



Consejo Económico y Social

Distr. limitada
13 de julio de 2017
Español
Original: inglés

Adopción de decisiones

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Segundo período ordinario de sesiones de 2017

12 a 15 de septiembre de 2017

Tema 10 del programa provisional*

Presupuesto integrado del UNICEF para 2018-2021

Resumen

El presupuesto integrado para 2018-2021 contiene los recursos que contribuirán a cumplir el Marco Integrado de Resultados y Recursos del UNICEF.

Como parte integral del Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021 ([E/ICEF/2017/17](#)), el presupuesto integrado debería examinarse junto con el Plan Estratégico y sus anexos. También debería considerarse parte de este documento un anexo separado del presupuesto integrado ([E/ICEF/2017/AB/L.4/Add.1](#)).

Los ingresos totales previstos para 2018-2021 ascienden a 22.800 millones de dólares, lo que representa un crecimiento anual del 5%, y se basan en consultas con los principales donantes, incluidos asociados del sector privado y los Comités Nacionales pro UNICEF. La demostración de resultados y la optimización de los recursos, así como la inversión continua en movilización de recursos y promoción pública y divulgación, ayudarán a impulsar este crecimiento previsto de los ingresos, que se priorizarán para uso en programas por países y contribuirán a lograr mejores resultados en favor de los niños.

De los 20.300 millones de dólares disponibles para programas durante 2018-2021, el UNICEF propone canalizar 19.200 millones de dólares, o el 95%, a través de programas de cooperación por países. Se trata de un aumento de 2.900 millones de dólares, o un 18%, respecto al examen de mitad de período 2014-2017 del presupuesto integrado.

* [E/ICEF/2017/14](#).



De los recursos disponibles para los programas, el UNICEF propone un presupuesto de 220 millones de dólares con cargo a los recursos ordinarios y de 810,2 millones de dólares con cargo a otros recursos, sujeto a la recepción de contribuciones a otros recursos, para el Programa Mundial y Regional durante el periodo 2018-2021.

El UNICEF propone un presupuesto institucional de 2.455,5 millones de dólares para 2018-2021, con 1.095,2 millones de dólares financiados con cargo a los recursos ordinarios, 1.195 millones de dólares procedentes de la recuperación de gastos de otros recursos y 165,3 millones de dólares con cargo otros recursos. En comparación con el presupuesto original para 2014-2017, la proporción recursos totales utilizados para el presupuesto institucional propuesto se reducirá del 11,9% al 10,2%.

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

Esta propuesta presupuestaria integrada se presentará a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, cuyo informe también se transmitirá a la Junta Ejecutiva.

Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción	5
II. Plan integrado de recursos	5
Examen del rendimiento financiero en 2014-2017	5
Plan integrado de recursos para 2018-2021	6
Recursos disponibles	6
Uso de los recursos	7
Suficiencia de las reservas	8
Enseñanzas extraídas de la ejecución del presupuesto integrado para 2014-2017	9
III. Marco Integrado de Resultados y Recursos	12
Uso previsto de los recursos para los objetivos del Plan Estratégico	12
Programas de cooperación por países	12
Programa Mundial y Regional	13
Asignación de recursos a resultados de eficacia y eficiencia institucionales	13
Resultado 1: Programas de mayor calidad mediante gestión basada en los resultados	15
Resultado 2: Mejora de la gestión de los recursos financieros y humanos en la consecución de resultados	18
Resultado 3: Coordinación del sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo	24
Fines especiales	25
IV. Presupuesto institucional	27
Principales esferas de aumento y disminución	27
Costo	27
Volumen	27
Resumen de los cambios en materia de puestos	28
V. Recuperación de gastos	29
VI. Presentación de informes sobre la ejecución del presupuesto integrado	30
VII. Proyecto de decisión	31

Cuadros

1.	Plan integrado de recursos para 2018-2021	10
2.	Marco Integrado de Resultados y Recursos para 2018-2021.	14
3.	Resumen de aumentos/disminuciones en el presupuesto institucional para 2018-2021	28
4.	Aplicación de la metodología aprobada de recuperación de gastos	30

I. Introducción

1. Este documento presenta el presupuesto integrado del UNICEF para 2018-2021. Forma parte integral del Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021 ([E/ICEF/2017/17](#)) y debe examinarse junto con este y sus anexos.
2. El Plan Estratégico describe los resultados que el UNICEF debe lograr en favor de los niños de aquí al año 2021 en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. También describe los grupos de niños a los que debe llegarse en diversos contextos; las estrategias para el cambio necesarias para la consecución de resultados; y los factores que respaldan las estrategias para el cambio y la consecución de resultados.
3. El Plan Estratégico contiene una única estructura de marco de resultados para el UNICEF, que consta de 5 grupos de objetivos, 2 prioridades transversales, 25 esferas de resultados, 8 estrategias para el cambio y 4 esferas de interés de desempeño institucional. El Marco Integrado de Resultados y Recursos define cómo están vinculados los recursos de que dispone el UNICEF con los objetivos del Plan Estratégico y las actividades de la organización para mejorar la eficacia y la eficiencia.
4. El UNICEF utiliza un plan integrado de recursos para la presentación de información presupuestaria, categorías definidas de clasificación de gastos, así como 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 de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres).

II. Plan integrado de recursos

5. Esta sección proporciona información sobre a) el rendimiento financiero real comparado con el plan de recursos aprobado por la Junta Ejecutiva para el período 2014-2017 como parte del informe sobre el examen de mitad de período del presupuesto integrado del UNICEF para 2014-2017 ([E/ICEF/2016/AB/L.2/Rev.1](#)); y b) el plan integrado de recursos propuesto para el período 2018-2021.

Examen del rendimiento financiero en 2014-2017

6. El rendimiento financiero real con respecto al Plan Estratégico original para 2014-2017 y al examen de mitad de período se indica en el apéndice C del anexo al presente informe.

7. En 2016, el UNICEF revisó su plan integrado de recursos para 2014-2017 teniendo en cuenta los ingresos y gastos reales de 2014, las estimaciones provisionales para 2015 y las estimaciones revisadas para 2016-2017. En el marco del plan revisado y teniendo en cuenta el aumento previsto del 15% en el total de ingresos, de 16.300 millones de dólares a 18.800 millones de dólares, el UNICEF propuso aumentar los gastos previstos para programas en un 15% hasta los 17.100 millones de dólares, frente al plan inicial de 14.800 millones. Al mismo tiempo, el UNICEF propuso mantener el presupuesto institucional en el nivel aprobado inicialmente de 2.094,5 millones de dólares para 2014-2017, con 1.039,3 millones de dólares financiados con cargo a los recursos ordinarios, 938,8 millones de dólares procedentes de la recuperación de gastos y 116,4 millones de otros recursos. Comparada con el plan integrado de recursos para el período 2014-2017 aprobado inicialmente, la proporción total de recursos utilizados para el presupuesto institucional en el plan integrado de recursos para 2014-2017 revisado disminuyó del 11,9% al 10,5%.

8. De los recursos disponibles para los programas, el UNICEF propuso mantener un presupuesto para el Programa Mundial y Regional durante 2014-2017 de 180 millones de dólares de recursos ordinarios y 528,4 millones de dólares de otros recursos, sujetos a la recepción de contribuciones a otros recursos.

Plan integrado de recursos para 2018-2021

9. El cuadro 1 proporciona información sobre el total de recursos disponibles previstos y el uso propuesto de los recursos en todas las categorías de la clasificación de gastos para el período 2018-2021.

Recursos disponibles

10. Para 2018-2021 se prevén unos recursos disponibles totales de 24.500 millones de dólares, que incluyen 6.800 millones de dólares en recursos ordinarios y 17.700 millones de dólares en otros recursos.

11. Los ingresos totales previstos ascienden a 22.800 millones de dólares, lo que representa un aumento anual del 5%, y se basan en consultas con los principales donantes, asociados del sector privado y los Comités Nacionales pro UNICEF, así como la tendencia histórica de crecimiento de los ingresos (véase el apéndice E del anexo: Previsiones anuales de ingresos para 2018-2021).

12. El UNICEF abogará por una financiación y presupuestación nacionales de los programas en beneficio de los niños. También se centrará especialmente en la movilización de recursos de los Gobiernos y el sector privado —incluidos particulares, fundaciones y empresas— para maximizar fondos a largo plazo, flexibles y previsibles en apoyo de los programas del UNICEF y la promoción en favor de los niños, entre otras cosas para la preparación y la acción humanitaria. La razón de centrarse más en la movilización de recursos es un reflejo de las aspiraciones de la Agenda 2030, la creciente demanda de los Gobiernos de los países receptores para colaborar en intervenciones a gran escala que puedan generar el cambio transformador contemplado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la necesidad de responder a la continua frecuencia y complejidad de las situaciones humanitarias.

