



Consejo Económico y Social

Distr.
LIMITADA

E/ICEF/1996/AB/L.10
23 de abril de 1996
ESPAÑOL
ORIGINAL: INGLÉS

FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA INFANCIA
Junta Ejecutiva
Período anual de sesiones de 1996
17 a 21 de junio de 1996
Tema 5 del programa provisional*

ADOPCIÓN DE MEDIDAS

PLAN DE MEDIANO PLAZO PARA EL PERÍODO 1996-1999

Resumen

El período que abarca este plan de mediano plazo coincide en su primer año con el cincuentenario del UNICEF y en el último con el final del siglo XX. La declaración sobre la misión del UNICEF, núcleo de este plan, fue aprobada por la Junta Ejecutiva en su primer período ordinario de sesiones, celebrado en enero de 1996 (E/ICEF/1996/12 (parte I), decisión 1996/1) y guiará las decisiones y las actividades del UNICEF durante el período correspondiente al plan.

Este plan no es un programa, sino más bien un marco de acción flexible. Las conclusiones del examen de mediados del decenio sobre los progresos en la consecución de los objetivos nacionales e internacionales para el año 2000 permitirán adoptar otras decisiones. Aunque el UNICEF centra sus actividades principalmente en los programas de los países en desarrollo, la misión y el mandato de la Organización exigen que represente a los niños del mundo entero. En el plan se pide que las políticas, los programas y la gestión del UNICEF tengan una visión de futuro, a fin de ayudar a los Estados a aplicar los principios de la Convención sobre los Derechos del Niño, ratificada casi universalmente.

El UNICEF depende exclusivamente de contribuciones voluntarias. En el plan financiero se prevé un pequeño aumento de los ingresos. El UNICEF hará lo posible por seguir contando con ese apoyo y por conseguir que aumente, para lo cual prestará gran atención a la utilización eficiente y eficaz de todos los fondos que se le confíen. La importancia de la excelencia en la gestión se pone de relieve en este plan, donde por primera vez el desarrollo y la gestión de los recursos humanos ocupan un lugar destacado.

* E/ICEF/1996/13.



ÍNDICE

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
INTRODUCCIÓN	1 - 5	4
I. LA MISIÓN DEL UNICEF	6	5
II. LA SITUACIÓN CAMBIANTE	7 - 20	6
A. Tendencias de los cambios políticos, económicos y sociales a nivel mundial: oportunidades y limitaciones	7 - 16	6
B. El mundo de los niños: hoy y mañana	17 - 20	9
III. EL UNICEF DEL FUTURO: CÓMO DEBE SER, CÓMO DEBE FUNCIONAR	21 - 28	11
IV. ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES DE LOS PROGRAMAS	29 - 50	12
A. Estrategias	29 - 34	12
B. Enfoque de la programación	35 - 36	13
C. Principales esferas de actividad	37 - 50	16
V. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	51 - 54	20
VI. PLAN FINANCIERO	55 - 116	21
A. Distribución de los recursos para programas entre los países	55 - 59	21
B. Asignación de los recursos para programas	60 - 63	22
C. Movilización de recursos	64 - 67	23
D. Plan financiero de mediano plazo para el período 1996-1999	68 - 116	24
VII. RECOMENDACIÓN	117	31

Lista de cuadros

1. Proyecciones de ingresos del UNICEF	35
2. Recursos generales: distribución por año de las estimaciones de gastos	36
3. Planes financieros del UNICEF: resumen (recursos generales y fondos complementarios)	37
4. Planes financieros del UNICEF: recursos generales	38
5. Planes financieros del UNICEF: fondos complementarios	39
6. Planes financieros del UNICEF: cuentas especiales	40

/...

ÍNDICE (continuación)

Página

Lista de gráficos

I.	La misión del UNICEF	5
II.	Respuestas del UNICEF en casos de emergencia	9
III.	Comparación de las tasas de mortalidad de menores de 5 años y las tasas de inscripción en la escuela primaria	10
IV.	Notas sobre la estrategia del país	15
V.	Resultados financieros correspondientes a 1995	32
VI.	Ingresos por categorías	33
VII.	Ingresos por categorías - porcentajes	33
VIII.	Categorías de gastos	34
IX.	Saldos de caja	34

Anexos

I.	Selección de documentos sobre estrategias aprobados por la Junta Ejecutiva	41
II.	Proceso del plan financiero	42

INTRODUCCIÓN

1. El período a que se refiere este plan de mediano plazo abarca dos años muy significativos: 1996, fecha del cincuentenario del UNICEF, y 1999, último año del siglo XX. El plan ha sido preparado en respuesta a la decisión 1994/A/1 (E/ICEF/1994/13/Rev.1) de la Junta Ejecutiva, en la que pide al Director Ejecutivo que vele por que se reduzcan al mínimo las duplicaciones en el plan de mediano plazo y que presente "un panorama conciso que indique las orientaciones estratégicas para las que se solicita la aprobación de la Junta".

