



Consejo Económico y Social

Distr. limitada
12 de julio de 2021
Español
Original: inglés

Adopción de decisiones

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Segundo período ordinario de sesiones de 2021

7 a 10 de septiembre de 2021

Tema 12 del programa provisional*

Presupuesto integrado del UNICEF para 2022-2025

Resumen

El presupuesto integrado para 2022-2025 contiene los recursos que contribuirán al logro del marco integrado de resultados y recursos del UNICEF.

Como parte integrante del Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025 ([E/ICEF/2021/25](#)), el presupuesto integrado y su anexo ([E/ICEF/2021/AB/L.6/Add.1](#)) también deben considerarse conjuntamente con el Plan Estratégico y sus anexos.

Los ingresos totales previstos para 2022-2025 ascienden a 25.900 millones de dólares, lo que representa una disminución del crecimiento del 4 % en 2022, seguido de un aumento del 3 % a partir de 2023, y se basan en consultas con los principales donantes, entre ellos los gobiernos, los asociados del sector privado y los Comités Nacionales del UNICEF. La demostración de los resultados y de la relación calidad- precio, así como la inversión continua en la movilización de recursos y la divulgación concertada, ayudarán a impulsar este crecimiento previsto de los ingresos, que se destinarán prioritariamente a los programas de cooperación en los países y contribuirán a mejorar los resultados y los efectos para los niños.

De los 23.300 millones de dólares disponibles para programas durante 2022-2025, el UNICEF propone canalizar 21.600 millones de dólares, o el 93 %, a través de los programas de los países. Se trata de 400 millones de dólares, es decir, un 2 % más que en el examen de mitad de período del presupuesto integrado para 2018-2021.

De los recursos disponibles para los programas, el UNICEF propone un presupuesto con cargo a los recursos ordinarios de 235,0 millones de dólares, y a otros recursos de 1.446,7 millones de dólares, sujeto a la recepción de contribuciones a otros recursos, para el Programa Mundial y Regional durante 2022-2025.

El UNICEF propone un presupuesto institucional de 2.738,2 millones de dólares para 2022-2025, con una financiación de 1.317,9 millones de dólares con cargo a los

* [E/ICEF/2021/23](#).



recursos ordinarios, 1.365,0 millones de dólares con cargo a la recuperación de gastos de otros recursos, y 55,3 millones de dólares con cargo a otros recursos. En comparación con el presupuesto original para 2018-2021, la proporción de recursos totales utilizados para el proyecto de presupuesto institucional sigue siendo la misma.

En la sección VIII del presente informe figura un proyecto de decisión.

Esta propuesta de presupuesto integrado se presentará a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, cuyo informe también se pondrá a disposición de la Junta Ejecutiva.

Índice

| | <i>Página</i> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| I. Sinopsis | 4 |
| II. Introducción | 4 |
| III. Plan integrado de recursos | 4 |
| A. Examen de la ejecución financiera en 2018-2021 | 4 |
| B. Plan integrado de recursos para 2022-2025 | 5 |
| C. Recursos disponibles | 5 |
| D. Uso de los recursos | 6 |
| E. Suficiencia de las reservas para las obligaciones del personal | 7 |
| F. Lecciones aprendidas de la ejecución del presupuesto integrado para 2018-2021 | 8 |
| IV. Marco integrado de resultados y recursos | 11 |
| A. Uso propuesto de los recursos para alcanzar los objetivos del Plan Estratégico | 11 |
| B. Programas de los países | 11 |
| C. Programa Mundial y Regional | 11 |
| D. Asignación de recursos a los resultados en materia de eficacia y eficiencia institucionales | 11 |
| E. Fines especiales | 21 |
| V. Presupuesto institucional | 23 |
| A. Principales esferas de aumento y disminución 2021 | 23 |
| B. Resumen de los cambios en los puestos | 24 |
| VI. Recuperación de gastos | 25 |
| VII. Presentación de informes sobre la ejecución del presupuesto integrado | 26 |
| VIII. Proyecto de decisión | 27 |

I. Sinopsis

1. Este documento presenta el presupuesto integrado del UNICEF para 2022-2025. Forma parte integrante del Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025 (E/ICEF/2021/25) y debe considerarse conjuntamente con el Plan y sus anexos.
2. El UNICEF utiliza un plan integrado de recursos para presentar la información presupuestaria, las categorías de clasificación de gastos y las metodologías de recuperación de gastos y enfoques de atribución de costos 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. Introducción

3. El UNICEF preparó su plan integrado de recursos para el período 2022-2025 teniendo en cuenta los ingresos y gastos efectivos de 2018-2020, las estimaciones provisionales para 2021 y las estimaciones para 2022-2025. Los ingresos totales previstos para 2022-2025 ascienden a 25.900 millones de dólares, lo que representa una disminución del crecimiento del 4 % en 2022, seguido de un aumento del 3 % a partir de 2023, y se basan en consultas con los principales donantes, entre ellos los gobiernos, los asociados del sector privado y los Comités Nacionales del UNICEF. La demostración de los resultados y de la relación calidad-precio, así como la inversión continua en la movilización de recursos y las actividades de promoción y divulgación públicas, ayudarán a impulsar este crecimiento previsto de los ingresos, que se destinarán prioritariamente a los programas de los países y contribuirán a mejorar los resultados y los efectos para los niños.
4. De los 23.300 millones de dólares disponibles para programas durante 2022-2025, el UNICEF propone canalizar 21.600 millones de dólares, o el 93 %, a través de los programas de cooperación en los países.
5. De los recursos disponibles para los programas, el UNICEF propone un presupuesto con cargo a los recursos ordinarios de 235,0 millones de dólares, y a otros recursos de 1.446,7 millones de dólares, sujeto a la recepción de contribuciones a otros recursos, para el Programa Mundial y Regional durante 2022-2025.

III. Plan integrado de recursos

6. En esta sección se ofrece información sobre: a) la ejecución financiera efectiva, comparada con el plan de recursos aprobado por la Junta Ejecutiva para el período 2018-2021 como parte del informe sobre el examen de mitad de período del presupuesto integrado del UNICEF para 2018-2021 (E/ICEF/2020/AB/L.5); y b) el proyecto de plan integrado de recursos para el período 2022-2025.

A. Examen de la ejecución financiera en 2018-2021

7. En el Apéndice C del anexo del presente informe se compara la ejecución efectiva con el plan integrado de recursos presentado en el presupuesto integrado para 2018-2021, así como en su documento de examen de mitad de período.
8. En 2020 el UNICEF revisó su plan integrado de recursos para el período 2018-2021 teniendo en cuenta los ingresos y gastos efectivos de 2018-2019 y las

estimaciones revisadas para 2020-2021. El plan revisado proponía aumentar el uso total de recursos en un 8 %, de 24.000 a 25.900 millones de dólares. Este aumento del uso previsto de los recursos se destinó principalmente a los programas, con un aumento del 10 %, de 20.300 millones de dólares (plan aprobado) a 22.300 millones de dólares (plan revisado). Al mismo tiempo, UNICEF propuso mantener los recursos para el presupuesto institucional en el nivel inicialmente aprobado y reducir los recursos para la recaudación de fondos en el sector privado.

9. En comparación con el plan integrado de recursos aprobado inicialmente para 2018-2021, la proporción del total de recursos utilizado para los programas aumentó del 84,6 % al 86,1 %, y el uso previsto del total de recursos para el presupuesto institucional disminuyó del 10,2 % al 9,5 %.

B. Plan integrado de recursos para 2022-2025

10. El cuadro 1 proporciona información sobre el total previsto de recursos disponibles y el uso propuesto de los recursos en relación con todas las categorías de clasificación de gastos para 2022-2025. En consonancia con la política conjunta amplia sobre recuperación de gastos aprobada en la decisión 2020/24 de la Junta Ejecutiva del UNICEF, este organismo, junto con el PNUD, el UNFPA y ONU-Mujeres, está introduciendo una nueva categoría de clasificación de gastos denominada “actividades de supervisión y garantía independientes” en los cuadros del presupuesto integrado para 2022-2025. En los presupuestos anteriores, esas actividades se incluían en la partida de “gestión”.

11. Otro cambio para el próximo cuatrienio es la introducción de un Fondo de Operaciones rotatorio. De acuerdo con la decisión 2020/13, UNICEF ha reflejado las transferencias de los ingresos por inversiones al Fondo de Operaciones en el cuadro 1 como mecanismo de financiación interna en la subcuenta de recursos ordinarios. La Junta Ejecutiva aprobó que la Directora Ejecutiva, con el asesoramiento del Contralor, pudiera adelantar fondos del Fondo de Operaciones rotatorio a las oficinas y divisiones para la ejecución de los programas de los países a fin de garantizar la financiación continua de los proyectos dentro de los parámetros establecidos de gestión de riesgos, a condición de que los fondos se reembolsasen dentro del plazo fijado. El UNICEF informará anualmente a la Junta Ejecutiva sobre la situación del Fondo de Operaciones rotatorio en el documento “Plan estratégico del UNICEF: estimaciones financieras actualizadas”. En el apéndice G se incluye un cuadro con información financiera sobre el Fondo de Operaciones, con el nivel de financiación previsto, que servirá de modelo para futuros informes.

