



## Consejo Económico y Social

Distr. general  
11 de julio de 2013  
Español  
Original: inglés

### Adopción de medidas

## Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

### Junta Ejecutiva

### Segundo período ordinario de sesiones de 2013

3 a 6 de septiembre de 2013

Tema 6 del programa provisional\*

## Presupuesto integrado del UNICEF para 2014-2017

### Resumen

En la decisión 2009/20, la Junta Ejecutiva solicitó al UNICEF, en colaboración con el PNUD y del UNFPA, que presentara un presupuesto integrado que incluyese todas sus consignaciones presupuestarias para complementar el próximo plan estratégico.

Este documento presenta el presupuesto integrado del UNICEF para 2014-2017. Un anexo separado del presupuesto integrado (E/ICEF/2013/AB/L.4/Add.1) debe considerarse como parte de este documento.

Como parte integral del plan estratégico del UNICEF para 2014-2017 (E/ICEF/2013/21), el presupuesto integrado también debe ser considerado conjuntamente con el plan estratégico y su anexo (E/ICEF/2013/21/Add.1).

El UNICEF propone un presupuesto institucional de 2.094,5 millones de dólares para el período 2014-2017: 1.155,1 millones de dólares de recursos ordinarios, 823,0 millones de dólares de recuperación de gastos de otros recursos y 116,4 millones de dólares de otros recursos. En comparación con el presupuesto para el período 2010-2013, la proporción del total de los recursos utilizados para el presupuesto institucional propuesto disminuiría del 14,1% al 11,9%.

De los recursos disponibles para programas, el UNICEF propone un presupuesto de recursos ordinarios de 180,0 millones de dólares y un límite máximo de otros recursos de 528,4 millones de dólares, con sujeción a la recaudación de cuotas de otros recursos, para los programas regionales y mundiales durante el período 2014-2017.

En el presente documento se incluye un proyecto de decisión sobre el plan integrado de recursos, el presupuesto institucional y el programa regional y mundial.

\* E/ICEF/2013/19.



## Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción . . . . .	3
II. Plan de recursos integrado . . . . .	3
Examen de la ejecución financiera real . . . . .	4
Plan integrado de recursos, 2014-2017 . . . . .	4
Recursos disponibles . . . . .	5
Uso de los recursos . . . . .	6
Suficiencia de reservas . . . . .	7
III. Marco de resultados y recursos integrados . . . . .	9
Asignación de recursos a los resultados del programa . . . . .	9
Programas de los países . . . . .	9
Programa regional y mundial . . . . .	10
Asignación de recursos a los resultados de eficacia y eficiencia institucional . . . . .	10
Resultado 1: Programas de mejor calidad mediante la gestión basada en los resultados . . . . .	11
Resultado 2: Mejor gestión de los recursos humanos y financieros para conseguir resultados . . . . .	14
Resultado 3: Coordinación del Sistema de Desarrollo de las Naciones Unidas . . . . .	19
Fines especiales . . . . .	19
IV. Presupuesto institucional . . . . .	21
Esferas de mayor incremento y decremento . . . . .	21
Gasto . . . . .	21
Volumen . . . . .	22
Resumen de los cambios en materia de puestos . . . . .	23
V. Recuperación de gastos . . . . .	24
VI. Presentación de informes sobre la implementación del presupuesto integrado . . . . .	25
VII. Proyecto de decisión . . . . .	26

### Lista de cuadros

Cuadro 1. Plan integrado de recursos para 2014-2017 . . . . .	8
Cuadro 2. Marco de resultados y recursos integrados, 2014-2017 . . . . .	12
Cuadro 3. Resumen de los incrementos y decrementos del presupuesto institucional, 2014-2017 . . . . .	22
Cuadro 4. Aplicación de la metodología revisada de la recuperación de los gastos . . . . .	24

## I. Introducción

1. Este documento presenta el presupuesto integrado del UNICEF para 2014-2017. Constituye una parte integral del plan estratégico del UNICEF, 2014-2017 (E/ICEF/2013/21), y debe ser considerado conjuntamente con el plan estratégico y su anexo (E/ICEF/2013/21/Add.1).
2. En la decisión 2009/20, la Junta Ejecutiva solicitó al UNICEF, en colaboración con el PNUD y del UNFPA, que continuara mejorando el proceso presupuestario y presentara un presupuesto integrado que incluyese todas sus consignaciones presupuestarias para complementar el próximo plan estratégico.
3. El plan estratégico contiene un único marco de resultados para el UNICEF, que comprende siete resultados de programas y tres resultados de eficacia y eficiencia institucional. El marco de resultados y recursos integrados identifica cómo se distribuirá el total de los recursos disponibles por el UNICEF entre estos resultados.
4. El UNICEF ha reemplazado su plan financiero con un plan integrado de recursos, en consonancia con la decisión 2011/6 de la Junta Ejecutiva, que aprueba el uso de un plan de recursos integrado para la presentación de información presupuestaria, armonizado para su utilización por el PNUD, el UNFPA, la ONU-Mujeres y el UNICEF.
5. El UNICEF ha trabajado con el PNUD, el UNFPA y, más recientemente, la ONU-Mujeres para conseguir las mejoras propuestas, de conformidad con la 'hoja de ruta para el logro de un presupuesto integrado', compartidos con la Junta Ejecutiva en su primer período ordinario de sesiones de 2010. Un proceso de consulta permanente con la Junta Ejecutiva ha sido fundamental para llevar a cabo las mejoras descritas en la hoja de ruta.
6. Además del presupuesto integrado, en este documento se presentan otras mejoras significativas para el proceso presupuestario: a) desarrollo de categorías para la clasificación de los gastos para su uso en la preparación del presupuesto integrado; b) presentación de información presupuestaria para el mismo período de cuatro años que el plan estratégico, en un formato que demuestra el vínculo entre resultados y recursos necesarios, incluidos los resultados de gestión; y c) una metodología de la recuperación de los gastos revisada y un enfoque mejorado de la asignación de costes.
7. Todas estas mejoras han sido aprobadas para su uso armonizado por parte de las Juntas Ejecutivas del UNICEF, el PNUD, el UNFPA y la ONU-Mujeres.

## II. Plan de recursos integrado

8. El UNICEF presentó anteriormente un plan financiero de cuatro años (denominado también estimaciones financieras previstas), que formó parte del plan estratégico de mediano plazo, y que se ajusta a la decisión 2000/3 de la Junta Ejecutiva. El plan financiero fue examinado y revisado de forma periódica y presentado anualmente para su aprobación por la Junta Ejecutiva.

9. En su decisión 2011/6, la Junta Ejecutiva aprobó el uso del plan integrado de recursos como uno de los tres cuadros presupuestarios clave en la presentación armonizada de información presupuestaria. Un formato mejorado del plan integrado de recursos, incluido un análisis transparente del uso proyectado de los recursos de la recuperación de los gastos, fue examinado por la Junta Ejecutiva en su primer período ordinario de sesiones en 2013.

10. El plan integrado de recursos comprende información similar a la del plan financiero anterior y durante el mismo ejercicio económico (cuatro años). El UNICEF ha reemplazado, por consiguiente, el plan financiero por el plan integrado de recursos.

11. Esta sección proporciona información sobre a) la ejecución financiera real, comparada con el plan de recursos aprobado para el período 2012-2013; y b) el plan integrado de recursos propuesto para el período 2014-2017.

12. En 2012, el UNICEF adoptó las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (IPSAS) y utilizó categorías de gastos revisadas en su presupuesto. Estos cambios implican el cálculo y la presentación de información financiera de formas diferentes. La información financiera para los períodos anteriores a 2012 debe ser reexpresada para poder hacer comparaciones a lo largo del tiempo. La reexpresión a menudo incluye estimación. El análisis financiero proporcionado en este documento ha sido reexpresado apropiadamente.

### **Examen de la ejecución financiera real**

13. Apéndice B<sup>1</sup> (Ingresos y gastos reales, 2001-2012) muestra los ingresos reales para los recursos ordinarios y otros recursos, y los gastos en los presupuestos institucionales y por programas para 2001-2012.