13. El crecimiento previsto de los ingresos, en particular los ingresos en concepto de recursos ordinarios, vendrá impulsado por la inversión en captación y retención de donantes que hacen promesas de contribuciones mensuales y un mayor aprovechamiento de oportunidades de recaudación de fondos de legados, empresas y fundaciones. Se sostendrá con la capacidad del UNICEF para seguir demostrando resultados y optimización del uso de recursos.

14. La política del UNICEF es garantizar la disponibilidad de recursos ordinarios equivalentes a entre tres y seis meses de gasto previsto. Este equilibrio de recursos disponibles, también denominado capital de operaciones, se considera prudente porque asegura la continuidad de los programas y de otras actividades. Los recursos disponibles están representados por 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

15. El uso total de recursos propuesto para 2018-2021 asciende a 24.000 millones de dólares, compuestos por 6,4 millones de dólares de recursos ordinarios y 17.600 millones de dólares de otros recursos (incluida recuperación de gastos).

16. De los 24.000 millones de dólares, el UNICEF propone utilizar 21.000 millones para actividades de desarrollo, 49,3 millones para actividades de coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo, 1.600 millones para actividades de gestión y 1.300 millones para actividades con fines especiales. En comparación con el examen de mitad de período de 2014-2017, se propone reducir la proporción de recursos totales utilizados para actividades de desarrollo del 89% al 88% y la proporción de recursos totales utilizados para actividades de gestión del 7,2% al 6,7%.

17. Dentro de las actividades de desarrollo, el UNICEF propone poner a disposición de los programas 20.300 millones de dólares y aumentar el gasto en programas gradualmente a lo largo del período presupuestario. Este crecimiento se financiará con el aumento de ingresos previstos y los recursos disponibles acumulados; estos últimos se reducirán a un nivel que se considere prudente para garantizar la continuidad de las actividades.

18. De los recursos disponibles para los programas, el UNICEF propone para su aprobación un presupuesto para el Programa Mundial y Regional durante 2018-2021 de 220 millones de dólares con cargo a los recursos ordinarios y 810,2 millones de dólares con cargo a otros recursos, sujetos a la recaudación de contribuciones a otros recursos.

19. El UNICEF propone un presupuesto institucional de 2.455,5 millones de dólares para 2018-2021. El presupuesto institucional consta de los siguientes recursos necesarios: 721,9 millones de dólares para eficacia del desarrollo; 49,3 millones de dólares para actividades de coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo; 1.604,3 millones de dólares para gestión; y 1.318,2 millones de dólares para actividades con fines especiales.

20. En comparación con el examen de mitad de período de 2014-2017, se propone reducir la proporción de recursos totales utilizados para el presupuesto institucional del 10,5% al 10,2%.

21. Del presupuesto institucional de 2.455,5 millones de dólares, se propone financiar 1.095,2 millones de dólares de con cargo a los recursos ordinarios, 1.195 millones de dólares con cargo a la recuperación de gastos de otros recursos y 165,3 millones de dólares con cargo a otros recursos. En comparación con el examen de mitad de período de 2014-2017, la proporción de actividades de gestión financiadas por la recuperación de gastos aumentará del 63% al 71%.

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

23. Las necesidades de recursos propuestas para la recaudación de fondos en el sector privado incluyen los gastos directos y los gastos relacionados con la inversión que apoyan las actividades promocionales y de recaudación de fondos de los Comités Nacionales y las oficinas del UNICEF en los países. La consignación de estos recursos necesarios se presenta anualmente para su aprobación por la Junta Ejecutiva, conjuntamente con el plan de trabajo de la Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado y el presupuesto propuesto.

24. Los párrafos 5.1 a 5.3 del reglamento financiero sobre la administración y la financiación de los gastos de cuentas especiales en nombre de terceros establecen la autoridad que puede incurrir en compromisos financieros por servicios proporcionados por el UNICEF, como por ejemplo los servicios de adquisiciones.

Suficiencia de las reservas

25. El UNICEF mantiene reservas para financiar su pasivo en concepto de prestaciones de los empleados, que incluyen el servicio médico después de la separación del servicio y derechos por terminación del servicio. El 31 de diciembre de 2016, el valor actuarial de este pasivo era de 1.220 millones de dólares y las reservas acumuladas ascendían a 620 millones de dólares. Está previsto que las reservas acumuladas aumenten a 660 millones de dólares para el 31 de diciembre de 2017.

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

Enseñanzas extraídas de la ejecución del presupuesto integrado para 2014-2017

27. En su decisión 2016/9, la Junta Ejecutiva solicitó al UNICEF que, “en consulta con el PNUD, el UNFPA y ONU-Mujeres, según proceda, incorpore las enseñanzas pertinentes del presupuesto integrado para 2014-2017, en preparación para el presupuesto integrado para 2018-2021”.

28. La preparación y ejecución de un presupuesto cuadrienal ha presentado oportunidades y desafíos para el UNICEF. En particular, la armonización de los períodos de planificación del Plan Estratégico y del presupuesto integrado ha permitido al UNICEF reforzar los vínculos entre la planificación estratégica y la planificación financiera. Es sumamente importante, puesto que ambos documentos constituyen dos aspectos de una sola visión unificada para la organización. Desde la perspectiva de movilización de recursos, es necesario tener un plan a largo plazo para ayudar a los posibles donantes a entender y apreciar el alcance de las necesidades de financiación de los programas. La oportunidad del examen de mitad de período también ha permitido al UNICEF revisar los planes y reflexionar sobre las enseñanzas extraídas antes de la preparación de una nueva propuesta presupuestaria. Además, el horizonte de planificación cuadrienal aprovecha las orientaciones de la revisión cuadrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y la armonización con ella.

29. Un presupuesto cuadrienal también entraña desafíos operacionales. El UNICEF tiene que revisar las previsiones de recursos ordinarios debido a las fluctuaciones cambiarias y las indicaciones de los donantes. El horizonte de planificación financiera a más largo plazo trae necesariamente una mayor incertidumbre y la probabilidad de cambios en las prioridades, suposiciones y circunstancias. Se está haciendo frente a esta incertidumbre mediante la combinación de un seguimiento periódico, una actualización de las previsiones de ingresos y gastos y una gestión prudente de las reservas.

Cuadro 1
Plan integrado de recursos para 2014-2017

	Examen de mitad de período 2014-2017 aprobado (E/ICEF/2016/AB/L.2/Rev.1)						2018-2021						
	Recursos ordinarios		Otros recursos		Fondos fiduciarios		Recursos ordinarios		Otros recursos		Fondos fiduciarios		
			Recuperación de gastos						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	%	
1. Recursos disponibles													
Balance inicial	575,3		1.853,1	-	2.428,4		586,0	562,3		1.235,9	-	1.798,2	727,0
Ingresos													
Contribuciones	4.697,7		13.685,7	-	18.383,4		-	5.801,9		16.512,5	-	22.314,4	-
Otros ingresos y reembolsos	402,5		-	-	402,5		-	500,0		-	-	500,0	-
Ingresos totales	5.100,2		13.685,7	-	18.785,9		-	6.301,9		16.512,5	-	22.814,4	-
Ajuste del reembolso de impuestos	(76,6)		-	-	(76,6)		-	(80,0)		-	-	(80,0)	-
Ingresos de fondos fiduciarios			-	-	-		7.577,0			-	-	-	7.148,0
Total disponible	5.598,9		15.538,8	-	21.137,7		8.163,0	6.784,1		17.748,4	-	24.532,6	7.875,0
2. Uso de los recursos													
A. Desarrollo													
A.1 Programas	3.651,8	69,1%	13.429,1	-	17.080,9	86,0%	7.333,0	4.360,0	67,9%	15.917,3	-	20.277,3	84,6%
Programas por países	3.471,8	65,7%	12.900,6	-	16.372,4	82,5%	-	4.140,0	64,5%	15.107,1	-	19.247,1	80,3%
Programa mundial	180,0	3,4%	528,4	-	708,5	3,6%	-	220,0	3,4%	810,2	-	1.030,2	4,3%
A.2 Eficacia del desarrollo	467,4	8,8%	100,1	-	567,5	2,9%	-	589,0	9,2%	133,0	-	721,9	3,0%
Subtotal: Desarrollo	4.119,2	78,0%	13.529,2	-	17.648,4	88,9%	7.333,0	4.949,0	77,1%	16.050,3	-	20.999,3	87,6%
B. Coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo	20,3	0,4%	16,3	-	36,6	0,2%	-	23,3	0,4%	25,9	-	49,3	0,2%
C. Gestión	531,2	10,1%	-	904,2	1.435,4	7,2%	-	459,9	7,2%	6,4	1.138,0	1.604,3	6,7%