2. El presente plan de mediano plazo responde a esa solicitud con un documento mucho más breve y con mayor visión de futuro, que se limita a las orientaciones estratégicas. Se trata de un plan bienal renovable previsto para cuatro años. Se pide a la Junta que tome nota del plan de mediano plazo como marco flexible para prestar apoyo a los programas del UNICEF y aprobar el plan financiero, que es la base de las medidas que se adopten para el período comprendido entre 1996 y 1999.

3. El plan de mediano plazo no es un programa de por sí, sino más bien un marco flexible para respaldar los programas del UNICEF durante un período de cambio dinámico tanto en el mundo en general como dentro del UNICEF. Por ello, tiene la capacidad de incorporar tareas que se están llevando a cabo actualmente y de aprovechar las ventajas de los cambios y de la experiencia adquirida. Actualmente se está realizando a nivel mundial el examen de mitad del decenio de los progresos alcanzados desde la celebración de la Cumbre Mundial en favor de la Infancia. Las conclusiones que se sacan de ese examen no sólo ayudan al UNICEF a organizar sus actividades en pro de los objetivos de la Cumbre Mundial y a prestar apoyo a los gobiernos a alcanzar esos objetivos mediante la aplicación de programas y políticas nacionales, sino que también lo orientan a tomar nuevas medidas de cara al siglo XXI. Dentro del UNICEF, el Programa de Excelencia de la Gestión ha puesto en marcha un proceso de reformulación y racionalización de los métodos que sigue el Fondo para alcanzar su principal objetivo, que es, llegar a todos los niños, especialmente los más vulnerables, a través de los programas por países. Dicho programa reforzará la capacidad del UNICEF para llevar a cabo su misión en favor de la infancia.

4. Esa misión se establece en la declaración sobre la misión del UNICEF (véanse el capítulo I y el gráfico I infra), en la que se analizan todos y cada uno de los aspectos de este plan de mediano plazo, que es el primero en tener una base tan sólida. La declaración sobre la misión, elaborada tras celebrar amplias consultas y aprobada por la Junta Ejecutiva en enero de 1996, ofrece un marco para adoptar decisiones estratégicas. El punto fuerte del UNICEF seguirán siendo sus programas de cooperación por países, gracias a los cuales se presta ayuda a niños en más de 140 países. El mandato y la misión del UNICEF requieren también que el Fondo represente a los niños del mundo entero. La Convención sobre los Derechos del Niño, ratificada prácticamente a nivel universal, servirá de guía y fijará nuevas metas para el UNICEF, entre otras, conseguir que los derechos de los niños se conviertan en principios éticos perdurables y normas internacionales de conducta hacia los niños.

5. En el capítulo II del presente plan se ofrece una visión más amplia de las principales tendencias en el mundo y de sus consecuencias para la infancia. En el capítulo III se detallan las prioridades estratégicas y las directrices

generales del UNICEF en respuesta a esas tendencias. Las principales estrategias de los programas del UNICEF se resumen en el capítulo IV. En el capítulo V se presentan las estrategias de la organización en materia de recursos humanos. El capítulo VI contiene el plan financiero y el VII la recomendación del Director Ejecutivo en la que se solicita su aprobación por la Junta Ejecutiva.

I. LA MISIÓN DEL UNICEF

6. La declaración sobre la misión del UNICEF (véase el gráfico I *infra*), adoptada por la Junta Ejecutiva en su primer período ordinario de sesiones de 1996, guiará a la organización durante el período que abarca el presente plan y más adelante.

Gráfico I

La misión del UNICEF

La Asamblea General de las Naciones Unidas ha confiado al UNICEF el mandato de promover la protección de los derechos del niño, de ayudar a satisfacer sus necesidades básicas y de aumentar las oportunidades que se les ofrecen para que alcancen plenamente sus potencialidades.