14. A pesar de las constantes difíciles circunstancias económicas, el UNICEF continúa siendo el asociado preferido para los donantes. Los ingresos de los recursos ordinarios y otros recursos aumentaron un 9% y un 1%, respectivamente, de 2011 a 2012, y la proporción de ingresos de los recursos ordinarios del total de los ingresos mejoró de un 29% en 2011 a un 32% en 2012. Los ingresos de los recursos ordinarios y otros recursos han aumentado un 11% y un 50%, respectivamente, durante el período 2006-2013 del plan estratégico actual. El incremento de ingresos de otros recursos para el desarrollo ha sido consistente durante este período, mientras que los ingresos de otros recursos para emergencias, como era de esperar, han variado en respuesta a las crisis humanitarias.

15. En 2012, el total de gastos fue 3.900 millones de dólares, que disminuye marginalmente, a pesar del desarrollo de un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales (VISION) en enero de 2012.

16. El apéndice C (Comparación de plan y plan integrado de recursos real/estimado, 2012-2013) proporciona información acerca de la ejecución financiera para 2012 y la ejecución financiera estimada para 2013, comparada con la ejecución financiera prevista para 2012-2013.

---

<sup>1</sup> Todos los apéndices están incluidos en el anexo al presupuesto integrado, 2014-2017 (E/ICEF/AB/L.4/Add.1).

17. El total de los recursos (con exclusión de los fondos fiduciarios) actuales/estimados disponibles para el período 2012-2013 es 10.000 millones de dólares comparado con los recursos previstos disponibles de 8.900 millones de dólares.

18. Se estima que el total de los recursos para 2012-2013 es de 7.600 millones de dólares, comparado con el uso previsto de recursos de 7.000 millones de dólares. Este incremento, que comprende un aumento de 600 millones de dólares en actividades de programas financiados por otros recursos, corresponde al total de los aumentos estimados de los ingresos en concepto de contribuciones de otros recursos. El total del uso estimado de recursos para el presupuesto institucional se ajusta al plan.

19. Teniendo en cuenta el incremento estimado del total de los recursos disponibles y el uso estimado de estos recursos adicionales para programas, se estima que las proporciones del total de los recursos usados para programas y el presupuesto institucional son aproximadamente del 87,3% y 12,7%, respectivamente, en lugar del 86,3% y 13,7%, respectivamente, como estaba previsto.

20. El apéndice D (Relaciones del presupuesto institucional, de 2002-2003 a 2012-2013) contiene información sobre las otras medidas clave de la ejecución usadas por el UNICEF. Se estima que la ejecución durante el período 2012-2013 se ajusta perfectamente a la ejecución financiera real en recientes bienios.

### **Plan integrado de recursos, 2014-2017**

21. El cuadro 1 (Plan integrado de recursos, 2014-2017) presenta información acerca del total de los recursos disponibles estimados y el uso propuesto de los recursos en total para todas las categorías de clasificación de los gastos durante el período 2014-2017.

#### **Recursos disponibles**

22. Se prevé un total de 18.600 millones de dólares de recursos disponibles para 2014-2017, de los cuales 6.200 millones de dólares son de recursos ordinarios y 12.400 millones de dólares de otros recursos.

23. Los ingresos totales previstos ascienden a 16.300 millones de dólares. El total de los ingresos previstos de 16.000 millones de dólares en concepto de contribuciones, que representa un modesto crecimiento anual de entre el 2% y el 3%, se basa en consultas con importantes donantes, asociados del sector privado y comités nacionales, así como en la tendencia histórica real del crecimiento de ingresos (véase Apéndice E: Proyecciones de los ingresos anuales, 2014-2017).

24. La política del UNICEF es asegurar la disponibilidad de recursos ordinarios equivalentes a entre tres y seis meses de gasto previsto. Este equilibrio de recursos disponibles, también llamado *capital de operaciones*, se considera prudente porque asegura la continuidad del programa y 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.

**Uso de los recursos**

25. El total del uso de los recursos propuestos para el período 2014-2017 es 17.500 millones de dólares, que comprende 5.900 millones de dólares de recursos ordinarios y 11.600 millones de dólares de otros recursos (incluida la recuperación de gastos).

26. De los 17.500 millones de dólares, el UNICEF propone utilizar 15.400 millones para actividades de desarrollo, 36.600 millones para actividades de coordinación de las Naciones Unidas en favor del desarrollo, 1.400 millones para actividades de gestión y 683.100 millones para actividades para fines especiales. En comparación con el ejercicio presupuestario para el período 2010-2013, se propone que la proporción del total de los recursos utilizados para actividades de desarrollo aumente de un 85,5% a un 87,7% y la proporción del total de los recursos utilizados para actividades de gestión disminuya de un 10,3% a un 8,2%.

27. Dentro de las actividades de desarrollo, el UNICEF propone facilitar 14.800 millones de dólares para programas y aumentar gradualmente los gastos de los programas a lo largo del ejercicio presupuestario. Este crecimiento estará financiado por un incremento previsto de los ingresos y los recursos disponibles acumulados; estos últimos se reducirán a un nivel considerado prudente para asegurar la continuidad de las actividades.

28. De los recursos disponibles para programas, el UNICEF propone un presupuesto de recursos ordinarios de 180,0 millones de dólares pendiente de aprobación y un límite máximo de otros recursos de 528,4 millones de dólares, con sujeción a la recaudación de cuotas de otros recursos, para los *programas regionales y mundiales* durante el período 2014-2017.

29. El UNICEF propone un *presupuesto institucional* de 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 la eficacia de las actividades de desarrollo; 36,6 millones para las actividades de coordinación de las Naciones Unidas en favor del desarrollo; 1.435,4 millones para la gestión; y, dentro de los fines especiales, 55,0 millones para inversión en capital.

30. En comparación con el presupuesto para el período 2010-2013, se propone que la proporción del total de los recursos utilizados para el presupuesto institucional para aprobación disminuya entre un 14,1% y un 11,9%.

31. De los 2.094,5 millones de dólares de presupuesto institucional, se proponen para financiación 1.155,1 millones de recursos ordinarios, 823,0 millones de recuperación de los gastos de otros recursos y 116,4 millones de otros recursos. En comparación con el presupuesto para el período 2010-2013, y debido a la aplicación de la metodología revisada de la recuperación de los gastos, la proporción de las actividades de gestión financiada por la recuperación de los gastos aumenta de un 28,2% a un 54,8%. La proporción de recursos ordinarios disponibles para las actividades de programas también aumenta, de un 61,8% a un 69,6%.

32. Por primera vez, el UNICEF ha incluido en el presupuesto integrado y en el uso total de recursos, en las actividades para fines especiales, una consignación presupuestaria para a) recaudación de fondos del sector privado; y b) otras cantidades, incluidos servicios de adquisiciones y la Oficina del Representante Especial del Secretario General sobre la Violencia Contra los Niños. Estas disposiciones se incluyen en el presupuesto institucional con fines informativos, no para su aprobación.

33. Los recursos necesarios propuestos para la recaudación de fondos del 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 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. 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 y la Oficina del Representante Especial del Secretario General sobre la Violencia Contra los Niños.

#### **Suficiencia de reservas**

34. El UNICEF mantiene reservas para financiar las obligaciones correspondientes a las prestaciones de sus empleados, que incluyen servicio médico después de la separación del servicio y derechos por terminación del servicio. El 31 de diciembre de 2012, la evaluación actuarial de estos pasivos era de 1.100 millones de dólares y las reservas acumuladas ascendían a 400 millones de dólares. El UNICEF ha desarrollado una estrategia para financiar las reservas a más largo plazo, que incluye la acumulación de fondos de los gastos de las nóminas para las autoridades presupuestarias y las fuentes de financiación a los que el personal está asociado y, si lo permiten los saldos de los fondos a fin de año, una transferencia de recursos anual apropiada.