	Examen de mitad de período 2014-2017 aprobado (E/ICEF/2016/AB/L.2/Rev.1)										2018-2021				
	Otros recursos					Otros recursos									
	Recursos ordinarios		Recuperación de gastos		Recursos totales	Fondos fiduciarios		Recursos ordinarios		Recuperación de gastos		Recursos totales	Fondos fiduciarios		
	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	
D. Fines especiales															
D.1 Inversiones de capital	20,4	0,4%	-	34,6	55,0	0,3%	-	23,0	0,4%	-	57,0	80,0	0,3%	-	
D.2 Recaudación de fondos y alianzas en el sector privado, gastos directos/de inversión	410,6	7,8%	86,0	-	496,6	2,5%	-	725,1	11,3%	273,0	-	998,2	4,2%	-	
D.3 Otros	182,5	3,5%	-	-	182,5	0,9%	-	240,0	3,7%	-	-	240,0	1,0%	-	
Subtotal: Fines especiales	613,4	11,6%	86,0	34,6	734,1	3,7%	-	988,1	15,4%	273,0	57,0	1.318,2	5,5%	-	
Presupuesto institucional total (A.2 + B + C + D.1)	1.039,3	19,7%	116,4	938,8	2.094,5	10,5%	-	1.095,2	17,1%	165,3	1.195,0	2.455,5	10,2%	-	
Presupuesto integrado (A + B + C + D)	5.284,1	100,0%	13.631,5	938,8	19.854,4	100,0%	7.333,0	6.420,3	100,0%	16.355,6	1.195,0	23.971,0	100,0%	7.116,0	
3. Saldo de cierre de los recursos	314,7		968,5		1.283,3		830,0	363,8		197,8		561,6		759,0	

III. Marco Integrado de Resultados y Recursos

30. El Plan Estratégico para 2018-2021 contiene una única estructura de marco de resultados para el UNICEF, que consta de 5 grupos de objetivos, 2 prioridades transversales, 25 esferas de resultados, 8 estrategias para el cambio y 4 esferas de interés de desempeño institucional.

31. El cuadro 1 proporciona información sobre el uso propuesto de los recursos por categoría de clasificación de gastos. El cuadro 2 define cómo se asignarán los recursos totales de que dispone la organización a estos objetivos y resultados.

32. En los últimos cuatro años se han realizado cambios sustantivos en el reajuste de las funciones de la sede; la confirmación de las responsabilidades de las oficinas exteriores; el fortalecimiento de la capacidad de las oficinas regionales; la mejora de la capacidad y los sistemas institucionales para la gestión basada en los resultados y la presentación de informes; el aumento de la capacidad institucional de preparación y respuesta a emergencias; la simplificación de los procesos de trabajo y el establecimiento del Centro Mundial de Servicios Compartidos (CMSC); y el aprovechamiento de la tecnología y la innovación, así como la mejora en la gestión de los recursos humanos. Estos avances se indican en los resultados y las observaciones por grupo más adelante. En el informe sobre el examen de mitad del período del Plan Estratégico para 2014-2017 ([E/ICEF/2016/6](#)), el informe anual del Director Ejecutivo de 2016 ([E/ICEF/2017/6](#)) y otros documentos conexos se recogen detalles adicionales de los resultados logrados y los avances con respecto a las metas planificadas.

Uso previsto de los recursos para los objetivos del Plan Estratégico

33. El UNICEF propone aumentar la inversión para cumplir los objetivos programáticos durante el período 2018-2021. Está previsto que el grupo de objetivos 1, cada niño sobrevive y prospera, utilice el 40% de la inversión programática total. Se prevé que el grupo de objetivos 2, cada niño aprende, utilice el 20%. El grupo de objetivos 3, cada niño está protegido de la violencia y la explotación, utilizará el 12%. El grupo de objetivos 4, cada niño vive en un ambiente seguro y limpio, se apoyará con el 19% del presupuesto por programas. El grupo de objetivos 5, cada niño tiene una oportunidad equitativa en la vida, utilizará el 9%, sosteniendo y abarcando también los otros cuatro grupos de objetivos.

Programas de cooperación por países

34. De los 20.300 millones de dólares disponibles para programas durante 2018-2021, el UNICEF propone canalizar 19.200 millones de dólares, o el 95%, a través de programas de cooperación por países. Se trata de un aumento de 2.900 millones, o el 18%, respecto al examen de mitad de período de 2014-2017.

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

36. La Junta Ejecutiva aprueba presupuestos indicativos para otros recursos (ordinarios) cuando se aprueban documentos de los programas por países o equivalentes, mientras que otros recursos (emergencias) se programan en función de las necesidades.

Programa Mundial y Regional

37. El UNICEF propone incrementar el presupuesto mundial y regional a 220 millones de dólares financiados con cargo a los recursos ordinarios y 810,2 millones de dólares financiados con cargo a otros recursos. El Programa Mundial y Regional contribuye a cada una de las esferas de resultados del Plan Estratégico al: a) crear y difundir bienes públicos regionales y mundiales, entre otras cosas supervisando y analizando la situación de los niños para la rendición de cuentas a nivel mundial; b) contribuir a las políticas y sistemas de coordinación mundiales y regionales pertinentes y fortalecerlos; y c) contribuir a la base empírica mundial y a las directrices normativas pertinentes. El Programa Mundial y Regional está integrado en el Plan Estratégico y el Marco de Resultados y Recursos conexo. Los recursos del Programa Mundial y Regional son aplicados por cada una de las siete oficinas regionales del UNICEF, así como las correspondientes oficinas y divisiones de la sede, entre ellas Programas; Datos, Investigación y Políticas; Suministros; Evaluación; Programas de Emergencia; y Comunicaciones.

Asignación de recursos a resultados de eficacia y eficiencia institucionales

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

39. Los recursos asignados a dependencias orgánicas se agrupan por grupos funcionales, que facilitan el vínculo entre resultados y recursos. Los grupos funcionales para actividades de gestión están armonizados entre el PNUD, el UNFPA, ONU-Mujeres y el UNICEF. Las actividades de eficacia del desarrollo están más estrechamente relacionadas con los resultados programáticos y las modalidades de ejecución de cada una de las entidades y, por lo tanto, no están armonizadas entre ellas.

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

41. En los siguientes apartados se proporciona información actualizada resumida por resultado de eficacia y eficiencia institucionales y grupo funcional.

Cuadro 2
Marco Integrado de Resultados y Recursos para 2018-2021

Objetivos	Grupo funcional	2018-2021			
		Otros recursos			Recursos totales
		Recursos ordinarios	Programa	Recuperación de gastos	
		millones de dólares	millones de dólares	millones de dólares	millones de dólares
Programas		4360,0	15917,3		20277,3
Grupo de objetivos 1 - Cada niño sobrevive y prospera		1744,0	6366,9		8110,9
Grupo de objetivos 2 - Cada niño aprende		872,0	3183,5		4055,5
Grupo de objetivos 3 - Cada niño está protegido de la violencia y la explotación		523,2	1910,1		2433,3
Grupo de objetivos 4 - Cada niño vive en un ambiente seguro y limpio		845,8	3088,0		3933,8
Grupo de objetivos 5 - Cada niño tiene una oportunidad equitativa en la vida		375,0	1368,9		1743,9
Eficacia y eficiencia institucionales					
1 Programas de mayor calidad mediante gestión basada en los resultados		589,0	133,0		721,9
	Excelencia técnica en políticas y programas	500,2	124,2		624,3
	Excelencia técnica en la adquisición y gestión de suministros	53,5	8,8		62,3
	Excelencia técnica en acción humanitaria	35,3			35,3
2 Mejora de la gestión de los recursos financieros y humanos en la consecución de resultados		459,9	6,4	1138,0	1604,3
	Liderazgo y dirección institucional	10,7	1,9	26,5	39,1
	Supervisión y garantía institucionales	13,8		34,1	47,8
	Gestión institucional financiera, administrativa y de la tecnología de la información y las comunicaciones	70,4	,6	174,1	245,1
	Seguridad del personal y las instalaciones	8,1		20,0	28,1
	Relaciones y asociaciones institucionales externas, comunicaciones y movilización de recursos	71,8		177,6	249,4
	Gestión institucional de recursos humanos	27,1	3,8	67,1	98,0
	Supervisión, gestión y apoyo de las operaciones de las oficinas exteriores y en los países	258,1		638,6	896,7
3 Coordinación del sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo		23,3	25,9		49,3
	Coherencia de las Naciones Unidas y coordinación de grupos temáticos	23,3	25,9		49,3