C. Recursos disponibles

12. Se prevé un total de recursos disponibles de 28.100 millones de dólares para 2022-2025, de los cuales 6.100 millones corresponden a recursos ordinarios y 22.000 millones a otros recursos.

13. El total de ingresos previstos es de 25.900 millones de dólares, lo que representa una disminución del crecimiento del 4 % en 2022, seguido de un aumento del 3 % a partir de 2023, y se basa en las consultas con los principales donantes, entre ellos los gobiernos, los asociados del sector privado y los Comités Nacionales del UNICEF, así como en la tendencia histórica del crecimiento de los ingresos.

14. La necesidad de una financiación más flexible y de compromisos plurianuales es cada vez más urgente. La pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) de 2019 ha aumentado drásticamente las vulnerabilidades y necesidades de los niños.

La pandemia demuestra la importancia de contar con recursos flexibles para poder dar una respuesta eficaz, rápida y ágil a las emergencias repentinas y proporcionar a los países y comunidades un apoyo efectivo que les permita aumentar su resiliencia a largo plazo.

15. En los últimos años, la relación entre los recursos ordinarios y los ingresos totales ha seguido disminuyendo: del 23 % en 2018 al 21 % en 2019 y al 20 % en 2020. Esta disminución relativa de la relación entre los recursos ordinarios y otros recursos indica una tendencia preocupante, a saber, un desvío del cumplimiento del compromiso asumido en virtud del pacto de financiación de que los recursos ordinarios representen al menos el 30 % de los ingresos totales. Los recursos ordinarios del sector público constituyeron únicamente el 11 % de los ingresos totales del sector público en 2020. La insuficiencia de los recursos ordinarios obstaculiza la capacidad del UNICEF para reorientarse y adaptarse a las necesidades cambiantes de los niños; para modernizarse, racionalizarse e innovar; y seguir reforzando sus iniciativas de protección contra la explotación y los abusos sexuales.

16. En el entorno actual, los recursos ordinarios resultan aún más esenciales para satisfacer las necesidades de todos los niños, facilitar la sostenibilidad de los efectos y hacer posible la innovación y la respuesta rápida ante situaciones de carácter nacional o regional, incluidas las emergencias. Esos recursos ordinarios permiten que el UNICEF asigne fondos donde más se necesitan a fin de cumplir los objetivos del Plan Estratégico y la Agenda 2030. El aumento de los recursos ordinarios del sector público es fundamental para el pacto de financiación. El UNICEF ha elaborado nuevas estrategias para acelerar la movilización de los recursos ordinarios, que incluyen una iniciativa a nivel de toda la organización destinada a aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la función fundamental que desempeñan los recursos ordinarios, y enfoques más específicos para captar a más asociados a fin de aumentar los recursos ordinarios, diversificando así la base de financiación.

17. La reserva prevista de recursos ordinarios, que comprende el saldo del fondo de recursos ordinarios y el saldo no asignado del Fondo de Operaciones, se ajusta a la decisión 2020/22, en la que se alienta al UNICEF a mantener una reserva de recursos ordinarios (compuesta por efectivo y otros activos netos) de un mínimo de tres meses de gasto. La reserva de recursos ordinarios solo se utilizará en caso de interrupción repentina de la disponibilidad de recursos, como una caída inesperada de los ingresos de recursos ordinarios.

D. Uso de los recursos

18. El uso total de recursos propuesto para 2022-2025 asciende a 26.900 millones de dólares, de los cuales 5.800 millones corresponden a recursos ordinarios y 21.100 millones a otros recursos.

19. De los 26.900 millones de dólares, el UNICEF propone utilizar 24.000 millones de dólares para actividades de desarrollo, 40,1 millones de dólares para actividades de coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo, 1.700 millones de dólares para actividades de gestión, 92,7 millones de dólares para actividades de supervisión y garantía independientes y 1.100 millones de dólares para actividades con fines especiales. Se propone que la proporción de los recursos totales utilizados para las actividades de desarrollo se mantenga en un nivel similar al del examen de mitad de período para 2018-2021, con un aumento nominal de 1.000 millones de dólares. Se propone que la proporción de recursos totales utilizados para actividades de gestión y actividades de supervisión y garantía se mantenga en un nivel similar, del 6,3 % al 6,7 %.

20. Dentro de las actividades de desarrollo, el UNICEF propone destinar 23.300 millones de dólares a programas. Esta cifra es ligeramente superior a los 22.300 millones de dólares para el período 2018-2021.

21. En relación con los recursos disponibles para programas, el UNICEF propone que se apruebe un presupuesto para el Programa Mundial y Regional durante 2022- 2025 de 235,0 millones de dólares con cargo a los recursos ordinarios y un límite máximo aprobado de 1.446,7 millones de dólares con cargo a otros recursos, sujetos a la recepción de contribuciones en concepto de otros recursos.

22. El UNICEF propone un presupuesto institucional de 2.738,2 millones de dólares para 2022-2025. El presupuesto institucional comprende las siguientes necesidades de recursos: 772,5 millones de dólares para las actividades de eficacia del desarrollo; 40,1 millones de dólares para la coordinación de las actividades de las Naciones Unidas para el desarrollo; 1.700 millones de dólares para la gestión; 92,7 millones de dólares para actividades de supervisión y garantía independientes; y 115 millones de dólares para inversiones de capital con fines especiales.

23. En comparación con el plan aprobado para 2018-2021, se prevé que la proporción de recursos totales utilizados para el presupuesto institucional se mantenga en el mismo nivel del 10,2 %. Aunque es ligeramente superior al 9,5 % previsto en el examen de mitad de período, es similar al nivel aprobado al inicio del ciclo presupuestario integrado de 2018-2021.

24. Del presupuesto institucional de 2.800 millones de dólares, se propone que 1.300 millones se financien con cargo a los recursos ordinarios, 1.400 millones con la recuperación de gastos de otros recursos y 100 millones con cargo a otros recursos. En comparación con el examen de mitad de período de 2018-2021, la proporción de actividades de gestión y supervisión financiadas con la recuperación de gastos en el presupuesto revisado disminuirá del 76,5 % al 70,3 %. La proporción de los recursos totales para actividades programáticas, el 86,3 %, es ligeramente superior al 86,1 % del examen de mitad de período.

25. El UNICEF incluye en el presupuesto integrado un crédito presupuestario para la recaudación de fondos en el sector privado, dentro de las actividades con fines especiales.

26. Las necesidades de recursos propuestas en el marco de la recaudación de fondos en el sector privado incluyen los costos directos y los costos relacionados con la inversión que apoyan las actividades de promoción y de recaudación de fondos de los Comités Nacionales del UNICEF y las oficinas del UNICEF en los países. La consignación para estas necesidades de recursos se presenta anualmente para su aprobación por la Junta Ejecutiva, junto con el plan de trabajo de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado y el proyecto de presupuesto.

E. Suficiencia de las reservas para las obligaciones del personal

27. El UNICEF mantiene reservas para financiar los pasivos en concepto de prestaciones de los empleados, que incluyen el seguro médico posterior a la separación del servicio y las prestaciones por terminación del servicio. El UNICEF lleva a cabo una valuación actuarial completa de esos pasivos cada dos años. Al 31 de diciembre de 2019, el pasivo actuarial ascendía a 1.500 millones de dólares y las reservas acumuladas a 800 millones de dólares. La valuación al 31 de diciembre de 2020 se llevó a cabo mediante una extrapolación de datos; el pasivo actuarial ascendía a 1.700 millones de dólares y las reservas acumuladas a 900 millones de dólares. Está previsto que las reservas acumuladas aumenten a 1.000 millones de dólares para el 31 de diciembre de 2021.

28. El UNICEF vigila su estrategia a largo plazo para financiar las reservas. Esto incluye la acumulación de fondos de los gastos de las nóminas para las autoridades presupuestarias y las fuentes de financiación y, si lo permiten los saldos de los fondos a fin de año, una transferencia de recursos. El UNICEF y varias otras entidades de las Naciones Unidas, entre ellas el PNUD y el UNFPA, han externalizado la gestión de las inversiones en el seguro médico posterior a la separación del servicio a dos administradores de inversiones, lo cual ha aportado 25,1 millones de dólares en el período 2018-2020. Si bien el UNICEF sigue financiando las reservas, los cambios importantes en el déficit de financiación son en su mayoría resultado de los cambios en la valuación actuarial del pasivo del seguro médico posterior a la separación del servicio.