Cuadro 1  
Plan de integrado de recursos, 2014-2017

	2010-2013							2014-2017						
	Recursos ordinarios		Otros recursos		Total de los recursos		Fondos fiduciarios	Recursos ordinarios		Otros recursos		Total de los recursos		Fondos fiduciarios
			Programas	Recuperación de los gastos						Programas	Recuperación de los gastos			
	\$m	%	\$m	\$m	\$m	%	\$m	\$m	%	\$m	\$m	\$m	%	\$m
<b>I. Recursos disponibles</b>														
Saldo de apertura	613.0		1,740.0	-	2,353.0		303.0	661.5		1,799.7	-	2,461.2		622.5
Ingresos														
Contribuciones	4,440.0		8,391.0	-	12,831.0		-	5,353.0		10,616.0	-	15,969.0		-
Otros ingresos	324.9		-	-	324.9		-	280.0		32.0	-	312.0		-
Ingresos totales	4,764.9		8,391.0	-	13,155.9		-	5,633.0		10,648.0	-	16,281.0		-
Fondos fiduciarios	-		-	-	-		4,033.1	-		-	-	-		7,432.0
Ajuste del reembolso de impuestos	(80.8)		-	-	(80.8)		-	(96.0)		-	-	(96.0)		-
Total disponible	5,297.1		10,131.0	-	15,428.1		4,336.1	6,198.5		12,447.7	-	18,646.2		8,054.5
<b>2. Uso de los recursos</b>														
<b>A Desarrollo</b>														
A.1 Programas	3,224.4	61.8	8,383.6	-	11,608.0	82.1	4,231.1	4,091.0	69.6	10,713.6	-	14,804.6	84.5	7,432.0
A.2 Eficacia del desarrollo	352.6	6.8	-	129.8	482.4	3.4	5.0	467.4	8.0	100.1	-	567.5	3.2	-
Subtotal	3,577.0	68.6	8,383.6	129.8	12,090.4	85.5	4,236.1	4,558.4	77.6	10,813.7	-	15,372.1	87.7	7,432.0
<b>B Actividades de las Naciones Unidas de coordinación en favor del desarrollo</b>														
B	4.1	0.1	-	-	4.1	0.0	-	20.3	0.3	16.3	-	36.6	0.2	-
<b>C Gestión</b>														
C.1 Periódicos	1,029.3	19.7	-	407.4	1,436.7	10.2	-	642.2	10.9	-	774.2	1,416.4	8.1	-
C.2 No periódicos	14.9	0.3	-	3.2	18.1	0.1	-	6.5	0.1	-	12.5	19.0	0.1	-
Subtotal	1,044.2	20.0	-	410.6	1,454.8	10.3	-	648.7	11.0	-	786.7	1,435.4	8.2	-
<b>D Fines especiales</b>														
D.1 Inversiones en capital	56.2	1.1	-	-	56.2	0.4	-	18.7	0.3	-	36.3	55.0	0.3	-
Recaudación de fondos del sector privado	433.4	8.3	-	-	433.4	3.1	-	454.0	7.7	-	-	454.0	2.6	-
D.3 Otros	102.9	2.0	-	-	102.9	0.7	-	174.1	3.0	-	-	174.1	1.0	-
Subtotal	592.5	11.4	-	-	592.5	4.2	-	646.8	11.0	-	36.3	683.1	3.9	-
<b>Presupuesto institucional (A.2+B+C+D.1)</b>	1,457.1	27.9	-	540.4	1,997.5	14.1	5.0	1,155.1	19.7	116.4	823.0	2,094.5	11.9	-
<b>Presupuesto integrado (A+B+C+D)</b>	5,217.8	100.0	8,383.6	540.4	14,141.8	100.0	4,236.1	5,874.2	100.0	10,830.0	823.0	17,527.3	100.0	7,432.0
<b>3. Saldo de cierre de los recursos</b>								324.3		794.6		1,118.9		622.5



### III. Marco de resultados y recursos integrados

35. En su decisión 2011/6, la Junta Ejecutiva aprobó el uso del marco de resultados y recursos integrados como el segundo de tres cuadros presupuestarios clave en la presentación armonizada de información presupuestaria.

36. El plan estratégico para el período 2014-2017 contiene el único marco de resultados para el UNICEF, que comprende siete resultados de programas y tres resultados de eficacia y eficiencia institucional. El cuadro 1 (Plan integrado de recursos, 2014-2017) presenta información acerca del uso propuesto de los recursos por categorías de clasificación de los gastos. El cuadro 2 (Marco de resultados y recursos integrados, 2014-2017) identifica por primera vez y de forma transparente cómo se asignarán el total de recursos disponibles para todos estos resultados.

#### Asignación de recursos a los resultados del programa

37. Según se describe supra, el UNICEF propone un aumento de la inversión en los resultados de programas durante el período 2014-2017. Se prevé que la protección de menores y la inclusión social recibirán el 22% del total de la inversión en el programa, comparado con el 18% en el plan estratégico actual de mediano plazo. Se prevé que la educación recibirá el 20% del total de la inversión en el programa, la misma proporción que en el plan estratégico actual de mediano plazo. Se prevé que el gasto en VIH y SIDA se reducirá del 7% al 5%, y también se prevé una pequeña reducción del gasto proporcional en salud, nutrición, agua y saneamiento, del 54% al 53%.

#### Programas de los países

38. De los 14.800 millones de dólares disponibles para programas durante el período 2014-2017, el UNICEF propone destinar 14.100 millones, o el 95%, a través de los programas de cooperación con los países.

39. Los recursos ordinarios se asignan a programas individuales de cooperación con los países según el sistema modificado para la asignación de recursos ordinarios para programas, aprobado por la Junta Ejecutiva en la decisión 2008/15 y revisada en 2012, con énfasis en tres criterios base: a) tasa de mortalidad de niños menores de 5 años; b) ingreso nacional bruto per cápita; y c) población infantil. Para asegurarse de que todos los programas con los países se benefician del incremento de recursos ordinarios disponibles para programas gracias a la aplicación de la metodología revisada de la recuperación de los gastos, el UNICEF propone subir el nivel mínimo anual de recursos ordinarios dentro del sistema de asignación modificado de 750.000 a 850.000 dólares. Este incremento de 100.000 dólares propuesto afectará a unos 57 países y resultará en un incremento del total del nivel mínimo anual de 5,7 millones, o el 3%, del total de los recursos ordinarios adicionales estimados disponibles para su asignación anual.

40. La Junta Ejecutiva aprueba presupuestos indicativos para otros recursos - ordinarios cuando se aprueban documentos del programa para el país o equivalentes. Otros recursos - las situaciones de emergencia se programan según se necesiten.

### **Programa regional y mundial**

El UNICEF propone destinar un total de 180,0 millones de dólares de recursos ordinarios y 528,4 millones de otros recursos a través del programa regional y mundial. El programa regional y mundial contribuye a cada una de las siete áreas de resultados del plan estratégico al: a) crear y diseminar servicios públicos regionales y mundiales, que incluyen la monitorización y el análisis de la situación de los niños para la exigencia de responsabilidades a nivel mundial; b) contribuir a la política y sistemas de coordinación regionales y globales y fortalecerlos; y c) contribuir a la base empírica mundial y a las directrices normativas mundiales relevantes. El programa regional y mundial está integrado dentro del marco del plan estratégico y resultados que figura en el anexo. Los recursos del programa regional y mundial son implementados por cada una de las siete oficinas regionales del UNICEF, así como por las divisiones relevantes de la sede, que incluyen Programa, Política y estrategia, Investigación, Suministros, Evaluación, Operaciones de emergencia y Comunicaciones.

### **Asignación de recursos a los resultados de eficacia y eficiencia institucional**

41. Los recursos para los resultados de eficacia y eficiencia institucional se asignan de conformidad con lo dispuesto en la metodología descrita en la nota oficiosa sobre la clasificación de los gastos armonizada y la presupuestación basada en los resultados presentada en el primer período ordinario de sesiones de 2011 por la Junta Ejecutiva en la decisión 2011/6.

42. Los recursos se asignan a dependencias orgánicas que llevan a cabo actividades para lograr resultados. Estas dependencias orgánicas están agrupadas en grupos funcionales, los cuales presentan la relación entre resultados y recursos. Los grupos funcionales para actividades de gestión están armonizados entre el PNUD, el UNFPA, la ONU-Mujeres y el UNICEF. La eficacia de las actividades de desarrollo están más asociadas a los resultados del programa y a las modalidades de ejecución de cada uno de los organismos. Los grupos funcionales para la eficacia de las actividades de desarrollo no están, por consiguiente, armonizados entre los organismos.