El UNICEF se guía por lo dispuesto en la Convención sobre los Derechos del Niño y se esfuerza por conseguir que esos derechos se conviertan en principios éticos perdurables y normas internacionales de conducta hacia los niños.

El UNICEF reitera que la supervivencia, la protección y el desarrollo de los niños son imperativos de desarrollo de carácter universal y forman parte integrante del progreso de la humanidad.

El UNICEF moviliza la voluntad política y los recursos materiales para ayudar a los países, en particular a los países en desarrollo, a garantizar que los niños tengan derechos prioritarios sobre los recursos, y a crear la capacidad de establecer políticas apropiadas y ofrecer servicios para los niños y sus familias.

El UNICEF se empeña en garantizar que se dé protección especial a los niños más desfavorecidos: víctimas de guerra, desastres, extrema pobreza, todas las formas de violencia y explotación y los niños con discapacidades.

El UNICEF responde en las emergencias protegiendo los derechos de los niños. En coordinación con los asociados de las Naciones Unidas y los organismos humanitarios, el UNICEF pone a disposición de las entidades que colaboran con él sus servicios singulares de respuesta rápida para aliviar el sufrimiento de los niños y de las personas responsables de su cuidado.

El UNICEF no es una organización partidista y su cooperación no es discriminatoria; en todo lo que hace, tienen prioridad los niños más desfavorecidos y los países más necesitados.

El UNICEF, por medio de sus programas por países, tiene el objetivo de promover la igualdad de derechos de la mujer y de las niñas y de apoyar su plena participación en el desarrollo político, social y económico de sus comunidades.

El UNICEF trabaja con todos sus colaboradores para el logro de las metas del desarrollo humano sostenible adoptadas por la comunidad mundial y para hacer realidad el sueño de paz y progreso social consagrado en la Carta de las Naciones Unidas.

II. LA SITUACIÓN CAMBIANTE

A. Tendencias de los cambios políticos, económicos y sociales a nivel mundial: oportunidades y limitaciones

7. Las tendencias que han surgido en todo el mundo en los 10 últimos años ponen de manifiesto las oportunidades y las limitaciones de las opciones y decisiones estratégicas del UNICEF. Entre ellas cabe destacar:

- a) La creciente aceptación de la Convención sobre los Derechos del Niño por medio de su ratificación y aplicación;
- b) La revolución en las comunicaciones;
- c) Las reformas y la mundialización del mercado;
- d) La creciente disparidad entre los pobres y los ricos;
- e) El consenso internacional sobre la necesidad imperiosa de erradicar la pobreza;
- f) La pérdida de interés por la asistencia oficial para el desarrollo (AOD);
- g) El aumento de los conflictos armados.

La Convención sobre los Derechos del Niño

8. La ratificación prácticamente universal de la Convención sobre los Derechos del Niño demuestra claramente que casi todos los países están firmemente decididos a adoptar medidas en favor de los niños. En la actualidad 187 Estados son partes en la Convención, lo que significa que más del 97% de los niños del mundo viven en países cuyos gobiernos han ratificado la Convención. A finales de 1995, el Comité de Derechos del Niño había examinado 42 informes presentados por Estados Partes sobre la aplicación de la Convención en los dos primeros años después de ratificarla. El UNICEF prestará apoyo a los distintos gobiernos y a

otros asociados y colaborará con ellos para determinar métodos para aplicar la Convención y las recomendaciones del Comité de Derechos del Niño y para difundirlos.

La revolución en las comunicaciones: nuevas oportunidades y obstáculos

9. La rápida mundialización de los medios de comunicación de masas y la aparición de nuevas tecnologías ofrecen oportunidades sin precedentes para la defensa de los intereses de la infancia y el progreso gracias a la mejora de las comunicaciones. El UNICEF está estudiando qué canales le permitirán conseguir una mayor difusión de sus programas, mientras sigue prestando apoyo a la utilización de los medios de comunicación tradicionales.

10. Cada vez son más numerosas en todo el mundo las personas, especialmente los jóvenes, que tienen acceso a la radio y la televisión y a los nuevos medios de comunicación electrónicos. Gracias a la transmisión por satélite, los programas de televisión llegan a un público más amplio. También está en aumento el número de radioyentes. El objetivo del UNICEF es establecer asociaciones interactivas que permitan que las nuevas tecnologías no lleguen solamente a los ricos y que fomenten la participación en el cambio dando la palabra a los jóvenes. Para ello, el UNICEF establecerá nuevas asociaciones y desarrollará las actuales.

