de dólares, la financiación prevista para el presupuesto institucional es de 134,0 millones de dólares, con cargo a otros recursos, destinados a iniciativas de promoción de la eficacia de las actividades de desarrollo y a las actividades de coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo, sujeto a la recepción de contribuciones en concepto de otros recursos;

4. *Observa*, en el marco de las actividades para fines especiales, la utilización de recursos prevista para:

a) Las cantidades necesarias de conformidad con el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera del UNICEF para que la organización sufrague los gastos de administración de las cuentas especiales en nombre de terceros, incluidos

los servicios de adquisiciones y la Oficina del Representante Especial del Secretario General sobre la Violencia Contra los Niños;

b) La recaudación de fondos en el sector privado, que supondrá la presentación anual de presupuestos para que examine y apruebe la Junta Ejecutiva en su primer período ordinario de sesiones;

5. *Solicita* a la Directora Ejecutiva que:

a) Proporcione información financiera real, conforme al 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. *Observa* la información facilitada sobre la aplicación efectiva de la metodología revisada de recuperación de gastos;

7. *Renueva* la autoridad otorgada a la Directora Ejecutiva para establecer puestos adicionales de categoría superior según sea necesario, que se financiarán con cargo al presupuesto institucional aprobado para el período de planificación, y pide que se informe anualmente a la Junta Ejecutiva del número de puestos establecidos, en el marco del informe anual de la Directora Ejecutiva;

8. *Observa* que se ha establecido un Fondo de Operaciones rotatorio con cargo a la subcuenta de recursos ordinarios, que se financiará asignando una parte de los ingresos por concepto de inversiones como mecanismo de financiación interna con cargo a la subcuenta de recursos ordinarios;

9. *Aprueba* que la Directora Ejecutiva, con el asesoramiento del Contralor, adelante montos del Fondo de Operaciones rotatorio a las oficinas y divisiones para la ejecución de los programas de los países, en caso necesario, para poder seguir financiando los proyectos conforme a los parámetros de gestión de riesgos establecidos, a condición de que los fondos se reembolsen dentro del plazo establecido;

10. *Pide* al UNICEF que informe anualmente a la Junta Ejecutiva sobre la situación del Fondo de Operaciones rotatorio en el documento titulado “Plan Estratégico del UNICEF: estimaciones financieras actualizadas”, que se presenta a la Junta Ejecutiva en el segundo período ordinario de sesiones.