43. Los recursos para la eficacia de las actividades de desarrollo dentro del UNICEF se asignan a tres grupos funcionales: excelencia técnica en políticas y programas; excelencia técnica en asistencia humanitaria; y excelencia técnica en la contratación y gestión de suministros.

44. En los párrafos siguientes se incluye un análisis resumido de los recursos necesarios por el resultado de eficacia y eficiencia institucional y el grupo funcional.

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

<b>Grupo:</b>	Excelencia técnica en políticas y programas
<b>Recursos:</b>	478,8 millones de dólares

45. El grupo, que comprende la División de programas, la División de política y estrategia, la Oficina de investigación y los asesores técnicos en las oficinas regionales, es responsable de la política del programa, herramientas orientativas, apoyo técnico y garantía de la calidad para el logro de los siete resultados de programas del plan estratégico. El grupo se basa en los resultados de investigación, lecciones aprendidas de las intervenciones basadas en información objetiva y conocimientos basados en experiencias prácticas de programas.

46. Los cambios estratégicos en este grupo dan lugar a recursos necesarios adicionales propuestos de 22,6 millones de dólares. Estos requisitos, para fortalecer la capacidad de proporcionar orientaciones técnicas efectivas y apoyo estratégico a los programas de los países, estarán financiados por otros recursos.

Cuadro 2  
Marco de resultados y recursos integrados, 2014-2017

	Resultado	Grupo funcional	2014-2017			
			Recursos ordinarios	Otros recursos		Total de los recursos
				Programa	Recuperación de los gastos	
			\$m	\$m	\$m	\$m
<b>Programas</b>			<b>4,091.0</b>	<b>10,713.6</b>	<b>-</b>	<b>14,804.6</b>
P1	Uso mejorado y equitativo de las actividades con repercusiones importantes relacionadas con la salud de la madre y el niño desde el embarazo hasta la adolescencia y promoción de comportamientos saludables.		1,227.3	2,918.0	-	4,145.3
P2	Uso mejorado y equitativo de actividades relacionadas con la prevención y el tratamiento de VIH en niños, mujeres embarazadas y adolescentes.		245.4	494.8	-	740.2
P3	Uso mejorado y equitativo del agua potable, servicios de saneamiento, entornos sanos y mejores prácticas de higiene.		450.0	1,770.7	-	2,220.7
P4	Uso mejorado y equitativo del apoyo en materia de nutrición y mejores prácticas en materia de nutrición y atención, así como el acceso a los mismos.		327.3	1,153.2	-	1,480.5
P5	Mejores resultados en materia de aprendizaje y una educación equitativa e inclusiva		654.6	2,306.3	-	2,960.9
P6	Prevención mejorada y equitativa de la violencia, el abuso, la explotación y el abandono de niños y una mejor respuesta a ellos.		490.9	1,285.6	-	1,776.5
P7	Mejores entornos de políticas y sistemas para los niños más vulnerables y excluidos, basándose en conocimientos y datos mejorados.		695.5	785.0	-	1,480.5
<b>Eficacia y eficiencia institucional</b>						
<b>1</b>	<b>Programas de mejor calidad mediante la gestión basada en resultados</b>		<b>467.4</b>	<b>100.1</b>	<b>-</b>	<b>567.5</b>
		Excelencia técnica en políticas y programas	394.1	84.7	-	478.8
		Excelencia técnica en la contratación y gestión de suministros	47.5	5.4	-	52.9
		Excelencia técnica en asistencia humanitaria	25.8	10.0	-	35.8
<b>2</b>	<b>Mejor gestión de los recursos humanos y financieros para conseguir resultados</b>		<b>648.7</b>	<b>-</b>	<b>786.7</b>	<b>1,435.4</b>
		Supervisión y garantías	17.6	-	21.3	38.9

	institucionales independientes				
	Tecnologías de la información y de las comunicaciones y gestión administrativa	93.7	-	113.6	207.3
	Asociaciones y relaciones institucionales externas, comunicaciones y movilización de recursos	97.9	-	118.8	216.7
	Gestión de los recursos humanos institucionales	48.4	-	58.7	107.1
	Liderazgo y dirección institucionales	25.8	-	31.2	57.0
	Seguridad del personal y de los locales	6.0	-	7.3	13.3
	Supervisión de las oficinas locales o del país, apoyo a la gestión y a las operaciones	359.3	-	435.8	795.1
<b>3</b>	<b>Coordinación del sistema de desarrollo de las Naciones Unidas</b>	<b>20.3</b>	<b>16.3</b>	<b>-</b>	<b>36.6</b>
	Coherencia y coordinación de grupos de las Naciones Unidas	20.3	16.3	-	36.6
<b>Fines especiales</b>		<b>646.8</b>	<b>-</b>	<b>36.3</b>	<b>683.1</b>
	Inversiones en capital	18.7	-	36.3	55.0
	Recaudación de fondos del sector privado	454.0	-	-	454.0
	Otros, inclusive servicios de adquisiciones	174.1	-	-	174.1
<b>Uso total de recursos</b>		<b>5,874.2</b>	<b>10,830.0</b>	<b>823.0</b>	<b>17,527.3</b>

<b>Grupo:</b>	Excelencia técnica en la contratación y gestión de suministros
<b>Recursos:</b>	52,9 millones de dólares

47. Las prioridades estratégicas de la División de suministros es asegurar una cadena de suministros sumamente eficiente, proporcionar una prestación de servicios efectiva y oportuna para las emergencias, los programas y los asociados de los servicios de adquisición, y lograr productos previstos que tendrán un impacto importante en los resultados de programas.

48. El incremento neto de 11,4 millones de dólares propuesto en recursos necesarios, financiados por recursos ordinarios (6,0 millones de dólares) y otros recursos (5,4 millones de dólares), proporcionará capacidad adicional para la optimización de cadenas de suministros y prestación de servicios.

<b>Grupo:</b>	Excelencia técnica en asistencia humanitaria
<b>Recursos:</b>	35,8 millones de dólares

49. El plan estratégico incluye un mayor énfasis en la acción humanitaria, como la mejora de dependencia exclusiva para la preparación para una respuesta efectiva, respuesta y recuperación temprana, para salvar vidas y proteger derechos, tal como se definen en los Compromisos básicos para la infancia en la acción humanitaria, así como para abordar las causas subyacentes de vulnerabilidad ante los desastres, la fragilidad y los conflictos mediante respuestas a crisis humanitarias y a través de programas ordinarios.

50. El total propuesto de 35,8 millones de dólares de los recursos necesarios, que consiste en 25,8 millones de dólares de recursos ordinarios y 10,0 millones de otros recursos, hará posible el desarrollo y el fortalecimiento de estructuras con el fin de proporcionar a las oficinas respuestas en casos de crisis y apoyo a la recuperación.

## **Resultado 2: Mejor gestión de los recursos humanos y financieros para conseguir resultados**

<b>Grupo:</b>	Supervisión y garantías institucionales independientes
<b>Recursos:</b>	7,3 millones de dólares – Oficina de evaluación 31,6 millones de dólares – Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones

51. En consonancia con la política de evaluación revisada del UNICEF, la Oficina de evaluación supervisa la función de la evaluación institucional, incluida la implementación de actividades de evaluación por parte de las dependencias orgánicas descentralizadas. La Oficina de evaluación llevará a cabo evaluaciones temáticas a nivel mundial previstas en el plan de evaluación mundial, armonizado con el nuevo plan estratégico, que incluye el examen de estrategias de programas para lograr y mantener objetivos del desarrollo a largo plazo. Los cambios de enfoque propuestos incluyen más atención a los resultados y los efectos en niños y sus familias, un entorno propicio, y coordinación y mejora interinstitucional de métodos de evaluación eficaces en función del costo, así como más apoyo al desarrollo nacional de la capacidad de evaluación.