F. Lecciones aprendidas de la ejecución del presupuesto integrado para 2018-2021

29. La preparación y ejecución de un presupuesto cuatrienal ha ofrecido oportunidades para el UNICEF. En particular, la alineación 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 financiera. Desde la perspectiva de la movilización de recursos, un plan a largo plazo ayuda a los posibles donantes a comprender y apreciar el alcance de las necesidades de financiación de los programas. El examen de mitad de período también ha permitido al UNICEF revisar los planes y reflexionar sobre las lecciones aprendidas antes de preparar una nueva propuesta presupuestaria.

30. Un presupuesto cuatrienal también supone retos operacionales. El UNICEF ha tenido que examinar los planes de gasto para ajustarse a los cambios en el entorno de financiación que, durante 2018-2021, se vio afectado por la pandemia de COVID-19. El horizonte de planificación financiera a más largo plazo conlleva necesariamente más incertidumbre y la probabilidad de que cambien las prioridades, las hipótesis y las circunstancias. Esta incertidumbre se está abordando mediante una combinación de supervisión y actualización periódicas de las previsiones de los ingresos y los gastos y una gestión prudente de las reservas.

Cuadro 1
Plan integrado de recursos para 2022-2025
 (En millones de dólares de los Estados Unidos)

| | Aprobado, examen de mitad de período 2018-2021 (E/ICEF/2020/AB/L.5) | | | | | | | 2022-2025 | | | | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------|----------------------------|--------------------|----------------------------|----------------|---------|
| | | | | Otros recursos | | | | | | | Otros recursos | | | |
| | Recursos ordinarios | | Programas | Recuperación de gastos | Total de recursos | Fondos fiduciarios | Recursos ordinarios | Programas | Recuperación de gastos | Total de recursos | Fondos fiduciarios | | | |
| | Millones de dólares EE.UU. | Porcentaje | Millones de dólares EE.UU. | Millones de dólares EE.UU. | Millones de dólares EE.UU. | Porcentaje | Millones de dólares EE.UU. | Millones de dólares EE.UU. | Porcentaje | Millones de dólares EE.UU. | Porcentaje | Millones de dólares EE.UU. | | |
| 1. Recursos disponibles | | | | | | | | | | | | | | |
| Saldo inicial | 636,7 | | 1 372,6 | – | 2 009,2 | | 1 085,9 | 375,5 | | 1 939,6 | – | 2 315,1 | 1 179,4 | |
| Ingresos | | | | | | | | | | | | | | |
| Contribuciones | 4 947,5 | | 19 178,7 | – | 24 126,2 | | – | 5 610,0 | | 20 044,0 | – | 25 654,0 | – | |
| Otros ingresos | 707,5 | | – | – | 707,5 | | – | 294,0 | | – | – | 294,0 | – | |
| Total de ingresos | 5 655,0 | | 19 178,7 | – | 24 833,7 | | – | 5 904,0 | | 20 044,0 | – | 25 948,0 | – | |
| Ajuste del reembolso de impuestos | (80,0) | | – | – | (80,0) | | – | (83,7) | | – | – | (83,7) | – | |
| Transferencia al Fondo de Operaciones | | | – | – | – | | – | (60,0) | | – | – | (60,0) | – | |
| Ingresos de fondos fiduciarios | | | – | – | – | | 6 637,2 | | | – | – | – | 8 427,4 | |
| Total disponible | 6 211,7 | | 20 551,2 | – | 26 762,9 | | 7 723,1 | 6 135,8 | | 21 983,6 | – | 28 119,5 | 9 606,8 | |
| 2. Uso de los recursos | | | | | | | | | | | | | | |
| A. Desarrollo | | | | | | | | | | | | | | |
| A.1 Programas | 3 987,2 | 66,9 % | 18 322,2 | – | 22 309,4 | 86,1 % | 6 827,9 | 3 809,2 | 65,7 % | 19 449,4 | – | 23 258,6 | 86,3 % | 8 427,4 |
| Programas de los países | 3 743,7 | 62,8 % | 17 392,1 | – | 21 135,8 | 81,6 % | – | 3 574,2 | 61,7 % | 18 002,7 | – | 21 576,9 | 80,1 % | – |
| Programa Mundial | 243,5 | 4,1 % | 930,1 | – | 1 173,6 | 4,5 % | – | 235,0 | 4,1 % | 1 446,7 | – | 1 681,7 | 6,2 % | – |

| | Aprobado, examen de mitad de período 2018-2021 (E/ICEF/2020/AB/L.5) | | | | | | | | 2022-2025 | | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------|----------------------------|--|
| | Otros recursos | | | | Otros recursos | | | | Otros recursos | | | | | | | |
| | Recursos ordinarios | | Recuperación de gastos | | Total de recursos | | Fondos fiduciarios | | Recursos ordinarios | | Recuperación de gastos | | Total de recursos | | Fondos fiduciarios | |
| | Millones de dólares EE.UU. | Porcentaje | Millones de dólares EE.UU. | Millones de dólares EE.UU. | Millones de dólares EE.UU. | Porcentaje | Millones de dólares EE.UU. | Millones de dólares EE.UU. | Millones de dólares EE.UU. | Porcentaje | Millones de dólares EE.UU. | Millones de dólares EE.UU. | Millones de dólares EE.UU. | Porcentaje | Millones de dólares EE.UU. | |
| A.2 Eficacia del desarrollo | 586,2 | 9,8 % | 104,4 | – | 690,6 | 2,7 % | – | 721,9 | 12,5 % | 50,6 | – | 772,5 | 2,9 % | – | | |
| Subtotal | 4 573,4 | 76,7 % | 18 426,6 | – | 23 000,0 | 88,7 % | 6 827,9 | 4 531,1 | 78,2 % | 19 500,0 | – | 24 031,1 | 89,2 % | 8 427,4 | | |
| B. Coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo | 35,1 | 0,6 % | 23,0 | – | 58,0 | 0,2 % | – | 40,1 | 0,7 % | – | – | 40,1 | 0,1 % | – | | |
| C. Gestión | 376,1 | 6,3 % | 6,6 | 1 244,2 | 1 626,9 | 6,3 % | – | 515,1 | 8,9 % | 3,9 | 1 199,0 | 1 717,9 | 6,4 % | – | | |
| D. Actividades de supervisión y garantía independientes* | – | – | – | – | – | – | – | 18,3 | 0,3 % | 0,8 | 73,6 | 92,7 | 0,3 % | – | | |
| E. Fines especiales | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | | |
| E.1 Inversiones de capital | 27,1 | 0,5 % | – | 52,9 | 80,0 | 0,3 % | – | 22,6 | 0,4 % | – | 92,4 | 115,0 | 0,4 % | – | | |
| E.2 Recaudación de fondos en el sector privado | 637,3 | 10,7 % | 202,6 | – | 839,9 | 3,2 % | – | 668,2 | 11,5 % | 276,5 | – | 944,7 | 3,5 % | – | | |
| E.3 Otros | 311,5 | 5,2 % | – | – | 311,5 | 1,2 % | – | – | – | – | – | – | – | – | | |
| Subtotal | 975,9 | 16,4 % | 202,6 | 52,9 | 1 231,4 | 4,8 % | – | 690,9 | 11,9 % | 276,5 | 92,4 | 1 059,7 | 3,9 % | – | | |
| Presupuesto institucional (A.2+B+C+D+E.1) | 1 024,5 | 17,2 % | 134,0 | 1 297,0 | 2 455,5 | 9,5 % | – | 1 317,9 | 22,7 % | 55,3 | 1 365,0 | 2 738,2 | 10,2 % | – | | |
| Presupuesto integrado (A+B+C+D+E) | 5 960,5 | 100,0 % | 18 658,7 | 1 297,0 | 25 916,2 | 100,0 % | 6 827,9 | 5 795,4 | 100,0 % | 19 781,2 | 1 365,0 | 26 941,6 | 100,0 % | 8 427,4 | | |
| 3. Saldo de cierre de los recursos | 251,2 | – | 595,5 | – | 846,7 | – | – | 895,2 | 340 | – | 837 | 1 177,9 | – | 1 179,4 | | |

* Incluye 21,5 millones de dólares para el Fondo Mancomunado para las Evaluaciones.

IV. Marco integrado de resultados y recursos

31. El Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025 contiene una única estructura de marco de resultados que comprende 5 grupos de objetivos, 5 programas transversales, 18 esferas de resultados, 9 estrategias de cambio y 5 facilitadores.