Reformas del mercado: ¿promesas para los más vulnerables?

11. El rápido proceso de mundialización de la economía, impulsado por corrientes privadas de capital y por el comercio, es una tendencia dominante que ofrece oportunidades y al mismo tiempo plantea obstáculos para el desarrollo social. La aplicación de las reformas del mercado ha dado lugar a resultados alentadores desde el punto de vista del crecimiento económico, en particular en Asia oriental y en algunos países de América Latina. La descentralización de la gestión pública ha surgido como una importante fuerza económica en toda una serie de países. Sin embargo, muchos países que están pasando de una economía de planificación centralizada a un sistema de mercado ven en el proceso de reforma una amenaza para los beneficios conseguidos en la esfera del desarrollo humano, en particular en África al sur del Sáhara, en Europa oriental y en Asia central. El rápido proceso de liberalización y mundialización, junto con el empleo de los escasos recursos disponibles para cubrir gastos militares y reembolsar el servicio de la deuda, han hecho que se acentúen las diferencias sociales dentro de los países y entre ellos. Los países más pobres están cada vez más marginados y en la mayoría de los países se deja de lado a los sectores más pobres de la población, a los que no llegan los beneficios del crecimiento económico y del progreso social.

La pobreza: acentuación de las disparidades

12. La erradicación de la pobreza sigue siendo uno de los mayores retos de nuestra época. Cada minuto nacen unos 50 niños en un medio pobre y cada hora mueren unos 1.400 niños menores de 5 años a causa de enfermedades infantiles prevenibles y malnutrición. Cerca de 135 millones de niños no asisten a la escuela primaria. La Organización Internacional del Trabajo estima que entre 100 y 200 millones de niños del mundo entero desempeñan trabajos perjudiciales para ellos, y se calcula que un número similar vive en situación de indigencia.

Los riesgos para los niños pobres residen especialmente en vivir en la calle y en estar expuestos a la explotación sexual y económica y al VIH/SIDA.

El consenso internacional: acceso universal a los servicios básicos

13. La serie de conferencias internacionales celebradas bajo los auspicios de las Naciones Unidas durante el decenio de 1990, que dieron comienzo con la Cumbre Mundial en favor de la Infancia, y siguieron con la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, la Conferencia Mundial de Derechos Humanos, la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social y la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, han contribuido a establecer un marco amplio, comúnmente aceptado, para adoptar medidas destinadas a erradicar la pobreza.

14. Algunos de los aspectos más terribles de la pobreza absoluta se pueden paliar si se amplía la cobertura de los servicios sociales básicos. Es posible que todos los niños, mujeres y hombres, tengan acceso a esos servicios, si los gobiernos, las instituciones financieras internacionales y los organismos bilaterales de desarrollo adoptan medidas concertadas, como la iniciativa "visión 20/20" para financiar servicios básicos de salud, educación, nutrición y agua, entre otros. El UNICEF seguirá luchando por que la reducción de la pobreza se integre en las políticas y los programas socioeconómicos.

La asistencia oficial para el desarrollo está paralizada

15. En el último decenio, la asistencia oficial para el desarrollo ha permanecido estable en términos reales, situándose entre 55.000 y 60.000 millones de dólares anuales. Sin embargo, en comparación con el producto nacional bruto (PNB) de los países donantes, pasó de un 0,37% en 1980 a un 0,30% en 1994. Dados los problemas presupuestarios, las necesidades que compiten por los recursos, el bajo crecimiento económico y las elevadas tasas de desempleo que persisten en la mayoría de los países donantes, las posibilidades de que aumenten las asignaciones a la AOD son escasas. Cabe prever que, en el mejor de los casos, el coeficiente de la AOD con respecto al PNB siga en el nivel actual. De producirse algún crecimiento en términos reales será muy pequeño. La proporción de AOD bilateral asignada al alivio de la deuda ascendió a casi un 15% en 1993 y está previsto que siga creciendo en los próximos años, lo que significa que quedará menos AOD disponible para nuevas actividades de desarrollo. Las contribuciones a organismos multilaterales en forma de asistencia oficial para el desarrollo disminuyeron en 1993 y 1994, situándose en un 30% frente al 35% registrado a comienzos del decenio de 1990. Las corrientes de capital que han recibido las Naciones Unidas en condiciones de favor han permanecido relativamente estables en los cinco últimos años en cerca de un 10% de la AOD total. El porcentaje de la AOD total destinado al UNICEF ha fluctuado en torno al 1,0% desde 1990 y en 1994 llegó a ser de un 1,05%.