<i>Objetivos</i>	<i>Grupo funcional</i>	2018-2021			
		<i>Otros recursos</i>			
		<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Programa</i>	<i>Recuperación de gastos</i>	<i>Recursos totales</i>
		<i>millones de dólares</i>	<i>millones de dólares</i>	<i>millones de dólares</i>	<i>millones de dólares</i>
4 Fines especiales		988,1	273,0	57,0	1318,2
	Inversiones de capital	23,0		57,0	80,0
	Recaudación de fondos en el sector privado	725,1	273,0		998,2
	Otros, incluidos los servicios de adquisiciones	240,0			240,0
	Recursos totales	6420,3	16355,6	1195,0	23971,0

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

Grupo: Excelencia técnica en políticas y programas

Recursos: 624,3 millones de dólares

42. Este grupo, que comprende la División de Programas, la División de Datos, Investigación y Políticas, el Grupo de Resultados sobre el Terreno y los asesores técnicos de las oficinas regionales, es el encargado de la política de programas, herramientas orientativas, apoyo técnico y garantía de calidad para la consecución de los resultados programáticos del Plan Estratégico. El grupo se basa en investigaciones, lecciones aprendidas de las intervenciones con base empírica y conocimientos basados en experiencias prácticas de programación.

43. La División de Programas consolidará y ampliará anteriores avances (por ejemplo, en materia de salud infantil, SIDA, inmunización, poliomielitis, retraso del crecimiento y emaciación, saneamiento, agua potable, protección infantil, calidad de la educación y aprendizaje), acelerará el trabajo en las prioridades existentes (por ejemplo, desarrollo del niño en la primera infancia, protección social, movilización de recursos internos, reducción de las tasas de defecación al aire libre, eliminación de prácticas nocivas, fin de la violencia, respuesta a emergencias de salud pública y fomento de la igualdad de género) y, al mismo tiempo, encabezará una programación innovadora y enfoques multisectoriales (por ejemplo, desarrollo del niño en la primera infancia, programación para adolescentes, urbanización, migración, adaptación al cambio climático). La División ha definido tres esferas de trabajo prioritarias que exigen mayor atención para acelerar los resultados citados: fortalecimiento de sistemas (en concreto en apoyo de la salud comunitaria, la educación, las finanzas públicas y la lucha contra la violencia contra los niños), el desarrollo de los adolescentes y la gestión de conocimientos.

44. La División de Datos, Investigación y Políticas aprovechará el papel de los datos empíricos en el impulso del cambio para apoyar todas las esferas de resultados del Plan Estratégico para 2018-2021. Al final del período del Plan Estratégico, todos los países tendrán datos de referencia sobre indicadores clave relacionados con los niños definidos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Habrá nuevos datos empíricos sobre lo que está frenando a los niños y por qué en ámbitos que siguen sin entenderse bien a día de hoy. Las soluciones normativas sólidas ayudarán al UNICEF a cumplir los objetivos del Plan Estratégico, entre otras cosas a través de las campañas prioritarias del Marco de la Causa. El asesoramiento sobre políticas ayudará a las oficinas regionales y en los países a impulsar reformas con base empírica en cuestiones que afectan a los niños. Y la planificación estratégica y el aprendizaje del UNICEF se fundamentarán en una sólida base de datos empíricos y conocimientos.

45. El Grupo de Resultados sobre el Terreno se creó en 2014. Con el fin de apoyar el Plan Estratégico para 2018-2021, el Grupo tiene previsto colaborar sistemáticamente con las divisiones en la sede y las oficinas regionales para poner de relieve las prioridades que garantizarán que las oficinas exteriores se “adecúen al objetivo”, puesto que:

- a) aceleran la consecución de resultados en favor de los niños;
- b) refuerzan las prácticas de gestión basada en los resultados en la orientación de programas sectoriales e intersectoriales;
- c) refuerzan la adopción de decisiones con base empírica, respaldada por un seguimiento y análisis del desempeño, el uso de herramientas mejoradas y el desarrollo de sistemas nacionales;
- d) aplican modalidades y alianzas centradas en la consecución de resultados, salvaguardando y optimizando al mismo tiempo los recursos y construyendo sistemas nacionales;
- e) gestionan eficazmente los riesgos derivados de la racionalización de los procesos de trabajo;
- f) operan en un contexto de coherencia de las Naciones Unidas y otros arreglos de alianzas y donantes; y
- g) refuerzan el aprendizaje para la mejora de la gestión de programas y la consecución de resultados y la mejora general de la eficacia del desarrollo.

Grupo: Excelencia técnica en la adquisición y gestión de suministros

Recursos: 62,3 millones de dólares

46. Las prioridades estratégicas de la División de Suministros para 2018-2021 son: prestar servicios de manera eficaz y oportuna, también a asociados de servicios para emergencias, programas y adquisiciones; crear mercados saludables y sistemas nacionales de cadena de suministro sostenibles; y ofrecer soluciones de financiación (tanto a países como a proveedores). Para apoyar y acelerar la consecución de resultados, se han elaborado estrategias sobre la ciencia de la ejecución; los productos y mercados; los servicios; la transición de la asistencia humanitaria a la ayuda para el desarrollo; el fortalecimiento de los sistemas nacionales; la financiación y la movilización de recursos nacionales; el seguimiento; la comunidad de proveedores; la optimización de suministros del UNICEF; y el fortalecimiento de la excelencia institucional. Todas las estrategias utilizan un enfoque basado en los resultados, y la consecución de resultados clave y productos específicos tendrá una repercusión considerable en el logro de los grupos de objetivos y las esferas de resultados del Plan Estratégico.

Grupo: Excelencia técnica en acción humanitaria

Recursos: 35,3 millones de dólares

47. La acción humanitaria es fundamental para hacer efectivos los derechos de todos los niños. Durante los próximos cuatro años, la Oficina de Programas de Emergencia se propone coordinar las actividades en la sede en Nueva York para prestar apoyo de calidad, eficaz y oportuno a las oficinas regionales y en los países con el fin de invertir mejor en las medidas de preparación y hacer frente a los problemas humanitarios más acuciantes para lograr resultados mejorados y sostenidos en favor de los niños afectados por situaciones humanitarias. Los objetivos de la Oficina apoyan el énfasis del Plan Estratégico en la equidad, llegando a los más desfavorecidos y movilizando inversiones humanitarias que darán lugar a mejores resultados de desarrollo.

48. Tras la aprobación de la Agenda 2030, el UNICEF se ha comprometido a lograr mejores resultados en favor de los niños, de manera más eficaz y eficiente, entre otras cosas reforzando la complementariedad entre la acción humanitaria y el desarrollo, los derechos humanos y la paz y la seguridad. En este sentido, en los próximos cuatro años, la Oficina de Programas de Emergencia hará especial hincapié en el aumento de la capacidad interna para responder a crisis prolongadas, repentinas y a gran escala; la mejora de los enfoques humanitarios de la organización basados en efectivo mediante la elaboración de políticas, orientaciones y herramientas para ayudar a las oficinas exteriores a ampliar el uso de programas de efectivo en entornos humanitarios; y la mejora de la rendición de cuentas del UNICEF ante las poblaciones afectadas mediante la colaboración comunitaria reforzada, el apoyo a los sistemas nacionales y el desarrollo de mecanismos interinstitucionales. La Oficina también reforzará su compromiso con otras entidades de las Naciones Unidas para fomentar y apoyar reformas orientadas a enfoques más preventivos y respuestas estratégicas y mejorar la coherencia y la complementariedad entre los actores humanitarios, de desarrollo, de derechos humanos y de paz y seguridad en interés de los niños, respetando al mismo tiempo los principios humanitarios.