32. El cuadro 1 proporciona información sobre el uso propuesto de los recursos por categoría de clasificación de gastos. En el cuadro 2 se indica cómo se asignarán los recursos totales disponibles para la organización.

A. Uso propuesto de los recursos para alcanzar los objetivos del Plan Estratégico

33. El UNICEF propone inversiones para alcanzar los objetivos del Plan Estratégico. Véase en el cuadro 2 la cantidad que se prevé que utilice cada grupo de objetivos a lo largo del período de cuatro años.

B. Programas de los países

34. De los 23.300 millones de dólares disponibles para programas durante 2022-2025, el UNICEF propone canalizar 21.600 millones de dólares, o el 93 %, a través de los programas de los países. Esto supone 441,1 millones de dólares, o un 2 %, más que en el examen de mitad de período de 2018-2021.

35. Los recursos ordinarios se asignan a los distintos programas de los países según el sistema modificado para la asignación de recursos ordinarios por programas aprobado por la Junta Ejecutiva, que hace hincapié en tres criterios básicos: a) la tasa de mortalidad de los niños menores de 5 años; b) el ingreso nacional bruto per cápita; y c) la población infantil.

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

C. Programa Mundial y Regional

37. El UNICEF propone una ligera disminución del presupuesto del Programa Mundial y Regional financiado con cargo a los recursos ordinarios, de 243,5 millones de dólares a 235,0 millones, y un aumento importante del presupuesto financiado con cargo a los recursos ordinarios, de 930,1 millones de dólares a 1.446,7 millones de dólares. Los recursos del Programa Mundial y Regional los utiliza cada una de las siete oficinas regionales del UNICEF, así como las correspondientes oficinas y divisiones de la sede.

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

38. Los recursos para los resultados en materia de eficacia y eficiencia institucionales se presentan de acuerdo con la clasificación de gastos armonizada y la política conjunta amplia sobre recuperación de gastos aprobada por la Junta Ejecutiva en la decisión 2020/24.

39. Los recursos asignados a las dependencias orgánicas se agrupan en grupos temáticos funcionales. Los grupos funcionales relativos a las actividades de gestión

están armonizados entre el PNUD, el UNFPA, ONU-Mujeres y el UNICEF. Las actividades para promover la eficacia del desarrollo están más estrechamente relacionadas con los resultados de los programas y las modalidades de ejecución de cada una de las entidades, y por tanto, no están armonizadas entre ellas.

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

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

Cuadro 2

Marco integrado de resultados y recursos, 2022-2025

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

| Objetivos | Grupo temático funcional | 2022-2025 | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| | | Otros recursos | | | |
| | | Recursos ordinarios | Programa | Recuperación de gastos | Total de recursos |
| | | Millones de dólares EE.UU. | Millones de dólares EE.UU. | Millones de dólares EE.UU. | Millones de dólares EE.UU. |
| Programas | | 3 809,2 | 19 449,4 | 23 258,6 | |
| Grupo de objetivos 1 - Todos los niños, incluidos los adolescentes, sobreviven y prosperan, con acceso a dietas nutritivas, atención primaria de salud de calidad, cuidados y suministros esenciales | | 1 523,7 | 7 779,7 | 9 303,4 | |
| Grupo de objetivos 2 - Todos los niños, incluidos los adolescentes, aprenden y adquieren competencias para el futuro | | 799,9 | 4 084,4 | 4 884,3 | |
| Grupo de objetivos 3 - Todos los niños, incluidos los adolescentes, están protegidos contra la violencia, la explotación, el abuso, el abandono y las prácticas nocivas | | 438,1 | 2 236,7 | 2 674,7 | |
| Grupo de objetivos 4 - Todos los niños, incluidos los adolescentes, tienen acceso a servicios y suministros de agua, saneamiento e higiene seguros y equitativos, y viven en un clima y un entorno seguros y sostenibles | | 723,8 | 3 695,4 | 4 419,1 | |
| Grupo de objetivos 5 - Todos los niños, incluidos los adolescentes, tienen acceso a una protección social inclusiva y viven libres de la pobreza | | 323,8 | 1 653,2 | 1 977,0 | |
| Eficacia y eficiencia institucionales | | | | | |
| 1. Programas de mayor calidad mediante la gestión basada en los resultados | | 721,9 | 50,6 | 772,5 | |
| | Excelencia técnica en materia de políticas y programas | 626,4 | 50,6 | 677,1 | |
| | Excelencia técnica en materia de adquisiciones y gestión de suministros | 63,1 | – | 63,1 | |
| | Excelencia técnica en materia de acción humanitaria | 32,3 | – | 32,3 | |
| 2. Mejora de la gestión de los recursos financieros y humanos en la consecución de resultados | | 515,1 | 3,9 | 1 199,0 | |
| | Liderazgo y dirección institucional | 12,4 | – | 50,2 | |
| | Gestión institucional financiera, administrativa y de tecnología de la información y las comunicaciones | 53,5 | – | 216,8 | |
| | Seguridad del personal y las instalaciones | 4,3 | – | 17,5 | |

| Objetivos | Grupo temático funcional | 2022-2025 | | | |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| | | Otros recursos | | | |
| | | Recursos ordinarios | Programa | Recuperación de gastos | Total de recursos |
| | | Millones de dólares EE.UU. | Millones de dólares EE.UU. | Millones de dólares EE.UU. | Millones de dólares EE.UU. |
| | Relaciones y alianzas institucionales externas, comunicaciones y movilización de recursos | 55,9 | – | 226,7 | 282,6 |
| | Gestión institucional de recursos humanos | 20,3 | 3,9 | 82,2 | 106,3 |
| | Supervisión, gestión y apoyo a las operaciones de las oficinas en los países | 368,7 | – | 605,8 | 974,5 |
| 3. Coordinación del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo | | 40,1 | – | – | 40,1 |
| | Coherencia del sistema de las Naciones Unidas y coordinación de grupos temáticos | 40,1 | – | – | 40,1 |
| 4. Actividades de supervisión y garantía independientes | | 18,3 | 0,8 | 73,6 | 92,7 |
| Fines especiales | | 690,9 | 276,5 | 92,4 | 1 059,7 |
| | Inversiones de capital | 22,6 | – | 92,4 | 115,0 |
| | Recaudación de fondos en el sector privado | 668,2 | 276,5 | – | 944,7 |
| Total uso de los recursos | | 5 795,4 | 19 781,2 | 1 365,0 | 26 941,6 |

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

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

Grupo temático: Excelencia técnica en materia de políticas y programas

Recursos: 677,1 millones de dólares

42. Este grupo temático, integrado por la División de Programas, la División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento, la Oficina de Conocimientos Mundiales y Políticas, la Oficina de Innovación, el Centro de Investigaciones y los asesores técnicos de las oficinas regionales, es el encargado de las políticas programáticas, los instrumentos de orientación, el apoyo técnico y el aseguramiento de la calidad para la consecución de los objetivos del Plan Estratégico. El grupo temático se basa en los resultados de la investigación, las enseñanzas adquiridas de las intervenciones con base empírica y los conocimientos derivados de experiencias prácticas con los programas.

43. La División de Programas proporciona un liderazgo programático global para lograr resultados para los niños más desfavorecidos y excluidos en todo el mundo dentro del marco general del Plan Estratégico del UNICEF, y en respuesta al alcance universal de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La División contribuye a que el UNICEF preste apoyo a los Estados en el cumplimiento de sus compromisos y obligaciones internacionales en virtud de la Convención sobre los Derechos del Niño y otros tratados e instrumentos internacionales de derechos humanos. En colaboración con otras entidades de las Naciones Unidas y asociados mundiales, la División lidera la visión programática del UNICEF para proporcionar a los países asistencia técnica con el fin de impulsar la excelencia de los programas, y apoyo para aprovechar las pruebas, las alianzas y las innovaciones que puedan adaptarse y ampliarse en diferentes contextos nacionales, en particular en los entornos humanitarios y los países de ingresos bajos, medianos y altos.

44. La División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento orienta el análisis, la planificación estratégica, el seguimiento y la presentación de informes del UNICEF con base empírica. La División permite al UNICEF obtener resultados basados en datos, pruebas y análisis y aplicar enfoques de gestión basados en los derechos humanos y en los resultados. Las prioridades de la División para 2022-2025 incluyen: i) transformar la función de datos para ser líderes en datos sobre la infancia; ii) reformar la supervisión de los programas y reforzar las alianzas y la gestión de riesgos; iii) aumentar la eficacia de los programas simplificando y mejorando la calidad y el impacto de la programación; y iv) reforzar el aprendizaje institucional sobre la obtención de resultados a gran escala para los niños, y crear una sólida gestión e intercambio de conocimientos.