Los niños y las mujeres en los conflictos armados

16. Desde el final de la guerra fría, se ha registrado en el mundo un vertiginoso incremento de los conflictos y de las situaciones de emergencia complejas, cuyas consecuencias para las poblaciones civiles se han acentuado en todas partes, y en particular en los países en desarrollo. Prueba clara de ello son los efectos de los conflictos entre países y las guerras civiles y de las minas terrestres. En 1993, había conflictos graves en 42 países y otros 37 eran víctimas de la violencia política. Los recursos utilizados para hacer frente a

esas situaciones de emergencia complejas procedentes de fuentes bilaterales pasaron de 300 millones en 1980 a 2.800 millones en 1993. Teniendo en cuenta que la AOD apenas ha variado, eso significa que los recursos de ésta se han desviado de las actividades de desarrollo a las situaciones de emergencia. En el gráfico II se describe la respuesta del UNICEF a las situaciones de emergencia.

Gráfico II

Respuestas del UNICEF en casos de emergencia

La mayoría de las víctimas de las emergencias han sido niños y mujeres. La presencia del UNICEF sobre el terreno seguirá siendo una importante ventaja comparativa en el apoyo a la preparación en casos de desastre y la prestación de una respuesta rápida a las emergencias. El UNICEF conservará su función catalizadora colaborando con el Departamento de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas, otros organismos operacionales de las Naciones Unidas y organizaciones no gubernamentales para apoyar la labor de los gobiernos y las comunidades encaminada a mitigar el sufrimiento y restaurar la vida familiar normal lo antes posible. El UNICEF fortalecerá su respuesta en casos de emergencia integrando las necesidades inmediatas de niños y mujeres en las estrategias de desarrollo a largo plazo. (Se presentará a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual de 1996 un informe por separado que presentará el marco conceptual, con principios rectores y métodos para las intervenciones de emergencia del UNICEF (E/ICEF/1996/16).)

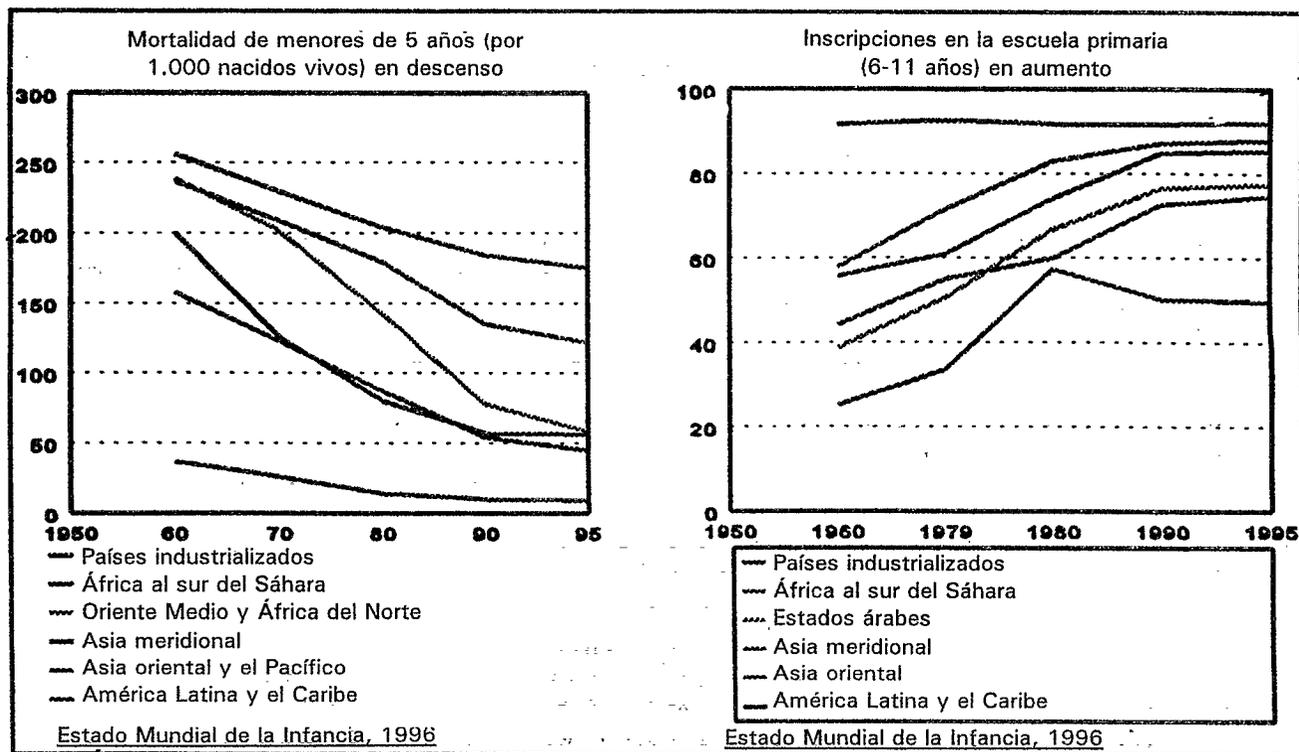
El Programa Antibélico del UNICEF, lanzado a finales de 1995, comprende medidas encaminadas a resolver las causas subyacentes de la violencia y pide que se inviertan más recursos en la mediación en caso de conflicto; la protección, el cuidado y la rehabilitación de los niños; la retirada de los niños soldados del campo de batalla; la prohibición de la producción de minas terrestres; y una promoción más intensa del concepto de los niños como "zonas de paz". En los países propensos a los desastres y los conflictos, el UNICEF apoyará la capacitación de las autoridades locales y los proveedores de servicios en la esfera de la prevención y la mitigación de desastres.