52. Las prioridades estratégicas para la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones comprende la revisión y el refuerzo del marco de control interno del UNICEF, una mejor gestión institucional de los riesgos de fraude y, mediante

actividades relacionadas con el desarrollo de la capacidad y la evaluación, menos fraude y pérdidas, y una mayor promoción de la transparencia y las comunicaciones externas eficaces. Los cambios de enfoque propuestos incluyen maximizar la utilización del sistema de planificación de los recursos institucionales (VISION) y de las comunicaciones virtuales, y asegurar que la auditoría y la investigación se complementen mejor.

53. Dentro del presupuesto institucional, se propone un pequeño incremento de los recursos necesarios para este grupo. Todo ello, junto con el establecimiento de las prioridades de resultados y recursos en el grupo, ha facilitado el establecimiento de más capacidad de auditoría forense y más apoyo para el Comité Asesor de Auditoría.

54. Se propone un incremento de 6,7 millones de dólares en recursos ordinarios, destinados a la Oficina de Evaluación, a través del programa regional y mundial, para un mayor fortalecimiento y para asegurar la continua independencia de la función de evaluación.

<b>Grupo:</b>	Gestión institucional financiera, administrativa y de tecnología de la información y las comunicaciones
<b>Recursos:</b>	207,3 millones de dólares

55. Con la adopción de IPSAS en 2012 y la implementación de VISION, la prioridad estratégica para la División de Gestión Financiera y Administrativa durante el período 2014-2017 es la preparación, presentación de informes e interpretación de información administrativa y financiera para interesados internos y externos. Esta información se utilizará para promocionar el uso efectivo y eficaz de recursos, inculcar el rigor en el control de los costos en toda la organización e informar de forma más eficaz en cuanto a la adopción de decisiones, facilitar una mejor gobernanza, gestión del riesgo y actividades de cumplimiento, y asegurar la provisión de asesoramiento apropiado y oportuno sobre la iniciativa de mejora de la eficiencia y la eficacia, respetando también los cambios estructurales. Se hará hincapié en la garantía del uso apropiado de la asistencia en efectivo transferida a asociados teniendo en cuenta todos los beneficios que se obtienen al adoptar las IPSAS.

56. VISION es ahora un componente fundamental para conseguir la modernización a nivel mundial de los procesos institucionales en todas las oficinas del UNICEF. Siguiendo el nuevo enfoque organizativo en cuanto a establecimiento de asociaciones, colaboración y fomento de la capacidad, el UNICEF hará el máximo uso de la tecnología de la información (tecnología “en nube”) con el fin de potenciar la distribución y la agilidad, conteniendo al mismo tiempo los gastos de funcionamiento. La creación de posibilidades de expansión, traslado y sostenibilidad en cuanto al uso de la tecnología innovadora para programas se convertirá en un tema de gran preocupación.

57. Los cambios estratégicos en este grupo, facilitados por la culminación con éxito del cambio organizativo de proyectos en 2012, han resultado en un decremento previsto de los recursos necesarios de 11,8 millones de dólares.

<b>Grupo:</b>	Asociaciones y relaciones institucionales externas, comunicaciones y movilización de recursos
<b>Recursos:</b>	216,7 millones de dólares

58. La Oficina de Alianzas y Movilización de Recursos en el Sector Público tratará de fortalecer la colaboración con el sector público. Las actividades de apoyo incluirán la comunicación y la promoción de prioridades institucionales, como la visibilidad de donantes y el caso de recursos ordinarios, apoyar las mejoras en calidad en la presentación de informes a los donantes sobre el uso de recursos y el desempeño institucional, desarrollar enfoques y marcos para una cooperación horizontal o Sur-Sur y relaciones con nuevos donantes, y explorar 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.

59. El objetivo principal de la División de Comunicación será reforzar la participación pública mediante la integración de plataformas de medios de difusión externos, el diseño de imágenes de marca y la reorientación de su función promocional. Las estrategias para apoyar este objetivo incluirán una mayor confianza en a) los análisis de datos, investigaciones y tendencias para demostrar el impacto del trabajo del UNICEF; b) una infraestructura y tecnología digital ágiles con el fin de mantener la relevancia del UNICEF como líder de conocimientos; y c) un enfoque editorial audaz, amplio y contemporáneo, y un modelo de comunicación que humaniza la voz del UNICEF.

60. La División de Gobernanza, Asuntos de las Naciones Unidas y Asuntos Multilaterales se encargará de la intervención estratégica con los Estados Miembros a nivel mundial, regional y de los países, asegurándose de que los derechos de los niños y el bienestar de los niños siguen siendo relevantes en la agenda para el desarrollo después de 2015. Dicha División también se encargará de adelantar los programas de coherencia y reforma de las Naciones Unidas en consonancia con las recomendaciones de la revisión cuatrienal amplia de la política de operaciones para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas y la Dependencia Común de Inspección. La División prestará apoyo a la estructura de gobernanza del UNICEF a la vez que mantendrá un diálogo transparente y abierto con los miembros de la Junta Ejecutiva y entre el personal directivo superior y la Mesa. La División de Gobernanza, Asuntos de las Naciones Unidas y Asuntos Multilaterales analizará las tendencias mundiales y la estructura multilateral del desarrollo emergente, liderará el compromiso institucional con el Banco Mundial y dirigirá el compromiso con los procesos G-8/G-20 y la OCDE para promocionar la materialización de los derechos de los niños.

61. La División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado es responsable del marco estratégico para el compromiso del UNICEF con los Comités Nacionales. En este grupo funcional se incluyen los gastos relacionados con el continuo refuerzo de la relación con los Comités Nacionales y el desarrollo y la implementación de la estrategia del sector privado (también llamados los gastos indirectos). Los recursos que apoyan las actividades de recaudación de fondos de los Comités Nacionales se incluyen en fines especiales.



62. Se prevé que los recursos para este grupo disminuyan en 25,7 millones. Este decremento neto incluye un incremento propuesto para una mayor capacidad, con el fin de fortalecer el compromiso estratégico con donantes nuevos y habituales, así como decrementos previstos dentro de la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado, a causa de la reestructuración del equipo de gestión de relaciones del Comité Nacional, y una reducción del apoyo necesario después del cierre de las actividades internas de venta de tarjetas y productos.

<b>Grupo:</b>	Gestión de los recursos humanos institucionales
<b>Recursos:</b>	107,1 millones de dólares

63. Los grandes retos que debe abordar la División de Recursos Humanos en el período 2014-2017 corresponden a los cambios estructurales y el impacto de los nuevos perfiles de dotación de personal que se anticipan en todas las oficinas del UNICEF, también a causa de que algunos países sean ahora de ingresos medianos y de las conclusiones de la iniciativa de mejora de la eficiencia y la eficacia, la necesidad de reformar las condiciones del servicio y de los sistemas que apoyan la gestión de recursos humanos en el sistema de las Naciones Unidas, y el mantenimiento del bienestar del personal, especialmente cuando se trata de incidentes de importancia crítica.

64. Se establecerán prioridades dentro de las actividades de contratación haciendo uso de enfoques más eficaces y efectivos en cuanto a la contratación, como por ejemplo selección directa basada en anuncios genéricos de vacantes, la Iniciativa de Talentos Nuevos y Emergentes y el Programa de Oficiales Subalternos para atraer, conseguir y gestionar a candidatos con talento. Otras actividades incluyen la promoción de las perspectivas de carrera y el aprendizaje, así como el establecimiento de un marco institucional para el bienestar del personal y apoyo psicosocial y oportuno para el personal. Las inversiones se harán en un sistema de gestión de recursos humanos integrado.

65. Los cambios estratégicos en este grupo funcional se gestionarán sin aumentar los recursos necesarios previstos. El decremento de 3,8 millones de dólares en recursos necesarios refleja la reclasificación de los resultados de aprendizaje institucional y los recursos necesarios. El establecimiento de prioridades en los resultados y los recursos necesarios en el seno de este grupo facilitará el establecimiento de una mayor contratación, aprendizaje y capacidad de promoción de las perspectivas de carrera.