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

Grupo:	Supervisión y garantía institucionales
Recursos:	9,7 millones de dólares: Evaluación
	38,1 millones de dólares: Auditoría interna e investigaciones

49. En consonancia con la política de evaluación del UNICEF, la Oficina de Evaluación supervisa la función de evaluación institucional, incluida la ejecución de actividades de evaluación por parte de las dependencias orgánicas descentralizadas. El Plan Estratégico para 2018-2021 orientará las actividades del UNICEF para responder a la Agenda 2030, lo que exige una base empírica sólida para guiar a la organización en su programación y adopción de decisiones. La función de evaluación desempeñará un papel fundamental en dicha adopción de decisiones al proporcionar una evaluación y validación imparciales de las decisiones estratégicas de la organización, el rendimiento y los resultados de los programas y comentarios sobre la eficacia y eficiencia operacionales.

50. Las evaluaciones recientes de la función de evaluación institucional han puesto de relieve la necesidad de reforzar su independencia (mejorando así la credibilidad de los datos empíricos generados) y de que la evaluación sea más oportuna y responda mejor a las necesidades de la organización e impulse su valor y uso para el aprendizaje y la adopción de decisiones. En particular, deben aprovecharse las oportunidades que brindan los nuevos medios de comunicación y tecnologías para utilizar mejor los datos de las evaluaciones generados en toda la organización. Las evaluaciones también respaldaron el papel del UNICEF como líder, a través de diversas alianzas, en actividades de evaluación conjunta y en el desarrollo de la capacidad de evaluación a nivel mundial.

51. Al igual que antes, se asignarán recursos considerables que apoyarán la realización de evaluaciones independientes de calidad a nivel institucional. Sin embargo, varios métodos y enfoques innovadores permitirán una mayor capacidad de respuesta, puntualidad y uso, por ejemplo creando carteras modulares de evaluaciones específicas y rápidas que aborden cuestiones actuales, en lugar de realizar grandes evaluaciones individuales de larga duración. Además de realizar evaluaciones independientes a nivel institucional, las funciones principales de la Oficina de Evaluación se han considerado esenciales para la programación sobre el terreno, directamente a través del apoyo a la capacidad de evaluación, pero también a través de la innovación y el aprendizaje derivado de las actividades de evaluación que benefician a toda la organización.

52. La Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones (OAI) sigue prestando servicios de garantía e investigación objetivos e independientes diseñados para mejorar las operaciones del UNICEF. El informe anual de 2015 de la OAI proporcionó a la Junta Ejecutiva una opinión anual rigurosa sobre la eficacia general de la gobernanza, la gestión de riesgos y el control, algo que fue acogido con beneplácito por los Estados Miembros. La Oficina también ayudó a la administración a realizar avances sostenibles en ámbitos como la formalización del Marco Regulatorio, la mejora de la gestión de los asociados en la ejecución, el fortalecimiento de la seguridad de los datos y la gestión de riesgos en torno al abuso y la explotación sexual. La divulgación pública de los informes de auditoría interna

de la OAI es símbolo del compromiso claro del UNICEF con la rendición de cuentas y la transparencia institucionales.

53. Basándose en sus logros entre 2014 y 2017, la labor de asesoramiento y garantía de la OAI se centrará más claramente en los riesgos más importantes para la consecución de los objetivos de la organización, incluidas las amenazas y oportunidades temáticas y sistémicas. La Oficina seguirá trabajando estrechamente con la administración para aumentar la eficacia del marco de control interno, la gestión de los riesgos institucionales y, en particular, la gestión del riesgo de fraude. La OAI se centrará en mejorar su propia eficacia y eficiencia reestructurando sus procesos internos, reubicando a los auditores e investigadores más cerca del terreno e invirtiendo en tecnología para apoyar el análisis de datos.

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

Recursos: 245,1 millones de dólares

54. La División de Gestión Financiera y Administrativa se embarcó durante 2014-2017 en iniciativas que mejoraron la gestión, la presentación de informes institucionales y los servicios administrativos, racionalizaron procesos internos y mejoraron la gestión de instalaciones y activos físicos. También prestó atención a la integridad de los datos del sistema de planificación de los recursos institucionales, la mejora de la presentación de informes basada en las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) y la mejora de la presentación de informes a los donantes y el rendimiento de la tesorería.

55. Durante 2018-2021, la División se centrará en el refuerzo de la gestión de riesgos institucionales; la mejora del marco de control interno; la gestión estratégica de recursos; la financiación estructurada de la adquisición de suministros esenciales para los programas; la gestión eficaz de las contribuciones de los donantes; y la gestión de archivos institucionales. Otras esferas de interés serán la mejora de los servicios de gestión de viajes y el fomento de la eficiencia ecológica y la accesibilidad inclusiva de los locales, así como la prestación de apoyo de alta calidad, oportuno y centrado en el cliente a las oficinas regionales y en los países y las divisiones en la sede.

56. La función de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) siguió mejorando la eficacia operacional y programática. Se fortaleció la gobernanza de las TIC, en particular mediante una nueva estrategia destinada a fomentar alianzas óptimas y a mejorar la consecución de resultados en esferas como el seguimiento de sistemas en tiempo real, la ciberseguridad y la protección de los niños en línea.

57. En 2014-2017 se ejecutaron proyectos TIC importantes. En el Plan Estratégico para 2018-2021 se ha hecho especial hincapié en cómo puede mejorar la tecnología la eficiencia interna de la prestación de servicios y cómo pueden servir la tecnología y las innovaciones para llegar a los niños más marginados e inaccesibles. Las TIC del UNICEF están vinculadas a los “Facilitadores” del nuevo Plan Estratégico y centrarán su trabajo de acuerdo con las siguientes prioridades:

a) Poner en marcha proyectos estratégicos posibilitados por las TIC a través de una junta para la tecnología de la información y las comunicaciones reforzada, con el objetivo de prestar mayor atención a la eficacia programática.

b) Ofrecer una plataforma de colaboración, en la que converjan los medios sociales, la gestión de las relaciones, la recaudación de fondos y un portal de voluntarios.

c) Implantar una plataforma de gestión de los contenidos institucionales y un lugar de trabajo digital para posibilitar la gestión del conocimiento a nivel mundial.

d) Colaborar en todo el UNICEF y ofrecer soluciones para recabar y aprovechar información en tiempo real en entornos de desarrollo y humanitarios.

e) Mitigar los riesgos de información, ciberseguridad y privacidad asociados a los sistemas internos y los sistemas que apoyan información sobre niños/beneficiarios.

f) Colaborar con las Naciones Unidas, el sector privado y la industria tecnológica para apoyar ámbitos TIC normales y de emergencia.

Grupo: Relaciones y asociaciones institucionales externas, comunicaciones y movilización de recursos

Recursos: 249,4 millones de dólares

58. La División de Alianzas con el Sector Público ha llevado a cabo con éxito la promoción de políticas y el fortalecimiento y la ampliación de la base de alianzas del UNICEF. Ha ayudado a incluir los derechos del niño en la agenda política a nivel mundial, regional y nacional y ha posicionado eficazmente al UNICEF en relación con las instituciones financieras internacionales (IFI), como el Banco Mundial. La División apoyó la ampliación de la colaboración con las instituciones europeas pertinentes para hacer frente a la crisis migratoria y de los refugiados. El Grupo de Amigos para los Niños y los Objetivos de Desarrollo Sostenible ha seguido reuniéndose periódicamente y ha sido un canal para movilizar defensores gubernamentales en torno a cuestiones importantes relativas a los derechos del niño.

59. La División invertirá en el fortalecimiento de las relaciones con sus asociados tradicionales y no tradicionales, lo que implicará mitigar determinados riesgos con algunos donantes y mantener los ingresos procedentes de otros donantes fundamentales racionalizando y reforzando la promoción gubernamental, sustentada por la capacidad del UNICEF de demostrar la optimización del uso de los recursos. El UNICEF reforzará su colaboración con asociados como el Banco Mundial y otras IFI, basándose en los logros en el período actual para ampliar la base de recursos y alianzas.

60. En 2018-2021, la División de Comunicaciones apoyará los resultados del Plan Estratégico del UNICEF contribuyendo a “ganar apoyo para la causa de los niños”. Seguirá comunicando y abogando a favor de los niños más desfavorecidos. Su trabajo en el nuevo Plan Estratégico sigue basándose en la convicción fundamental de la organización de que todos los niños tienen el mismo derecho a sobrevivir, prosperar y aprovechar su potencial en beneficio de sus sociedades y de un mundo más equitativo. La División se propone ayudar a traducir esta convicción en recursos y acciones en favor de los niños y lo hará creando una operación de comunicación mundial y promoción pública más coordinada, coherente y vanguardista, con el Marco de la Causa como elemento central.