B. El mundo de los niños: hoy y mañana

17. El rápido aumento de la tasa de supervivencia infantil ha sido un logro singular de las familias, las comunidades y las naciones durante los años 1980 y 1990. En general, se están cumpliendo las promesas formuladas en la Cumbre Mundial en favor de la Infancia y se han invertido recursos en la supervivencia y el desarrollo de los niños. Las familias han invertido mucho en la educación de sus hijos para conseguir que se hagan ciudadanos de pleno derecho y mejorar su acceso a las oportunidades.
18. La tasa de mortalidad de niños menores de 5 años (TMM5) ha disminuido en todas las regiones. El número de inscripciones en la escuela primaria ha aumentado en todas las regiones salvo en gran número de países de África al sur del Sáhara. Aunque durante los años ochenta se perdieron en esos países algunos de los progresos realizados anteriormente, por fortuna esa tendencia parece haberse invertido a principios de los años noventa (véase el gráfico III).

Gráfico III

Comparación de las tasas de mortalidad de menores de 5 años
y las tasas de inscripción en la escuela primaria



19. Aunque los progresos realizados en general son alentadores, también se observan algunas tendencias preocupantes, como la fragmentación de la familia, la violencia doméstica y social, y la división étnica y la guerra de milicias. Se calcula que, a causa de los conflictos armados, durante el último decenio murieron 2 millones de niños, entre 4 y 5 millones de niños quedaron discapacitados y 12 millones sin hogar, más de 1 millón quedaron huérfanos o separados de sus padres y unos 10 millones con traumas psicológicos. También ha aumentado el uso de niños como soldados. En el último decenio, más de 200.000 niños menores de 16 años han luchado en guerras en 25 países.

20. Aún persisten las "emergencias silenciosas" de las enfermedades prevenibles, la pobreza y el subdesarrollo. En 1994, casi 2 millones de niños murieron de tres enfermedades que pueden prevenirse con vacunas: el sarampión, el tétanos neonatal y la tos ferina (pertussis). La malnutrición sigue afectando a casi la mitad de los niños pequeños en los países en desarrollo. Se calcula que 135 millones de niños, dos tercios de los cuales son niñas, no tienen posibilidad de ir a la escuela. Aproximadamente 1.300 millones de personas de los países en desarrollo carecen de acceso a agua potable, y la mejora del saneamiento sigue avanzando con lentitud: dos tercios de la población de los países en desarrollo aún carecen de saneamiento adecuado.