<b>Grupo:</b>	Liderazgo y dirección institucionales
<b>Recursos:</b>	57,0 millones de dólares

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

67. En los recursos necesarios para este grupo funcional se incluye una provisión de 15,0 millones de dólares para la aplicación de las recomendaciones de la iniciativa de mejora de la eficiencia y la eficacia institucional. El UNICEF comenzó esta iniciativa en 2012 y actualmente está en la fase de reunión de información sobre la eficacia del procesamiento de transacciones, la simplificación de los procesos institucionales y la eficacia en función de los costos institucionales. No obstante, se prevé que las recomendaciones puedan provocar una reestructuración institucional y, en consecuencia, gastos importantes de traslado, de formación y redistribución y de cesación.

68. Otros cambios estratégicos, como por ejemplo el establecimiento de una capacidad adicional para coordinar actividades de cambio institucional, se gestionarán sin recursos adicionales.

<b>Grupo:</b>	Seguridad del personal y las instalaciones
<b>Recursos:</b>	13,3 millones de dólares

69. La Oficina de Programas de Emergencia coordina las actividades de seguridad mundial del UNICEF en estrecha consulta con el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas y otros organismos de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas. Entre sus principales actividades están la supervisión y evaluación de riesgos y amenazas mundiales; la provisión de orientación sobre la gestión de los riesgos para la seguridad; y el desarrollo de otros procedimientos, prácticas y políticas de seguridad destinados a crear un entorno que permita la ejecución satisfactoria de programas y mantener al mismo tiempo la seguridad de los bienes y el personal del UNICEF. El Centro de Operaciones ofrece apoyo a esta función para el personal de todas las oficinas del UNICEF.

70. Se propone un incremento de 2,9 millones de dólares de recursos necesarios en este grupo para fortalecer la capacidad de seguridad regional.

<b>Grupo:</b>	Supervisión, gestión y apoyo de las operaciones de las oficinas exteriores y en los países
<b>Recursos:</b>	795,1 millones de dólares

71. Los directivos superiores en cada país y región contribuyen a la ejecución de este resultado mediante la representación y cooperación con dirigentes locales y nacionales, organizaciones asociadas, 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 del programa.

72. El cambio estratégico previsto para el período que abarca el plan es acercarse a la materialización de la eficacia y eficiencia institucional, facilitada por la implementación de VISION. Se establecerán centros de servicios compartidos que proporcionarán conocimientos especializados en gestión financiera para mantener marcos de control internos sólidos, garantizar la coherencia de datos y presentación de informes en consonancia con lo dispuesto en las IPSAS y consolidar las funciones de procesamiento de bajo valor añadido y gran volumen. Otras estrategias incluyen una gestión más eficaz mediante reuniones virtuales y condiciones de trabajo flexibles, movilizand los continuos progresos tecnológicos, fortaleciendo la colaboración entre organismos para armonizar los procedimientos administrativos, y

desarrollando enfoques comunes para contratación, viajes, método armonizado para las transferencias en efectivo y servicios TIC.

73. Los cambios estratégicos en este grupo dan lugar a un incremento de los recursos necesarios previstos de 103,4 millones de dólares. Estos se refieren a: a) el fortalecimiento de las estructuras de gestión y liderazgo en todas las regiones para responder a crisis humanitarias, países en transición y oportunidades para cooperación triangular y Sur-Sur (83,4 millones de dólares); y b) el establecimiento de la capacidad para una mejor gobernanza, gestión del riesgo y actividades de garantía relativas a las transferencias en efectivo a asociados en la implementación Sur (20 millones de dólares).

### Resultado 3: Coordinación del Sistema de Desarrollo de las Naciones Unidas

<b>Grupo:</b>	Coherencia y coordinación de grupos temáticos de las Naciones Unidas
<b>Recursos:</b>	36,6 millones de dólares

74. La Oficina de Programas de Emergencia es responsable de la coordinación de asociados para los grupos humanitarios de Agua, saneamiento e higiene para todos (WASH), nutrición y educación, junto con áreas de responsabilidad en materia de protección de los niños y violencia por razón de género, a nivel mundial. Además, la Oficina de Programas de Emergencia es responsable del establecimiento de asociaciones humanitarias entre organismos, para el desarrollo de políticas humanitarias, y de la prestación de apoyo operacional y la creación de capacidad para la obtención de respuestas predecibles y oportunas.

75. En este grupo funcional se incluye también una asignación de 14,0 millones de dólares, que representa la contribución del UNICEF al mecanismo de participación en la financiación de gastos concluido recientemente para el Sistema de coordinador residente de las Naciones Unidas, que tiene como objetivo garantizar recursos sostenibles y suficientes para la coordinación del sistema de desarrollo de las Naciones Unidas.

### Fines especiales

76. El UNICEF propone unos recursos necesarios para fines especiales de 683,1 millones de dólares, que incluyen inversiones en capital de 55,0 millones de dólares, actividades de recaudación de fondos del sector privado de 454,0 millones de dólares y otras cantidades, por ejemplo para la gestión de servicios de contratación de 174,1 millones de dólares.

<b>Grupo:</b>	Inversiones en capital
<b>Recursos:</b>	55,0 millones de dólares

77. Se propone un total de 30,0 millones de dólares para invertir en soluciones institucionales que se apoyan en la tecnología, lo cual abarca un aumento de la eficacia, una mejor inteligencia empresarial, reservas de conocimientos y herramientas externas que incrementan la dinámica e interactividad en materia de promoción y creación de asociaciones.

78. Se propone un total de 25,0 millones de dólares para la seguridad de las oficinas exteriores y las mejoras a los locales. La infraestructura mundial del UNICEF incluye intereses por propiedades que ascienden a un total de 180,0 millones de dólares, intereses de arrendamiento en más de 600 locales con un coste anual de 70,0 millones de dólares en intereses gratis o con un coste simbólico en más de 100 locales, con responsabilidad por la gestión de estos locales plenamente descentralizada. La dirección estratégica comprende a) la identificación sistemática de oficinas más vulnerables a nivel mundial, b) la priorización de inversiones en materia de seguridad o requisitos de reubicación; y c) costos reducidos en materia de reparación y mantenimiento de capital.

<b>Grupo:</b>	Recaudación de fondos del sector privado
<b>Recursos:</b>	454,0 millones de dólares

79. Incluidas en fines especiales, bajo recaudación de fondos del sector privado, están las actividades y los 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 del sector privado y los proyectos de investigación y desarrollo de los Comités Nacionales y de las oficinas del UNICEF en el país. Se presentan con carácter anual las actividades relacionadas con la aplicación del plan estratégico para la Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado del UNICEF y la consignación de recursos necesarios para su aprobación por parte de la Junta Ejecutiva. Los resultados y los recursos necesarios estimados están incluidos en el plan integrado de recursos, 2014-2017 y en el marco de resultados y recursos integrados, 2014-2017, únicamente a título informativo.

<b>Grupo:</b>	Otros, incluidos los servicios de contratación
<b>Recursos:</b>	174,1 millones de dólares

80. En fines especiales también se incluyen, en el apartado otros, las actividades y los recursos necesarios estimados cubiertos por las normas 5.1 a 5.3 del Reglamento Financiero sobre las cuentas especiales administradas por el UNICEF y los costos de administración relacionados. Los resultados y los recursos necesarios estimados se proporcionan a título informativo en el plan integrado de recursos, 2014-2017, y en el marco de resultados y recursos integrados, 2014-2017. Estas actividades actualmente comprenden la administración de los servicios de contratación y la Oficina del Representante Especial del Secretario General sobre la Violencia Contra los Niños.

81. La División de Suministros administra servicios de adquisiciones en nombre de gobiernos y otros asociados para complementar los programas del UNICEF. Estos servicios proporcionan a los asociados acceso económico a productos seleccionados con el fin de movilizar los resultados de los programas. Durante el período 2014-2017 se prevé que la adquisición de suministros y servicios anual ascienda a un total de entre 1.500 y 2.000 millones de dólares. En cuanto a los suministros para programas, una gran parte de la administración necesaria es operacional, pero la provisión de servicios de alta calidad exige una complejidad cada vez mayor en cuanto a gestión de la implementación, colaboración con asociados, mitigación de riesgos y provisión de asistencia técnica, que incluye innovación, influencia de los mercados, gestión basada en los resultados, seguimiento en tiempo real y optimización de la cadena de producción y

distribución. Los recursos necesarios estimados para el período 2014-2017 son 169,0 millones de dólares.