45. La Oficina de Innovación pretende fomentar una cultura de innovación, y se está reforzando, sobre todo gracias a otros recursos, para acelerar el ritmo al que se amplían las innovaciones para los niños y se ejecutan en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Las prioridades para 2022-2025 incluyen: i) reforzar el liderazgo de programas del UNICEF relacionados con la innovación a favor de la infancia y la juventud; ii) renovar la función del UNICEF como ejecutor de innovaciones a gran escala a favor de la infancia y la juventud; y iii) establecer al UNICEF como líder reconocido en materia de innovación para atender las necesidades de la infancia y la juventud.

46. La Oficina de Conocimientos Mundiales y Políticas proporciona al UNICEF información sobre cuestiones externas con repercusiones para los niños y su labor; la Oficina explora nuevas posibilidades de máxima actualidad y nuevas formas de trabajar; y genera ideas analíticas y de políticas que permitan al UNICEF ocupar un

lugar destacado en los debates mundiales críticos y situar a los niños en su centro. Las prioridades para 2022-2025 incluyen: i) lograr que el UNICEF sea más consciente y responda más a los factores y tendencias globales que afectan a su labor y a la vida de los niños; ii) mejorar la comprensión de la próxima generación de problemas que afectan directamente a los niños y los enfoques de máxima actualidad para la defensa, la política y la programación para la infancia, así como la adopción de medidas eficaces al respecto; y iii) impulsar un debate más rico y una mayor conciencia sobre las cuestiones relativas a la infancia en la esfera pública.

47. El Centro de Investigaciones Innocenti tiene como objetivo responder al papel de la investigación para responder a las cuestiones más apremiantes a que se enfrentan los niños, encontrar soluciones que ayuden a hacer realidad sus derechos en virtud de la Convención sobre los Derechos del Niño, acelerar el progreso hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y contribuir a la consecución del Plan Estratégico. Los resultados clave para 2022-2025 son que UNICEF y sus asociados: i) utilicen la investigación para fundamentar mejor la formulación y aplicación de las políticas y los programas para los niños y los derechos del niño; y ii) mejoren la capacidad del Centro para generar y sintetizar una investigación ética rigurosa y de alta calidad.

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

Recursos: 63,1 millones de dólares

48. La División de Suministros se basará en los progresos realizados en 2018-2021 y hará contribuciones fundamentales para el logro de resultados en materia de salud infantil, nutrición, educación, agua, saneamiento e higiene (WASH), y en la programación que integre la discapacidad y el género. Procurará proporcionar un acceso equitativo a los suministros y servicios esenciales para cada niño y adolescente, y sus familias.

49. En nombre del Mecanismo COVAX para el acceso mundial a las vacunas contra la COVID-19, la División de Suministros está dirigiendo la mayor operación de adquisición y suministro de vacunas de la historia, trabajando con los fabricantes y asociados en la adquisición de dosis de la vacuna contra la COVID-19, así como en el transporte, la logística y el almacenamiento. En colaboración con el Fondo Rotatorio de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), el UNICEF lidera la adquisición y entrega para 92 países de ingresos bajos y medianos bajos.

50. En 2022-2025, la División de Suministros invertirá en los factores estratégicos de preparación y respuesta a las emergencias, en particular para las emergencias de salud pública, mediante la utilización de las reservas de emergencia establecidas; el fortalecimiento de las adquisiciones y el suministro; y seguirá aprovechando su poder de adquisición y sus conocimientos técnicos para influir en los mercados a fin de lograr un acceso equitativo y a gran escala. Además, la División buscará soluciones digitales y nuevas tecnologías para la mejora continua de las cadenas de suministro, como el acceso a datos en tiempo real para apoyar la adopción de decisiones.

Grupo temático: Excelencia técnica en materia de acción humanitaria

Recursos: 32,3 millones

51. La Oficina de Programas de Emergencia proporciona apoyo estratégico a las oficinas en los países para que se preparen y respondan a las crisis humanitarias y, en colaboración con las oficinas regionales, se asegura de que tengan las capacidades adecuadas para responder eficazmente a los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria revisados. La Oficina dirige los esfuerzos para garantizar

que el papel del UNICEF en las emergencias complejas y los desastres naturales esté claramente definido y que todos los niveles de la organización estén preparados para cumplir ese mandato.

52. En 2022-2025, la Oficina seguirá reforzando la preparación y el análisis de los riesgos y la gestión de la seguridad; invirtiendo en la incorporación de programas humanitarios de transferencias en efectivo; mejorando los procedimientos de emergencia; mejorando la rendición de cuentas ante las personas afectadas por medio de mecanismos sólidos para recabar observaciones; y aplicando una estrategia institucional sobre la localización de la respuesta humanitaria que sitúe en su centro la lucha contra el racismo y la discriminación.

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

Grupo temático: Liderazgo y dirección institucional

Recursos: 62,6 millones de dólares

53. La Oficina de la Directora Ejecutiva proporciona visión, gestión y supervisión, centrándose en la rendición de cuentas, los resultados, las alianzas y la mejora de la calidad y el alcance de los programas para niños y jóvenes.

54. La Oficina está mejorando la rendición de cuentas y reforzando la cultura institucional para apoyar al personal y garantizar un entorno en el que todos se sientan seguros, valorados y respetados. Esto incluye prestar atención a la diversidad, la interseccionalidad y las experiencias de los grupos infrarrepresentados en todo el UNICEF.

55. La Oficina de Ética, lidera la concienciación ética. Las principales estrategias para 2022-2025 incluyen: i) una colaboración más estrecha con la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones, el equipo de cultura institucional, la División de Recursos Humanos y la Oficina del Ómbudsman para los Fondos y Programas de las Naciones Unidas, con el fin de promover la concienciación sobre el comportamiento ético y aumentar las medidas de prevención, y fomentar la resolución de problemas en una fase temprana; ii) mejorar el conocimiento y la accesibilidad de los servicios de ética a nivel nacional; iii) reforzar aún más su función de protección contra las represalias; y iv) revitalizar la formación en ética, la divulgación, la sensibilización y las comunicaciones.

56. La Oficina de Salvaguardia, que se creará como oficina independiente en 2022, continúa la importante labor de salvaguardia de la infancia y de protección contra la explotación y los abusos sexuales. El objetivo es garantizar que los sistemas del UNICEF reduzcan al mínimo la amenaza de daños colaterales para los niños y las comunidades que se derivan de su personal, sus asociados y su labor, de acuerdo con las mejores normas y prácticas internacionales en relación con la salvaguardia.

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

Recursos: 270,2 millones de dólares

57. Durante 2018-2021, la División de Gestión Financiera y Administrativa dirigió el fortalecimiento de la función de operaciones a través de un enfoque centrado en cinco pilares: valorar a las personas; el dinero; la gestión de riesgos; los sistemas y estructuras; y los asociados. El cambio hacia un enfoque estratégico y de gestión de riesgos se reforzó con la introducción de la plaza de Representante Adjunto de

Operaciones a nivel nacional. Además, se desarrollaron acuerdos de financiación innovadora para alcanzar objetivos del programa que, de otro modo, no habrían sido posibles. Por ejemplo, la creación del Fondo de Operaciones, el instrumento financiero con el Banco Mundial para la inversión sostenida en la captación de fondos en el sector privado y el Fondo Rotatorio Dynamo. Otras iniciativas clave fueron los proyectos de ecoeficiencia, la supervisión automatizada y continua de los controles internos, el fortalecimiento adicional de la gestión de los riesgos institucionales y las estrategias contra el fraude, y las herramientas automatizadas de gestión de activos.

58. Durante 2022-2025, se esperan más innovaciones en el ámbito de la transformación financiera digital, entre ellas: i) reducir el riesgo y mejorar la protección de datos en los programas de transferencia en efectivo; ii) detectar los riesgos financieros y responder más eficazmente ante ellos; y iii) aligerar los procesos existentes simplificando la supervisión, el examen y la aprobación de las transacciones financieras.

59. Durante 2018-2021, los logros de la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones se agruparon principalmente en cuatro esferas de impacto clave: i) la ejecución de programas y la respuesta humanitaria habilitadas digitalmente, ii) la recaudación de fondos, la promoción y la participación mejorados digitalmente, iii) la modernización de la eficiencia y la eficacia operacionales y iv) la productividad y los servicios de colaboración de la tecnología básica de la información y las comunicaciones. En 2020, el UNICEF decidió trasladar su base digital de Nueva York a Valencia (España), y la transición comenzó a mediados de 2021. El traslado a la instalación conjunta de tecnología de la información y las comunicaciones de las Naciones Unidas: i) supondrá un importante ahorro de costos y permitirá al UNICEF aumentar su capacidad de tecnología de la información y las comunicaciones a un coste menor; y ii) contribuirá a la reforma de las Naciones Unidas y a lograr sinergias como resultado de la ubicación conjunta con el personal de tecnología de la información y las comunicaciones de las Naciones Unidas.