61. El trabajo de la División en 2018-2021 se centrará de forma general en hacer de los derechos y el bienestar de los niños más desfavorecidos el centro de las agendas social, política y económica, en consonancia con el enfoque de equidad de la organización para apoyar cambios en las políticas públicas, las inversiones y la legislación; alimentar el compromiso social mediante campañas, alianzas y apoyo a los movimientos sociales; y aumentar los recursos públicos y privados para los niños. Para ello, la División de Comunicaciones trabajará estrechamente con otras divisiones con el fin de garantizar un enfoque plenamente integrado en las estrategias de promoción, comunicación, alianzas y recaudación de fondos de la organización.

62. 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 funcional se incluyen los gastos relacionados con el refuerzo continuo de las relaciones con los Comités Nacionales, así como la elaboración y aplicación de la estrategia del sector privado. Los recursos que apoyan las actividades específicas de recaudación de fondos de los Comités Nacionales y las oficinas en los países se incluyen en fines especiales.

Grupo: Gestión institucional de recursos humanos

Recursos: 98 millones de dólares

63. El Plan Estratégico para 2018-2021 define rigurosas prácticas de recursos humanos como facilitador clave para lograr resultados en favor de los niños. La función de recursos humanos en la sede y en las oficinas regionales y en los países es responsable de facilitar que los administradores y el personal en todo el mundo cumplan los grupos de objetivos del Plan Estratégico (el “Qué”) mediante las estrategias para el cambio más adecuadas (el “Cómo”).

64. La División de Recursos Humanos (DRH) contribuirá implantando los restantes elementos de la reforma de los recursos humanos y consolidando su impacto durante los cuatro años, centrándose en la prestación de servicios al cliente y de apoyo al cambio de cultura institucional. En concreto, la DRH seguirá persiguiendo las tres esferas prioritarias siguientes:

a) Una contratación más simple, rápida y selectiva basada en planes de dotación de personal con el objetivo de mejorar la calidad y diversidad generales de talentos del UNICEF.

b) Una gestión de la actuación profesional centrada en los resultados como base para un desarrollo eficaz de las perspectivas de carrera.

c) Una aplicación a nivel institucional del modelo de asociados de recursos humanos, con el objetivo de ofrecer a los administradores y el personal una experiencia mejorada de cliente con “ventanilla única”.

65. Estas esferas prioritarias se complementarán con dos esferas transversales:

a) Diseño y aplicación de una agenda institucional de aprendizaje para apoyar las aptitudes y competencias necesarias para cumplir el Plan Estratégico.

b) Mejora de los sistemas de información sobre la gestión de recursos humanos y los análisis proactivos de datos, que permitan una gestión de riesgos y un seguimiento eficaces.

Grupo: Liderazgo y dirección institucional

Recursos: 39,1 millones de dólares

66. La Oficina del Director Ejecutivo desempeña un liderazgo centrado en el refuerzo de la rendición de cuentas por los resultados, la creación de eficiencia, el impulso de alianzas mundiales, la mejora de la calidad y el alcance de la programación y el aumento de los recursos disponibles para las inversiones centradas en los niños. El refuerzo de la rendición de cuentas por los resultados se buscó mediante la creación del Grupo de Resultados sobre el Terreno y el desarrollo de la capacidad y los sistemas institucionales para reforzar la gestión basada en los resultados. La eficiencia ha aumentado mediante la consolidación del procesamiento de transacciones a través del Centro Mundial de Servicios Compartidos (CMSC) y los procesos de reforma de los recursos humanos, además del logro de los mayores ahorros de la historia en 2016 —520 millones de dólares— mediante estrategias de adquisiciones específicas. El impulso de alianzas mundiales en pro de los niños ha contribuido al desarrollo de nuevas alianzas, incluida “La Educación No Puede Esperar”, y el fortalecimiento de las alianzas existentes, como el Movimiento para el Fomento de la Nutrición (SUN), que incluye a los Estados miembros, la sociedad civil y el sector privado. El desarrollo continuo de datos y estrategias de programación para llegar a los niños más vulnerables ha hecho de la equidad el elemento central del enfoque de programación del UNICEF.

67. La Oficina seguirá dirigiendo la definición de prioridades, la elaboración de estrategias, la innovación y la supervisión de la aplicación del Plan Estratégico, lo que incluye liderazgo para la respuesta a emergencias en crisis nuevas y prolongadas, mejora del diseño de los programas y formalización de nuevos enfoques programáticos, presentación de informes sobre los resultados más sistemática, orientación de la elaboración de una agenda de investigación en toda la organización y profesionalización del aprendizaje dentro de la organización. La Oficina seguirá centrándose en la gestión eficaz, eficiente y transparente de la organización, haciendo hincapié en la consecución progresiva de las estrategias para el cambio del Plan Estratégico en los ámbitos de gestión de riesgos, recursos humanos, sistemas de tecnología de la información y las comunicaciones y servicios operacionales. La promoción pública, las campañas prioritarias y la colaboración de alto nivel en alianzas mundiales para aumentar el compromiso político, impulsar el cambio de políticas y movilizar recursos en favor de los niños seguirán siendo una prioridad.

Grupo: Seguridad del personal y las instalaciones

Recursos: 28,1 millones de dólares

68. 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 las principales actividades están el seguimiento y la evaluación de las amenazas y riesgos mundiales; la orientación sobre la gestión de los riesgos para la seguridad; y la elaboración de políticas y procedimientos destinados a crear un entorno propicio para la ejecución satisfactoria de los programas, manteniendo al mismo tiempo la seguridad del personal y los activos del UNICEF. El Centro de Operaciones del UNICEF ofrece apoyo a esta función para el personal de todos los emplazamientos.

69. 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 de las Naciones Unidas 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 para garantizar que las directrices de seguridad están en consonancia con la misión del UNICEF.

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

Recursos: 896,7 millones de dólares

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

71. La asignación aprobada de 20 millones de dólares en 2014-2017 para el método armonizado de transferencias en efectivo ha contribuido al establecimiento de la capacidad para una mejor gobernanza, gestión del riesgo y actividades de garantía relativas a la transferencia de asistencia en efectivo a asociados en la ejecución. Se realizaron mejoras apreciables en la aplicación del método armonizado de transferencias en efectivo, y, en la actualidad, este método se está ampliando para reforzar en mayor medida la gestión de la colaboración del UNICEF con los asociados en la ejecución en todas las oficinas.

72. Con el establecimiento del CMSC en Budapest, la labor transaccional relacionada con las finanzas y los recursos humanos ha pasado de las oficinas exteriores y la sede al Centro. Este cambio ha ofrecido la oportunidad de revisar las estructuras de las oficinas y las tipologías de dotación de personal del UNICEF para adaptarlas a las necesidades cambiantes de apoyo a los programas y garantizar que se financien de manera suficiente y sostenible.

73. El examen de la prestación de servicios y el rendimiento del CMSC tenía como objetivo determinar los beneficios logrados frente a los factores clave definidos en el estudio de viabilidad original. El estudio de viabilidad estimó que el personal de las oficinas regionales y en los países dedica aproximadamente 760.000 horas anuales a la financiación, los recursos humanos y el procesamiento de transacciones de nóminas. Con la actual centralización de estos procesos en el CMSC, las oficinas pueden reorientar el tiempo del personal hacia el apoyo de los objetivos programáticos.

74. El CMSC entró en pleno funcionamiento durante 2017. Teniendo en cuenta el aumento de volumen, y aplicando los gastos de personal estándar del UNICEF, se espera que el CMSC genere unos ahorros de aproximadamente 25 millones de dólares en el procesamiento de transacciones en 2017, lo que supone un incremento con respecto a los ahorros original estimados de 20 millones de dólares.

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

Grupo: Coherencia de las Naciones Unidas y coordinación de grupos temáticos

Recursos: 49,3 millones de dólares

75. La Oficina de Programas de Emergencia es responsable de la coordinación de los asociados en los grupos temáticos humanitarios de agua, saneamiento e higiene, nutrición y educación, junto con el ámbito de responsabilidad a nivel mundial en protección infantil. Asimismo, la Oficina de Programas de Emergencia es responsable del establecimiento de alianzas humanitarias interinstitucionales, la elaboración de políticas humanitarias y la prestación de apoyo operacional y creación de capacidad para lograr respuestas predecibles y oportunas a las crisis.