82. El UNICEF acoge y proporciona servicios administrativos para la Oficina del Representante Especial del Secretario General sobre la Violencia Contra los Niños. Los recursos necesarios estimados para el período 2014-2017 son 5,1 millones de dólares y están financiados en su totalidad por contribuciones voluntarias y el presupuesto ordinario de las Naciones Unidas.

#### **IV. Presupuesto institucional**

83. El presupuesto institucional previsto de 2.094,5 millones de dólares para el período 2014-2017 es 97,0 millones de dólares, o un 4,8%, más alto que el presupuesto institucional aprobado para el período 2010-2013.

84. Con el fin de garantizar resultados de mejor calidad procedentes del importante incremento previsto en recursos disponibles para los programas, el UNICEF propone que se refuerce y se mejore las actividades para promover la eficacia de las actividades de desarrollo con recursos adicionales de 85,0 millones de dólares. Se proponen recursos necesarios adicionales de 32,5 millones de dólares para actividades de coordinación de las Naciones Unidas en favor del desarrollo. No obstante, se propone que los recursos necesarios para actividades de gestión e inversiones en capital disminuyan un total de 20,5 millones de euros.

##### **Esferas de mayor incremento y decremento**

85. El cuadro 3 (Resumen de los incrementos y decrementos en el presupuesto institucional, 2014-2017) analiza el incremento previsto de 97,0 millones de dólares en el presupuesto institucional. El incremento o decremento de los recursos necesarios entre los ejercicios presupuestarios 2010-2013 y 2014-2017 se analizan por categoría de gastos y grupo funcional, basándose en el grado en que surgen debido a: a) cambios estratégicos propuestos por la gestión; b) la metodología revisada de la recuperación de los gastos, en concreto la asignación de costos; y c) factores de costo, incluida la inflación.

##### **Gasto**

86. Los ajustes de gastos provienen de cambios previstos en las tasas o condiciones de gastos de personal, tipos de cambio y tasas de inflación. Los factores que pueden afectar a las tasas y condiciones de gastos de personal incluyen incrementos dentro de la categoría y otras prestaciones relacionadas con los puestos, tal como lo determina la Comisión de Administración Pública Internacional, factores de vacantes y la política institucional sobre la financiación de obligaciones a los empleados. Se prevé un incremento total de los gastos de 76,8 millones de dólares para el período 2014-2017.

### Volumen

87. Un incremento neto del volumen total de 20,2 millones de dólares proviene de cambios estratégicos propuestos por la gestión y la aplicación de la metodología revisada de la recuperación de los gastos, en concreto la asignación de los costes.

88. El incremento neto del volumen total proveniente de cambios estratégicos es 141,3 millones de dólares. Los detalles de este incremento se presentan por grupo funcional en la sección sobre el marco de resultados y recursos integrados.

89. El decremento neto del volumen total proveniente de la asignación de costes es 121,1 millones de dólares. En consonancia con la metodología revisada de la recuperación de los gastos, aprobada en la decisión 2013/8 de la Junta Ejecutiva, los gastos centralizados que se pueden identificar directamente con la implementación del programa están siendo atribuidos a programas y proyectos y no al presupuesto institucional. Los servicios incluyen aquellos proporcionados por las Naciones Unidas, como los destinados a la seguridad del personal, la administración de la justicia y acuerdos sobre las pensiones, y aquellos centralizados por el UNICEF, como la provisión de licencias de software y la conectividad global. El coste total de estos servicios se incluyó anteriormente en el presupuesto institucional y se financió principalmente mediante recursos ordinarios. En el presupuesto institucional previsto para el período 2014-2017, este gasto se ha relacionado con los resultados de todas las categorías de clasificación de los gastos y financiado mediante recursos ordinarios y otros recursos.

### Cuadro 3

#### Resumen de los incrementos y decrementos en el presupuesto institucional, 2014-2017

	2010-2013 \$m	Incrementos/(decrementos)				2014-2017 \$m
		Volumen		Costo \$m	Total \$m	
		Cambios estratégicos \$m	Asignación \$m			
<b>Eficacia del desarrollo</b>	<b>482.5</b>	<b>32.4</b>	<b>18.1</b>	<b>34.5</b>	<b>85.0</b>	<b>567.5</b>
Excelencia técnica en políticas y programas	417.4	22.6	13.2	25.6	61.4	478.8
Excelencia técnica en la contratación y gestión de suministros	31.5	11.4	2.1	7.9	21.4	52.9
Excelencia técnica en acción humanitaria	33.6	(1.5)	2.8	0.9	2.2	35.8
<b>Actividades de las Naciones Unidas de coordinación en favor del desarrollo</b>	<b>4.1</b>	<b>32.7</b>	<b>0.1</b>	<b>(0.3)</b>	<b>32.5</b>	<b>36.6</b>
<b>Gestión</b>	<b>1,454.7</b>	<b>77.4</b>	<b>(139.2)</b>	<b>42.6</b>	<b>(19.3)</b>	<b>1,435.4</b>
Supervisión y garantías institucionales independientes	43.4	0.2	(7.2)	2.5	(4.5)	38.9
Gestión institucional financiera, administrativa y de tecnología de la información y	274.7	(11.8)	(66.6)	11.0	(67.3)	207.3

las comunicaciones						
Asociaciones y relaciones institucionales externas, comunicaciones y movilización de recursos	241.0	(25.7)	(0.9)	2.2	(24.3)	216.7
Gestión de los recursos humanos institucionales	142.6	(3.8)	(36.0)	4.3	(35.5)	107.1
Liderazgo y dirección institucionales	39.6	12.1	2.7	2.7	17.5	57.0
Seguridad del personal y las instalaciones	69.4	2.9	(60.5)	1.4	(56.1)	13.3
Supervisión, gestión y apoyo de las operaciones de las oficinas exteriores y en los países	644.0	103.4	29.1	18.4	151.0	795.1
<b>Fines especiales</b>	<b>56.2</b>	<b>(1.2)</b>	-	-	<b>(1.2)</b>	<b>55.0</b>
Inversiones en capital	56.2	(1.2)	-	-	(1.2)	55.0
<b>Presupuesto institucional – para aprobación</b>	<b>1,997.5</b>	<b>141.3</b>	<b>(121.1)</b>	<b>76.8</b>	<b>97.0</b>	<b>2,094.5</b>

90. La asignación de costes también está en consonancia con la resolución de la revisión cuatrienal amplia de la política, que encomienda a las organizaciones para que "eviten el uso de recursos ordinarios para subvencionar actividades financiadas con otros recursos, como el uso de recursos ordinarios para cubrir gastos relacionados con la gestión y el apoyo a otros fondos de recursos y las actividades de sus programas".

### Resumen de los cambios en materia de puestos

91. El número total de puestos en el presupuesto institucional se reducirá en 127, de 2.919 en el período 2010-2013 a 2.792 en 2014-2017. Este decremento neto total comprende un decremento neto de 7 puestos directivos internacionales del cuadro orgánico (superiores al nivel P5), un decremento neto de otros 24 puestos internacionales del cuadro orgánico y un decremento neto de 10 puestos de oficial nacional y 86 puestos del cuadro de servicios generales. La causa del decremento neto de 7 puestos directivos es el establecimiento de 5 puestos nuevos, la supresión de 2 puestos existentes y la reclasificación de 13 puestos de las actividades de la eficacia de las actividades de desarrollo a programas regionales y globales, y una reclasificación de 3 puestos del presupuesto de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado a las categorías de eficacia del desarrollo en el presupuesto institucional. Dos de los cinco nuevos puestos se proponen en el grupo funcional para asociaciones y relaciones institucionales externas, comunicaciones y movilización de recursos para fortalecer la intervención estratégica con donantes del sector público. Los tres restantes se proponen para fortalecer el liderazgo y la estructura de la gestión en las oficinas del UNICEF en el Líbano, la República Árabe Siria y Turquía.