60. La estrategia de transformación digital para 2022-2025 se impulsará a través de cuatro esferas prioritarias: i) normativa y de políticas, ii) eficiencia y eficacia de la gestión, iii) programas digitales y iv) alianzas digitales, comunicaciones y movilización de recursos. Los aspectos transversales incluirán la protección de los datos digitales y la privacidad, la ciberseguridad y el uso innovador de la tecnología. Esas esferas prioritarias se basan en cuatro facilitadores: a) personal de tecnología de la información y las comunicaciones comprometido y capacitado que fomente una cultura de colaboración; b) alianzas de confianza con las principales partes interesadas, entre ellas la Junta para la Tecnología de la Información y las Comunicaciones; c) una clara rendición de cuentas y procesos ágiles y transparentes; y d) una infraestructura tecnológica sólida, segura y en evolución.

Grupo temático: Seguridad del personal y las instalaciones

Recursos: 21,8 millones de dólares

61. La Oficina de Programas de Emergencia coordina las actividades de seguridad global del UNICEF en estrechas consultas con el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas y otras entidades de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas. Sus principales actividades incluyen el seguimiento y evaluación de amenazas y riesgos mundiales, proporcionar orientación al UNICEF sobre la gestión de los riesgos para la seguridad y formular políticas y procedimientos destinados a crear un entorno que permita la ejecución satisfactoria de los programas, manteniendo al mismo tiempo la seguridad del personal y los bienes del UNICEF.

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

Recursos: 282,6 millones de dólares

62. La División de Alianzas con el Sector Público ha seguido reforzando y ampliando la base de alianzas del UNICEF y participando en la promoción de políticas con los Estados Miembros. Esta labor de promoción llevó a una participación significativa de los niños y los jóvenes en foros intergubernamentales, como la Asamblea General de las Naciones Unidas, y ha contribuido a situar los derechos de los niños en la agenda política.

63. La División de Comunicaciones aboga por hacer realidad los derechos de todos los niños, especialmente los más marginados. Un logro importante en 2018-2021 fue impulsar la estrategia de cambio sobre “Ganar apoyo de los encargados de formular decisiones y del público en general a la causa de los niños”. Además, la base de seguidores digitales aumentó a más de 100 millones de personas y se desplegó la estrategia global de la marca.

64. La División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado es la encargada del marco estratégico en el que se basa la cooperación del UNICEF con sus Comités Nacionales. En este grupo funcional se incluyen los costos relacionados con la dirección y coordinación de la cooperación del UNICEF con los Comités Nacionales, así como con la elaboración e implantación de la estrategia del sector privado. Los recursos que apoyan las actividades de generación de ingresos y creación de influencia en los Comités Nacionales y las oficinas en los países se incluyen en la partida de “finances especiales”.

65. Respecto a la movilización de recursos, las prioridades clave para 2022-2025 incluyen: i) acelerar los recursos ordinarios más allá de las previsiones financieras del Plan Estratégico hacia el compromiso del pacto de financiación de que los recursos básicos representen al menos el 30 % de las contribuciones totales; y ii) aprovechar aún más el potencial de crecimiento de las instituciones financieras internacionales y las Alianzas Programáticas Mundiales.

66. En cuanto a la promoción, el objetivo general es influir en los responsables de las decisiones, en los asociados y en las audiencias clave para que actúen y maximicen los resultados para los niños, centrándose en los cinco grupos de objetivos del Plan Estratégico. Además, la División de Alianzas con el Sector Público llevará a cabo actividades de promoción específicas con los Estados Miembros y la Unión Europea en torno a las prioridades de promoción mundial del UNICEF (la crisis del aprendizaje, la asequibilidad y la equidad de las vacunas, la salud mental y el clima y el medio ambiente), así como la ecologización de la asistencia oficial para el desarrollo.

67. Otra prioridad clave es la comunicación interna. En 2022-2025, la División de Comunicaciones seguirá apoyando la participación del personal del UNICEF en apoyo de la mejora de la cultura de la organización y de las iniciativas de cambio.

Grupo temático: Gestión institucional de recursos humanos

Recursos: 106,3 millones de dólares

68. Además de las esferas transversales de aprendizaje y desarrollo, bienestar del personal y salud y seguridad ocupacionales, y políticas, la División de Recursos Humanos ha establecido siete prioridades para 2022-2025. Estas son:

- a) Reposicionar la función de recursos humanos y del modelo de ejecución;

- b) Lograr una contratación eficiente e inclusiva y un enfoque proactivo para la movilidad del personal;
- c) Mejorar la gestión de la actuación profesional;
- d) Hacer del UNICEF una organización más diversa, equitativa e inclusiva;
- e) Introducir simplificaciones y eficiencias en los recursos humanos, las políticas, los procesos y los sistemas;
- f) Introducir nuevas modalidades de trabajo y definir el futuro del trabajo.

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

Recursos: 974,5 millones de dólares

69. Los altos dirigentes de cada país y oficina regional del UNICEF contribuyen al logro de este resultado mediante la representación y cooperación con los dirigentes nacionales y locales y las organizaciones asociadas. También se incluye en este grupo el Centro de Servicios Globales Compartidos, que realiza gran parte de la labor transaccional que de otro modo harían las oficinas individuales y ha contribuido a la eficiencia operacional mediante la mejora de los procesos. En 2022-2025, el Centro se hará cargo de trabajos transaccionales adicionales en los que se pueda aumentar la eficiencia, y creará una capacidad de análisis de datos para apoyar la reducción del riesgo institucional.

70. El UNICEF seguirá apoyando el nuevo sistema de coordinadores residentes y las estructuras de coordinación a todos los niveles, aplicando el marco de rendición de cuentas sobre la gestión; y avanzando en el fortalecimiento de las operaciones institucionales, entre otras cosas, mediante licitaciones conjuntas para las adquisiciones, la Estrategia de Operaciones Institucionales, los servicios auxiliares comunes, los locales comunes y el reconocimiento mutuo. Como parte del programa de locales comunes, el UNICEF mejorará la accesibilidad de las personas con discapacidad. El UNICEF seguirá avanzando en la eficiencia energética y la sostenibilidad ambiental para cumplir las metas de reducción de las emisiones de carbono para 2030, optimizar los gastos de ejecución y mantener la continuidad de las actividades utilizando fuentes de energía no contaminante en las zonas de más difícil acceso.

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

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

Recursos: 40,1 millones de dólares

71. Este grupo incluye la labor de coordinación realizada por la Oficina de Programas de Emergencia, así como la contribución del UNICEF al sistema de coordinadores residentes. La contribución estimada del UNICEF aumentará significativamente, hasta los 33,6 millones de dólares, como resultado de la duplicación de la contribución anual con efecto a partir de 2019.

72. La Oficina de Programas de Emergencia se encarga de la coordinación de los asociados para los grupos temáticos humanitarios relativos a WASH, la nutrición y la educación, junto con la esfera de responsabilidad de protección de la infancia a nivel mundial. La Oficina se encarga también del establecimiento de alianzas humanitarias interinstitucionales, la elaboración de políticas humanitarias, la prestación de apoyo

operacional y la creación de capacidad para lograr respuestas previsibles y oportunas a las crisis.

Resultado 4: Actividades de supervisión y garantía independientes

Grupo temático: Supervisión y garantía institucionales

Recursos: 71,2 millones de dólares – Oficina de Evaluación y Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones

21,5 millones de dólares – Fondo Mancomunado para las Evaluaciones

73. La función de evaluación institucional orienta la programación y la adopción de decisiones al proporcionar una valoración imparcial y la validación de las opciones estratégicas de la organización, la ejecución y los resultados de los programas para los niños, y la información sobre la eficacia y la eficiencia operacionales. La Oficina de Evaluación supervisa la función de evaluación institucional, incluida la realización de actividades de evaluación por parte de dependencias orgánicas descentralizadas. La Oficina también participa en actividades de evaluación conjunta con otras organizaciones de las Naciones Unidas y contribuye al desarrollo de la capacidad nacional de evaluación.

74. La capacidad de la función de evaluación se reforzó considerablemente en 2018-2021 mediante la creación de nuevas plazas de evaluación, tanto en la Oficina de Evaluación como en las oficinas regionales a través de un Fondo Mancomunado para las Evaluaciones provisional. El presupuesto integrado para 2022-2025 regulariza el Fondo a un nivel propuesto de 21,5 millones de dólares. Para 2022-2025, la Oficina de Evaluación se centrará en: i) seguir realizando evaluaciones institucionales creíbles e independientes, ii) nuevos métodos e innovaciones para un mejor uso de las pruebas de evaluación para la rendición de cuentas y el aprendizaje institucionales, y iii) mejorar la calidad y la capacidad de evaluación a nivel nacional.