76. La Oficina reforzará su colaboración con los asociados de las Naciones Unidas, especialmente a través 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 y la Organización Mundial de la Salud, con el fin de mejorar la coherencia de las acciones en todo el sistema de las Naciones Unidas y reforzar los resultados en favor de los niños. Utilizará sus conocimientos y resultados sobre el terreno para fundamentar el desarrollo de alianzas bilaterales y multilaterales que tengan un impacto operacional y normativo. La Oficina también entablará un diálogo más sistemático y estructurado con los Estados Miembros de las Naciones Unidas para sensibilizar más sobre la situación de los niños en emergencias y el papel de los Estados en la garantía de su protección y desarrollo. Asimismo, analizará los sistemas existentes de seguimiento y presentación de informes sobre los derechos del niño y trabajará en el refuerzo de su alcance y aplicación en entornos humanitarios.

77. En este grupo también se incluye una asignación de 17 millones de dólares que representa la contribución del UNICEF al sistema de coordinadores residentes de las Naciones Unidas, que tiene como objetivo garantizar recursos sostenibles y suficientes para la coordinación del sistema para el desarrollo.

Fines especiales

78. Los recursos necesarios para fines especiales propuestos ascienden a 1.318,2 millones de dólares, que incluyen 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, entre ellas 240 millones de dólares para la gestión de los servicios de adquisiciones.

Grupo:	Inversiones de capital
Recursos:	80 millones de dólares

79. Se propone un total de 30 millones de dólares para invertir en soluciones tecnológicas institucionales, que abarca un aumento de la eficiencia, una mejor inteligencia institucional, sólidas reservas de conocimientos y herramientas externas que incrementan la interactividad en materia de promoción y alianzas. La aplicación de estas soluciones está ya en marcha y abarca los ámbitos de: a) gestión de conocimientos; b) gestión del capital humano; c) gestión de contenidos web; d) gestión de registros y coordinación asistencial; e) mejora de VISION (Sistema Virtual Integrado de Información y Planificación Unificada de los Recursos Institucionales del UNICEF); y f) tecnología básica de apoyo a las TIC.

80. Se ha propuesto un total de 20 millones de dólares para asignaciones a las oficinas con el fin de apoyar el cumplimiento de las normas mínimas operativas de seguridad. El uso de dichos recursos seguirá centrándose en a) la identificación sistemática de oficinas vulnerables; b) la priorización de inversiones en materia de seguridad o requisitos de reubicación; y c) menores costos de reparación y mantenimiento de bienes de equipo.

81. Se solicita un total de 30 millones de dólares para iniciativas de eficiencia ecológica y gastos de capital vinculadas a la gestión de las instalaciones.

Grupo:	Recaudación de fondos en el sector privado
Recursos:	998,2 millones de dólares

82. En fines especiales, dentro de la recaudación de fondos en el sector privado, se incluyen las actividades y necesidades de recursos estimadas de 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 de los Comités Nacionales y las oficinas del UNICEF en los países. Las actividades relacionadas con la aplicación del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado del UNICEF para el período 2018-2021 y la consignación de los recursos necesarios relacionados se presentarán anualmente para su aprobación por parte de la Junta Ejecutiva.

83. Con objeto de aprovechar todo el potencial del sector privado, en el Plan para el Sector Privado 2018-2021 del UNICEF se han fijado metas en torno a cuatro tipos de público a fin de aumentar tanto los ingresos como la influencia en favor de los niños: particulares, principales influenciadores, empresas y Gobiernos (en los países con Comités Nacionales). El plan ofrece apoyo a los Comités Nacionales y las oficinas en los países para atender la necesidad de una experiencia más atractiva y emotiva para los adeptos del UNICEF tanto al dar como al participar en la causa de la organización en favor de los niños. El objetivo general es movilizar la recaudación de fondos y alianzas en el sector privado para apoyar el Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021, con el fin de recaudar 9.600 millones de dólares (7.500 millones netos) del sector privado entre 2018 y 2021 y de movilizar a decenas de millones de adeptos más del UNICEF que den su voz, tiempo y dinero, garantizando que el UNICEF aproveche plenamente el poder de las empresas para cumplir la agenda sobre los derechos del niño con la vista puesta en 2030. Estas actividades aumentarán los ingresos brutos procedentes del sector privado hasta los 2.900 millones de dólares y duplicarán el número de donantes individuales del UNICEF en comparación con el Plan para el Sector Privado 2014-2017.

Grupo: Otros, incluidos los servicios de adquisiciones

Recursos: 240 millones de dólares

84. En fines especiales, en el apartado “otros”, se incluyen también las actividades y recursos necesarios estimados contemplados en los párrafos 5.1 a 5.3 del reglamento financiero sobre cuentas especiales administradas por el UNICEF y los gastos de administración relacionados. Los resultados y los recursos necesarios estimados se 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 y de la Oficina del Representante Especial del Secretario General sobre la Violencia contra los Niños.

85. La División de Suministros administra los servicios de adquisiciones en nombre de Gobiernos y de otros asociados para complementar los programas del UNICEF. Estos servicios proporcionan a los asociados acceso económico a productos seleccionados, lo cual les permite aprovechar los resultados programáticos. Para 2018-2021 se prevén servicios de adquisiciones por valor de aproximadamente 6.000 millones de dólares, incluidos 3.500 millones de dólares para la Alianza GAVI.

IV. Presupuesto institucional

86. El presupuesto institucional de 2.455,5 millones de dólares propuesto para 2018-2021 es un 17,2% (361 millones de dólares) mayor que el presupuesto institucional para 2014-2017 aprobado en el examen de mitad de período, pero ligeramente inferior en porcentaje del presupuesto integrado.

87. Para garantizar productos de mayor calidad derivados del aumento propuesto de recursos disponibles para los programas, el UNICEF propone reforzar y mejorar las actividades de eficacia del desarrollo con recursos adicionales de 154,5 millones de dólares para 2018-2021. Se proponen necesidades de recursos adicionales de 206,5 millones de dólares para actividades de gestión, actividades de coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo e inversiones de capital.

Principales esferas de aumento y disminución

88. El cuadro 3 detalla el aumento propuesto de 361 millones de dólares en el presupuesto institucional. El cambio en las necesidades de recursos entre los períodos presupuestarios 2014-2017 (examen de mitad de período) y 2018-2021 se analizan por categoría de gastos y grupo funcional sobre la base de los cambios estratégicos propuestos por factores de gestión y costos, incluida la inflación.

Costo

89. Los ajustes de costos se derivan de los cambios previstos en las tasas o condiciones de los gastos de personal, los tipos de cambio y las tasas de inflación. Entre los factores que pueden afectar a las tasas y condiciones de los gastos de personal se incluyen incrementos de escalón y otros derechos del puesto determinados por la Comisión de Administración Pública Internacional, factores de vacantes y la política institucional de financiación de pasivo en concepto de prestaciones de los empleados. Para 2018-2021 se prevé una disminución total de costos de 10,2 millones de dólares.

Volumen

90. El aumento de volumen neto total derivado de los cambios estratégicos asciende a 371,1 millones de dólares. Los detalles de este aumento se presentan por grupo funcional en la sección sobre el Marco Integrado de Resultados y Recursos.

Cuadro 3
Resumen de aumentos/disminuciones en el presupuesto institucional
para 2018-2021

	Aumentos/(disminuciones)				
	2014-2017	Cambios estratégicos	Costo	Total	
	Millones de dólares	Millones de dólares	Millones de dólares	Millones de dólares	Millones de dólares
Eficacia del desarrollo	567,5	172,0	-17,5	154,5	722,0
Excelencia técnica en políticas y programas	478,8	158,4	-12,9	145,6	624,4
Excelencia técnica en la adquisición y gestión de suministros	52,9	15,2	-5,8	9,4	62,3
Excelencia técnica en acción humanitaria	35,8	-1,6	1,1	-0,5	35,3
Gestión	1435,4	161,3	7,6	168,9	1604,3
Liderazgo y dirección institucional	57,0	-19,4	1,5	-17,9	39,1
Supervisión y garantía institucionales	38,9	7,7	1,2	8,9	47,8
Gestión institucional financiera, administrativa y de la tecnología de la información y las comunicaciones	207,3	30,8	7,0	37,8	245,1
Seguridad del personal y las instalaciones	13,3	14,6	0,3	14,8	28,1
Relaciones y asociaciones institucionales externas, comunicaciones y movilización de recursos	216,7	29,4	3,3	32,7	249,4
Gestión institucional de recursos humanos	107,1	-13,5	4,4	-9,1	98,0
Supervisión, gestión y apoyo de las operaciones de las oficinas exteriores y en los países	795,1	111,6	-10,0	101,6	896,7
Fines especiales	55,0	25,0	0,0	25,0	80,0
Proyectos de inversión	55,0	25,0	0,0	25,0	80,0
Coordinación de las Naciones Unidas para el Desarrollo	36,6	12,8	-0,2	12,6	49,3
Total general	2094,5	371,1	-10,2	361,0	2455,5

91. La atribución de gastos también está en consonancia con la resolución sobre la revisión cuadrienal amplia de la política (67/226) que ordena a las organizaciones evitar el uso de recursos ordinarios para subvencionar actividades financiadas con otros recursos, en particular para sufragar costos relacionados con la gestión y el apoyo de fondos de otros recursos y sus actividades de programas.