92. En el apéndice G (Cambios en puestos del presupuesto institucional, por ubicación) se expone la distribución de puestos por categoría en todas las oficinas y se resumen los cambios entre los dos ejercicios presupuestarios.

## V. Recuperación de gastos

93. El presupuesto integrado para el período 2014-2017 se ha preparado utilizando la metodología revisada de la recuperación de los gastos y las tasas de recuperación de gastos aprobadas en la decisión 2013/5 de la Junta Ejecutiva. El Cuadro 4 (Aplicación de la metodología revisada de la recuperación de los gastos) presenta un resumen de los detalles sobre cómo se ha aplicado la metodología.

94. Los cambios en metodología y tasas se traducen en un mejor uso proporcional de recursos ordinarios y otros recursos para la financiación de actividades de gestión y costes relacionados. El Cuadro 4 (Aplicación de la metodología revisada de la recuperación de los gastos) muestra que el 35% del presupuesto institucional con sujeción a la recuperación de los gastos se financiará por medio de recursos ordinarios y el 65% por otros recursos; estas proporciones son equivalentes a las partes proporcionales del gasto previsto financiadas por recursos ordinarios, (34%) y otros recursos (66%).

Cuadro 4

### Aplicación de la metodología revisada de la recuperación de los gastos

	Recursos ordinarios \$m	Otros recursos \$m	Total de los recursos \$m
<b>Total del gasto previsto</b>	<b>5,874.2</b>	<b>11,653.1</b>	<b>17,527.3</b>
<i>Uso proporcional de los recursos ordinarios y otros recursos para financiar el presupuesto integrado</i>	<i>34%</i>	<i>66%</i>	<i>100%</i>
Total del presupuesto institucional			2,094.5
Menos: Eficacia de las actividades de desarrollo			567.5
Menos: Actividades de las Naciones Unidas de coordinación a favor del desarrollo			36.6
Menos: Funciones intersectoriales críticas			220.0
Total del presupuesto institucional con sujeción a la recuperación de gastos			1,270.4
<b>Presupuesto institucional - con sujeción a la recuperación de gastos</b>	<b>447.4</b>	<b>823.0</b>	<b>1,270.4</b>
<i>Uso proporcional de los recursos ordinarios y otros recursos para financiar el presupuesto institucional</i>	<i>35%</i>	<i>65%</i>	<i>100%</i>
Gastos previstos (excluyendo la recuperación de gastos)		10,830.0	
Recuperación de gastos		823.0	
<b>Tasa prevista de la recuperación efectiva de gastos</b>		<b>7.6%</b>	



95. Al garantizar un uso más proporcional de los recursos ordinarios y de otros recursos para financiar actividades de fines especiales y de gestión y los costes conexos, se dispone de una proporción mayor de recursos ordinarios para actividades de programas. Durante el período 2010-2013, el 72,8% de los costes de fines especiales y de gestión se financió por medio de recursos ordinarios. Durante el período 2014-2017, se prevé un decremento del 44,8% en la proporción de los costes de fines especiales y de gestión financiados por recursos ordinarios. Debido a la aplicación de la metodología revisada de la recuperación de los gastos y tasas, se prevé que habrá 275 millones de dólares de recursos ordinarios disponibles para actividades de desarrollo.

96. Ante la aprobación de las distintas tasas de recuperación de gastos, también para contribuciones temáticas y del sector privado, la tasa efectiva de la recuperación de los gastos, calculada sobre la base del total de los gastos previstos, será más baja que la base armonizada de la recuperación de los gastos del 8%. El UNICEF prevé que la tasa efectiva de recuperación de los gastos para el período 2014-2017 será del 7,6%. Esto guarda relación con una tasa estimada real de recuperación de los gastos del 6,9% para el período 2010-2013.

97. Se presentará más información sobre la implementación y los resultados reales de la metodología de la recuperación de los gastos revisada a la Junta Ejecutiva conjuntamente con el examen de mitad de período del plan estratégico. También se formularán recomendaciones para otras mejoras en caso de que existan pruebas que hagan suponer que no se conseguirá una total recuperación de los gastos ni la proporcionalidad utilizando la metodología y las tasas revisadas.

## **VI. Presentación de informes sobre la implementación del presupuesto integrado**

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

99. Hasta 2012, el UNICEF presentó informes a la Junta Ejecutiva, en su período de sesiones anual, sobre la ejecución de los resultados definidos en el plan estratégico en el informe anual del Director Ejecutivo y, en su segundo período de sesiones, sobre la ejecución financiera real, comparado con el plan financiero en la revisión anual del 'Plan estratégico de mediano plazo: estimaciones financieras previstas'.

100. El UNICEF propone continuar con la presentación de informes una vez ejecutados los resultados definidos en el plan estratégico del informe anual del Director Ejecutivo. Este informe irá complementado de la presentación de informes financieros resumidos en un formato similar al del plan integrado de recursos y se basará en el estado de comparación del presupuesto y las cantidades reales, que el UNICEF debe incluir en sus estados financieros para el cumplimiento con las IPSAS desde 2012.

101. El UNICEF observa la petición de la Junta Ejecutiva de presentar información sobre la implementación y los resultados reales de la metodología de la recuperación de los gastos revisada junto con recomendaciones relacionadas en su período de sesiones anual en 2016.

## VII. Proyecto de decisión

Se incluye el siguiente proyecto de decisión para su consideración:

### *La Junta Ejecutiva*

1. *Acoge con beneplácito* el presupuesto integrado del UNICEF para el período 2014-2017 en respuesta a su petición (decisión 2009/20) de presentar un único presupuesto integrado que incluye todas las categorías presupuestarias del UNICEF, con un mejor enfoque de los resultados y vinculaciones mejoradas con los resultados del plan estratégico y armonizado en cuanto a metodología y presentación, también en lo que se refiere a clasificación, atribución y recuperación de costes, con el PNUD, el UNFPA y la ONU-Mujeres;

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

3. *Aprueba* el aumento del nivel mínimo de la asignación de recursos ordinarios a programas de un solo país de 750.000 a 850.000 dólares;

4. *Aprueba* un presupuesto de recursos ordinarios de 180,0 millones de dólares para programas regionales y mundiales, con sujeción a la disponibilidad de recursos, y un límite máximo de otros recursos de 528,4 millones de dólares, con sujeción a la recepción de contribuciones a otros recursos, para el período 2014-2017;

5. *Aprueba* una consignación de 1.978,1 millones de dólares para el presupuesto institucional para el período 2014-2017 con el fin de cubrir los gastos de las actividades de eficacia del desarrollo, las actividades de coordinación de las Naciones Unidas en favor del desarrollo, las actividades de gestión y, dentro de las actividades para fines especiales, las inversiones en capital fijo, y observa que la financiación prevista para la consignación es de 1.155,1 millones de dólares de recursos ordinarios y 823,0 millones de dólares de recuperación de los gastos de otros recursos;

6. *Observa*, además de la consignación de 1.978,1 millones de dólares, la financiación prevista de 116,4 millones de dólares para el presupuesto institucional de otros recursos para las la eficacia de las actividades de desarrollo y de coordinación de las actividades de las Naciones Unidas a favor del desarrollo, con sujeción a la recepción de contribuciones a otros recursos;

7. *Observa*, dentro de las actividades para fines especiales, la utilización prevista de recursos para

a) Las cantidades necesarias de conformidad con lo dispuesto en su Reglamento Financiero 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; y

b) Recaudación de fondos del 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;

8) *Solicita* que el Director Ejecutivo

a) Proporcione información financiera actual en el formato del plan integrado de recursos y evalúe el desempeño comparado con el presupuesto integrado en el informe anual a la Junta Ejecutiva;

b) Presente a la Junta Ejecutiva anualmente un plan integrado de recursos actualizado en su segundo período ordinario de sesiones, después del examen de las proyecciones financieras en las que se basa;

c) Presente a la Junta Ejecutiva, en conjunción con el examen de mitad de período del plan estratégico, información sobre la implementación y los resultados reales de la metodología de la recuperación de los costes revisada, junto con recomendaciones relacionadas, en su período de sesiones anual en 2016.