75. La Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones presta servicios independientes de garantía, investigación y asesoramiento. También promueve la rendición de cuentas, la integridad y el comportamiento ético. Durante 2018-2021, la capacidad de investigación de la Oficina se reforzó significativamente con la incorporación de 14 nuevas plazas de investigador. Este refuerzo fue necesario para que la Oficina pudiera responder al aumento de los casos de investigación, incluidas las denuncias de acoso y abusos sexuales, y para responder a las recomendaciones del Grupo de Tareas Independiente sobre Discriminación de Género, Acoso Sexual, Acoso y Abuso de Autoridad en el Lugar de Trabajo.

76. Para 2022-2025, la Oficina reforzará su capacidad de detección y evaluación de los riesgos para centrarse en los riesgos más importantes para la protección de los derechos de los niños, así como para ampliar y perfeccionar las actividades de garantía y asesoramiento. Las estrategias de la Oficina reducirán el déficit de cobertura de las garantías, servirán de catalizador para una asunción de riesgos más inteligente por parte de la organización y aumentarán la confianza de los donantes en el UNICEF como administrador de confianza de sus fondos y su uso adecuado. En consecuencia, el presupuesto integrado prevé un mayor refuerzo de la capacidad de la Oficina.

E. Fines especiales

77. Las necesidades de recursos para fines especiales que se proponen ascienden a 1.059,7 millones de dólares, que comprenden inversiones de capital por valor de 115,0

millones de dólares y actividades de recaudación de fondos en el sector privado por valor de 944,7 millones de dólares.

78. El presupuesto integrado para 2018-2021 incluía un grupo adicional, a saber, “Otros, incluidos los servicios de adquisiciones”. Este grupo se ha eliminado para 2022-2025, ya que los servicios de adquisiciones son una actividad totalmente autofinanciada. Los gastos previstos para 2022-2025, incluidos los gastos directos e indirectos, se financian con las tasas de tramitación que el UNICEF cobra por prestar servicios de adquisiciones.

Grupo temático: Inversiones de capital

Recursos: 115 millones de dólares

79. Se propone un total de 60 millones de dólares para invertir en soluciones institucionales con apoyo de tecnología, a saber, una mayor eficiencia, una mejor inteligencia institucional, sólidas reservas de conocimientos y herramientas que incrementen las dinámicas y la interactividad externas en materia de promoción y alianzas. Se trata del doble del importe del presupuesto integrado para 2018-2021, y refleja la prioridad otorgada a la transformación digital, que es una de las nueve estrategias de cambio del Plan Estratégico. Una prioridad clave es la comunicación y el compromiso digitales para apoyar la consecución de los objetivos de promoción y recaudación de fondos del UNICEF, incluido el aumento de la base de seguidores digitales hasta los 200 millones de personas.

80. Se ha propuesto un total de 25 millones de dólares para asignarlos a las oficinas a fin de apoyar el cumplimiento de las normas mínimas operativas de seguridad. El uso de dichos recursos seguirá centrándose en la detección sistemática de las oficinas vulnerables y la priorización de inversiones adicionales en materia de seguridad en las oficinas en los países para que las operaciones sean sostenidas y continuas.

81. Se solicita un total de 25 millones de dólares para gastos de capital relacionados con el mantenimiento y la gestión de los locales y el cumplimiento de la estrategia más amplia de las iniciativas de locales comunes del sistema de las Naciones Unidas. Además, se solicitan 5 millones de dólares para apoyar iniciativas ecoeficientes, accesibles e inclusivas.

Grupo temático: Recaudación de fondos en el sector privado

Recursos: 944,7 millones de dólares

82. Incluidos en fines especiales, en la partida de recaudación de fondos en el sector privado, figuran los recursos estimados 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 Estratégico del UNICEF para 2022-2025 y la consignación de los correspondientes recursos necesarios se someterán anualmente a la aprobación de la Junta Ejecutiva.

83. A lo largo de los próximos cuatro años, la Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado, con los Comités Nacionales, las oficinas en los países y otros asociados, tratará de acelerar los ingresos y la influencia del sector privado para apoyar el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, utilizando dos estrategias clave: i) participación e inversión del sector privado que mejore los sistemas, servicios y prácticas que ofrezcan resultados a gran escala para los niños; ii) colaboración de los sectores público y privado en la promoción y financiación en pro de la infancia. El

objetivo de ingresos del sector privado es de 9.000 millones de dólares (brutos) o 7.200 millones de dólares (netos).

84. Se hará más hincapié en los cambios estratégicos clave para la labor del UNICEF en el sector privado que tienen como objetivo garantizar la sostenibilidad hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y más allá, como se indica a continuación:

- a) Aumentar la recaudación digital de fondos;
- b) Acelerar el diseño y la aplicación de soluciones financieras innovadoras y combinadas y de alianzas público-privadas;
- c) Trabajar con los países que están pasando de una situación de ingresos medianos a una de ingresos altos en la recaudación de fondos y la financiación sostenibles;
- d) Aprovechar los canales de mayor valor en la cima de la pirámide filantrópica.

V. Presupuesto institucional

85. El proyecto de presupuesto institucional para 2022-2025 es de 2.738,2 millones de dólares, lo que supone un aumento de 282,8 millones de dólares (11,5 %) en comparación con el presupuesto institucional aprobado en el examen de mitad de período de 2018-2021.

A. Principales esferas de aumento y disminución

86. El cuadro 3 detalla el aumento propuesto de 282,8 millones de dólares en el presupuesto institucional. Se analiza la variación de las necesidades de recursos entre los ejercicios presupuestarios de 2018-2021 (examen de mitad de período) y 2022-2025 por categoría de gastos y grupo funcional.

87. En 2021, el UNICEF llevó a cabo una planificación integral para garantizar la alineación entre los planes de gestión de las oficinas y el Plan Estratégico para 2022-2025, y determinar las esferas prioritarias de fortalecimiento. Para maximizar los recursos ordinarios disponibles para los programas, se mantuvieron al mínimo los aumentos en el presupuesto institucional y solo se consideraron las solicitudes más prioritarias, entre ellas las iniciativas directamente relacionadas con la salud mental, la cultura institucional, el bienestar del personal, la seguridad y el aprendizaje, así como un mayor fortalecimiento de las oficinas independientes, Auditoría Interna e Investigaciones, Evaluación y Ética. Aparte de las oficinas independientes, la financiación de las oficinas de la sede con cargo al presupuesto institucional se mantiene básicamente sin cambios. Se han reforzado las oficinas regionales con nuevas plazas de seguridad, asesoramiento del personal y recursos humanos, todas ellas financiadas con cargo al presupuesto institucional.

88. El presupuesto institucional incluye los ajustes de costos resultantes de los cambios previstos en las tasas o condiciones de los gastos de personal, los tipos de cambio y las tasas de inflación. Los factores que pueden afectar a las tasas y condiciones de los gastos de personal incluyen los incrementos de escalón y otras prestaciones determinados por la Comisión de Administración Pública Internacional, los factores de vacantes y la política de la organización sobre la financiación de las obligaciones de los empleados. Para 2022-2025, el impacto de los ajustes de costos se estima en 258,1 millones de dólares.