Resumen de los cambios en materia de puestos

92. El número total de puestos incluidos en el presupuesto institucional aumentará en 310, pasando de 2.792 en 2014-2017 a 3.102 en 2018-2021. Este total comprende un aumento neto de 8 puestos de funcionario superior internacional del Cuadro Orgánico (por encima del nivel P-5), un aumento neto de 235 puestos de otros funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico y un aumento neto de 67 puestos de oficial nacional y del Cuadro de Servicios Generales. Del aumento total de puestos, los puestos en las oficinas regionales y en los países representan el 74% y en la sede el 26%.

93. En la decisión 2016/9 de la Junta Ejecutiva se dio autorización al Director Ejecutivo para una reserva propuesta de 10 puestos adicionales de director. Los aumentos de puestos superiores se dan en las oficinas en los países en un esfuerzo por reforzar las estructuras de liderazgo y gestión en países como el Afganistán, la República Centroafricana, Jordania, Nigeria y Sierra Leona. El apéndice G del anexo (Cambio en los puestos del presupuesto institucional, por emplazamiento) presenta la distribución de puestos por categoría en todas las oficinas y resume los cambios entre los dos periodos presupuestarios.

V. Recuperación de gastos

94. En la decisión 2016/9, la Junta Ejecutiva solicitó al UNICEF que, en colaboración con otros fondos y programas pertinentes, presente a la Junta Ejecutiva, de conformidad con la decisión 2013/5, toda la información solicitada sobre la recuperación de gastos a tiempo para ser incluida en las consultas sobre el Plan Estratégico para 2018-2021 y el presupuesto integrado para 2018-2021, en su período de sesiones anual de 2017. El presente documento incluye las cantidades estimadas de recuperación de gastos para 2018-2021 basadas en la metodología aprobada actualmente (decisión 2013/5). El cuadro 4 presenta información detallada basada en la metodología actual de recuperación de gastos, puesto que corresponde al presupuesto integrado para 2018-2021.

95. El UNICEF, junto con el PNUD, el UNFPA y ONU-Mujeres, reunió a las Juntas Ejecutivas de las cuatro organizaciones y proporcionó información sobre la aplicación real de la política de recuperación de gastos sobre la base de la metodología aprobada actualmente.

96. 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 recursos ordinarios y otros recursos para la financiación de las actividades de gestión y los costos relacionados. El cuadro 4 muestra que el 19% del presupuesto institucional sujeto a recuperación de gastos se financiará con cargo a recursos ordinarios y el 81% con cargo a otros recursos; estas proporciones difieren de los porcentajes proporcionales del gasto previsto financiado con cargo a los recursos ordinarios (27%) y a otros recursos (73%) en el sentido de que hay una mayor dependencia de otros recursos para recuperar gastos, lo que muestra una evolución positiva en el esfuerzo por evitar un uso desproporcionado de recursos ordinarios para apoyar los gastos de gestión, que ha sido la tendencia a lo largo de los años.

97. Al garantizar un uso más proporcional de los recursos ordinarios y otros recursos para financiar la gestión y las actividades con fines especiales y los costos relacionados, está disponible una mayor proporción de recursos ordinarios para la asignación a actividades programáticas.

98. Las tasas de recuperación de gastos diferenciadas, que abarcan las contribuciones temáticas y del sector privado, calculadas sobre la base del gasto total previsto, seguirán siendo inferiores a la tasa de recuperación de gastos con base armonizada del 8%. El UNICEF prevé que la tasa efectiva de recuperación de gastos para 2018-2021 será del 7,3%.

99. Se presentará a la Junta Ejecutiva más información sobre la aplicación real y los resultados de la metodología revisada de recuperación de gastos junto con el examen interinstitucional de recuperación de gastos.

Cuadro 4

Aplicación de la metodología aprobada de recuperación de gastos

	<i>Recursos ordinarios millones de dólares</i>	<i>Otros recursos millones de dólares</i>	<i>Recursos totales millones de dólares</i>
Gasto previsto total	6.420,3	17.550,6	23.971,0
<i>Uso proporcional de los recursos ordinarios y otros recursos para financiar el presupuesto integrado</i>	27%	73%	100%
Presupuesto institucional 2018-2021 (en millones de dólares de los Estados Unidos)			2.455,5
Menos: Actividades de eficacia del desarrollo			721,9
Menos: Actividades de coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo			
Menos: Funciones intersectoriales esenciales			202,6
Total del presupuesto institucional sujeto a recuperación de gastos			1.481,6
Presupuesto institucional – sujeto a recuperación de gastos	286,6	1.195,0	1.481,6
<i>Uso proporcional de los recursos ordinarios y otros recursos para financiar el presupuesto institucional</i>	19%	81%	100%
Gasto previsto (excluida la recuperación de gastos) uso de otros recursos		16.355,6	
Recuperación de gastos		1.195,0	
Tasa efectiva de recuperación de gastos prevista		7,3%	

VI. Presentación de informes sobre la ejecución del presupuesto integrado

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

101. 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 a través del informe anual del Director Ejecutivo, y en su segundo período ordinario de sesiones, sobre los resultados financieros reales (en un formato similar al plan integrado de recursos) en la revisión anual del Plan Estratégico del UNICEF: estimaciones financieras previstas.

102. Desde 2012, la presentación de información financiera resumida (en formato similar al del plan integrado de recursos), que se basa en el estado de comparación de los importes presupuestados y reales y se ajusta a las normas IPSAS, se ha incluido también en los estados financieros del UNICEF.

VII. Proyecto de decisión

103. El siguiente proyecto de decisión se incluye para su consideración:

La Junta Ejecutiva

1. *Acoge favorablemente* el presupuesto integrado del UNICEF para 2018-2021 en respuesta a su solicitud (decisión 2009/20) de presentar un único presupuesto integrado que incluya todas las categorías presupuestarias del UNICEF, con una mayor orientación hacia los resultados y vinculación con los resultados del Plan Estratégico, y armonizado en cuanto a metodología y presentación, incluida la clasificación, atribución y recuperación de gastos, con el PNUD, el UNFPA y ONU-Mujeres;

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

3. *Aprueba*, para el Programa Mundial y Regional, un presupuesto de 220 millones de dólares con cargo a los recursos ordinarios, sujeto a la disponibilidad de recursos, y de 810,2 millones de dólares con cargo a otros recursos, sujeto a la recepción de contribuciones a otros recursos para el período 2018-2021;

4. *Aprueba* una ampliación de la Decisión 2016/9 de la Junta Ejecutiva que faculta al Director Ejecutivo para crear diez puestos adicionales de director, que se financien con cargo al presupuesto institucional aprobado para el período 2018-2021;

5. *Aprueba* una consignación para el presupuesto institucional para el período 2018-2021 de 2.455,5 millones de dólares para cubrir los gastos de las actividades de eficacia del desarrollo, coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo y gestión y, dentro de las actividades con fines especiales, las inversiones de capital, y toma nota de que la financiación prevista para la consignación es de 1.095,2 millones de dólares de recursos ordinarios y 1.195 millones de la recuperación de gastos de otros recursos;

6. *Toma nota*, además de la consignación de 2.290,2 millones de dólares, de la financiación prevista para el presupuesto institucional de 165,3 millones de dólares con cargo a otros recursos, sujetos a la recepción de contribuciones a otros recursos;

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

a) Las cantidades exigidas de conformidad con el reglamento financiero del UNICEF para sufragar los gastos de administración de cuentas especiales por el UNICEF en nombre de terceros, incluidos los servicios de adquisiciones; y

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

8. *Solicita* al Director Ejecutivo que:

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

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

c) Presente a la Junta Ejecutiva, junto con el examen de mitad de período del Plan Estratégico, información sobre la aplicación real y los resultados de la metodología revisada de recuperación de gastos, junto con recomendaciones conexas, en su período de sesiones anual de 2018.