Cuadro 3
**Resumen de los aumentos y las disminuciones del presupuesto institucional,
 2022-2025**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

| | <i>Aumentos/disminuciones</i> | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| | <i>2018-2021</i> | <i>2022-2025</i> |
| | <i>Millones de dólares EE.UU.</i> | <i>Millones de dólares EE.UU.</i> |
| Eficacia del desarrollo | 722,0 | 772,5 |
| Excelencia técnica en materia de políticas y programas | 624,4 | 677,1 |
| Excelencia técnica en materia de adquisiciones y gestión de suministros | 62,3 | 63,1 |
| Excelencia técnica en materia de acción humanitaria | 35,3 | 32,3 |
| Gestión | 1 556,4 | 1 717,9 |
| Liderazgo y dirección institucional | 39,1 | 62,6 |
| Gestión institucional financiera, administrativa y de tecnología de la información y las comunicaciones | 245,1 | 270,2 |
| Seguridad del personal y las instalaciones | 28,1 | 21,8 |
| Relaciones y alianzas institucionales externas, comunicaciones y movilización de recursos | 249,4 | 282,6 |
| Gestión institucional de recursos humanos | 98,0 | 106,3 |
| Supervisión, gestión y apoyo a las operaciones de las oficinas en los países | 896,7 | 974,5 |
| Supervisión y garantía independientes | 47,8 | 92,7 |
| Supervisión y garantía institucionales | 47,8 | 92,7 |
| Coordinación de las actividades de las Naciones Unidas para el desarrollo | 49,3 | 40,1 |
| Fines especiales – inversiones de capital | 80,0 | 115,0 |
| Fines especiales, inversiones de capital | 80,0 | 115,0 |
| Total general | 2 455,5 | 2 738,2 |

B. Resumen de los cambios en los puestos

89. El número total de puestos incluidos en el presupuesto institucional para 2022-2025, ha aumentado en 74 desde el examen de mitad de período, de 3.174 a 3.248, como consecuencia de las nuevas prioridades y el mayor volumen de operaciones del UNICEF, así como del incremento de la respuesta a crisis humanitarias. El aumento comprende 79 puestos de funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico, con una reducción de un total de cinco puestos de funcionarios nacionales y del Cuadro de Servicios Generales. A las oficinas en los países y las oficinas regionales les corresponde el 62 % del aumento total de los puestos y, a la sede, el 38 %. El Apéndice H del anexo del presente informe presenta un resumen de los cambios de los puestos en el presupuesto institucional.

90. En la decisión 2020/13 de la Junta Ejecutiva, la Junta renovó la autoridad otorgada a la Directora Ejecutiva para establecer plazas adicionales de categoría superior según fuera necesario, que se financiarían dentro de los límites de la dotación

presupuestaria institucional aprobada para el período de planificación. En consonancia con esta autoridad, la Directora Ejecutiva aprobó cuatro plazas adicionales de categoría de director en 2020, lo que elevará el total a 117 plazas (1 de Secretario General Adjunto (SGA), 4 de Subsecretario General (SSA), 38 D-2 y 74 D-1). Al inicio del cuatrienio, había 113 puestos de nivel superior (1 SGA, 4 SGA, 31 D-2 y 77 D-1). La fecha de entrada en vigor de las cuatro plazas adicionales fue el 1 de enero de 2021.

91. El proyecto de presupuesto institucional para 2022-2025, incluye otras cuatro plazas de categoría de director, lo que elevará el total a 121 plazas (1 USG, 4 ASG, 39 D-2 y 77 D-1).

VI. Recuperación de gastos

92. El presupuesto integrado para 2022-2025, se ha elaborado utilizando la metodología y los tipos de recuperación de gastos en consonancia con la política conjunta amplia sobre recuperación de gastos aprobada en la decisión 2020/24. La política enumera las categorías de clasificación de gastos, la metodología y las tasas vigentes a partir del 1 de enero de 2022. En el cuadro 4 se presenta un cálculo detallado de la tasa de recuperación de gastos teórica basada en la metodología de recuperación de gastos aprobada en relación con el presupuesto integrado.

93. La metodología da lugar a un uso proporcional de los recursos ordinarios y de los otros recursos para financiar las actividades de gestión y los costos conexos. El cuadro 4 muestra que el 22 % del presupuesto institucional sujeto a la recuperación de gastos se financiará con cargo a los recursos ordinarios, mientras que el resto, el 78 %, se financiará con cargo a otros recursos. Esto es similar a la parte proporcional de los gastos previstos financiados con cargo a recursos ordinarios (20 %) y otros recursos (80 %), lo que demuestra una mayor dependencia de otros recursos para la recuperación de gastos. Esto confirma que los recursos ordinarios no subvencionan la ejecución de los programas financiados con cargo a otros recursos. Al garantizar un uso más proporcional de los recursos ordinarios y otros recursos para financiar las actividades de gestión y las actividades con fines especiales y los costos conexos, se dispone de una mayor proporción de recursos ordinarios para asignarlos a las actividades de programas.

94. Las tasas diferenciadas de recuperación de gastos, incluidas las correspondientes a las contribuciones temáticas y del sector privado, calculadas en función del gasto total previsto, seguirán siendo inferiores a la tasa base armonizada de recuperación de gastos del 8 %.

95. Se presentará a la Junta Ejecutiva más información sobre la ejecución efectiva y los resultados de la metodología revisada de recuperación de gastos, junto con la actualización interinstitucional sobre la aplicación de la política conjunta amplia sobre recuperación de gastos en el segundo período ordinario de sesiones de 2024. El UNICEF seguirá proporcionando una actualización anual sobre la aplicación de las tasas reducidas de recuperación de gastos en el informe anual de la Directora Ejecutiva.

Cuadro 4
Cálculos detallados de las tasas hipotéticas de recuperación de gastos

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

| | 2022-2025 | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| | <i>Recursos ordinarios en millones de dólares</i> | <i>Otros recursos en millones de dólares</i> | <i>Total de recursos en millones de dólares</i> |
| Total de gastos | 5 795,4 | 21 146,2 | 26 941,6 |
| Uso proporcional de los recursos ordinarios y otros recursos para financiar el presupuesto integrado | 22 % | 78 % | 100 % |
| Total presupuesto institucional | | | 2 738,2 |
| Menos: Actividades para la eficacia del desarrollo | | | 772,5 |
| Menos: Coordinación de las actividades de las Naciones Unidas para el desarrollo | | | 40,1 |
| Menos: Funciones intersectoriales esenciales | | | 219,3 |
| Total del presupuesto institucional sujeto a recuperación de gastos | | | 1 706,3 |
| Presupuesto institucional – sujeto a recuperación de gastos | 341,3 | 1 365,0 | 1 706,3 |
| Uso proporcional de los recursos ordinarios y otros recursos para financiar el presupuesto institucional | 20 % | 80 % | 100 % |
| Gastos (excluida la recuperación de gastos) | | 19 781,2 | |
| Recuperación de gastos | | 1 365,0 | |
| <i>Tasa hipotética de recuperación de gastos</i> | | <i>6,9 %</i> | |

VII. Presentación de informes sobre la ejecución del presupuesto integrado

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

97. El UNICEF continuará informando a la Junta Ejecutiva sobre el cumplimiento de los resultados definidos en el Plan Estratégico y en el informe anual de la Directora Ejecutiva y sobre la ejecución financiera efectiva en el Plan Estratégico del UNICEF: estimaciones financieras actualizadas.

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

VIII. Proyecto de decisión

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

La Junta Ejecutiva

1. *Acoge con beneplácito* el presupuesto integrado del UNICEF para 2022-2025, en respuesta a su solicitud, formulada en la decisión 2009/20, de que el UNICEF presente un presupuesto único e integrado que incluya todas las categorías presupuestarias del UNICEF, con un enfoque más centrado en los resultados y vínculos más efectivos con los resultados del Plan Estratégico y con metodología y presentación armonizadas, incluso en lo que respecta a la clasificación, la atribución y la recuperación de los gastos, con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Fondo de Población de las Naciones Unidas y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres);

2. *Aprueba* el plan integrado de recursos como marco financiero del Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025, basado en previsiones de los recursos disponibles, el uso de los recursos y la reserva de recursos ordinarios;

3. *Aprueba también* para el Programa Mundial y Regional un presupuesto con cargo a los recursos ordinarios de 235,0 millones de dólares, sujeto a la disponibilidad de recursos, y otros recursos de 1.446,7 millones de dólares, sujeto a la recepción de contribuciones en concepto de otros recursos para el período 2022-2025;

4. *Autoriza* a la Directora Ejecutiva a establecer plazas adicionales de categoría de director, según sea necesario, que se financiarán con cargo al presupuesto institucional aprobado, y a informar la Junta Ejecutiva en el informe anual de la Directora Ejecutiva.

5. *Aprueba* una consignación para el presupuesto institucional para el período 2022-2025 de 2.738,2 millones de dólares para cubrir los costos de las iniciativas de promoción de la eficacia de las actividades de desarrollo, coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo y gestión y, dentro de las actividades con fines especiales, las inversiones de capital, y observa que la financiación prevista para la consignación es de 1.317,9 millones de dólares con cargo a los recursos ordinarios y 1.365,0 millones de dólares con cargo a la recuperación de gastos de otros recursos;

6. *Toma nota*, además de la consignación de 2.682,9 millones, de la financiación prevista para el presupuesto institucional de 55,3 millones con cargo a otros recursos, sujetos a la recepción de contribuciones en concepto de otros recursos;

7. *Toma nota también*, en el marco de las actividades con fines especiales, de la utilización de recursos prevista para la recaudación de fondos en el sector privado, cuyos presupuestos se someterán a la consideración y aprobación anual de la Junta Ejecutiva en su primer período ordinario de sesiones;

8. *Solicita* a la Directora Ejecutiva 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 previsiones financieras sobre las que se basa el plan.