III. EL UNICEF DEL FUTURO: CÓMO DEBE SER, CÓMO DEBE FUNCIONAR

21. La experiencia que tiene el UNICEF con los programas de los países es el principal activo de la organización. En un mundo en el que, para conseguir frutos, es indispensable adaptarse a la rápida evolución de las circunstancias, el UNICEF aumentará su flexibilidad para colaborar más eficazmente con los gobiernos y una amplia gama de asociados de la sociedad civil.
22. El UNICEF se ha comprometido a velar por la aplicación de la Convención sobre los Derechos del Niño. Ahora se trata de convertir los preceptos de la Convención en directrices para la acción de los programas, fortaleciendo al mismo tiempo las asociaciones existentes y estableciendo otras nuevas para defender los derechos de los niños en los países industrializados.
23. El UNICEF está decidido a apoyar a los gobiernos y a la sociedad civil en sus esfuerzos por alcanzar los objetivos para el año 2000 establecidos en la Cumbre Mundial en favor de la Infancia. Los objetivos se han adaptado a las realidades de cada país y se vinculan a un proceso general de desarrollo nacional que tenga por objeto que los niños sean los primeros beneficiarios de los recursos nacionales. El logro de esos objetivos contribuirá considerablemente a garantizar los derechos de los niños, particularmente los derechos a la supervivencia y el desarrollo.
24. Sin embargo, el UNICEF no puede actuar por sí solo. Las asociaciones nacionales e internacionales, en particular con otros organismos de las Naciones Unidas, son también responsables en la elaboración de ese programa amplio para los niños. Siguiendo la tendencia de los Estados hacia la descentralización, el UNICEF mejorará su capacidad de colaboración estrecha con las comunidades locales y las organizaciones no gubernamentales.
25. El UNICEF establecerá prioridades para sus propias actividades sobre la base de un análisis serio, la orientación de la Junta Ejecutiva, la participación del personal en todos los niveles y la utilización de expertos externos. Esas prioridades, naturalmente, se aplicarán utilizando los recursos disponibles.
26. El UNICEF depende exclusivamente de contribuciones voluntarias y se esforzará por aprovechar al máximo ese aspecto en la movilización de recursos de los gobiernos y, cada vez más, del sector privado y los bancos de desarrollo. Mientras tanto, seguirá racionalizando sus operaciones en conjunto para conseguir que los ingresos que se destinan a los programas den más resultados.
27. El aspecto más importante del UNICEF ha sido su personal y sus operaciones en las oficinas sobre el terreno, que siguen siendo indispensables para su éxito en el futuro y seguirán reforzándose. Se tomarán medidas para reducir los procedimientos poco eficientes, dar oportunidades al personal para que adquiera las competencias fundamentales, mejorar y recompensar la buena gestión, aumentar la participación del personal, revisar los métodos de trabajo para promover la responsabilidad y valorar la contribución de cada funcionario. El UNICEF estudiará modos de responder mejor a las situaciones de los países, que cada vez son más variadas.

28. En sus actividades mundiales de promoción, el UNICEF recurrirá cada vez más a las nuevas tecnologías electrónicas y digitales para la difusión de información y de imágenes visuales. El UNICEF cada vez introducirá más información en su espacio en la World Wide Web de la red Internet y aprovechará las nuevas oportunidades que ofrece la red Internet para recaudar fondos en el sector privado.

IV. ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES DE LOS PROGRAMAS

A. Estrategias

29. El conjunto de las estrategias de organización del UNICEF facilita el cumplimiento de su misión por conducto de los programas en los países y otras actividades. El UNICEF elaborará y aplicará directrices y métodos para la planificación y la gestión de los programas que se basan cada vez más en el marco de la Convención sobre los Derechos del Niño y su relación con los objetivos de los programas nacionales. La declaración sobre la Misión del UNICEF, los objetivos establecidos para el año 2000 y el mandato de la Convención sobre los Derechos del Niño abren nuevas oportunidades pero también traen consigo importantes responsabilidades. Debe reforzarse la planificación estratégica y la función de evaluación en todo el UNICEF para ponderar y ajustar esas oportunidades en función de los recursos y las capacidades. Se están tomando medidas para conseguir que esa función esté en pleno funcionamiento en junio de 1998.

30. El UNICEF ha adoptado tres estrategias principales: a) prestación de servicios; b) aumento de la capacidad; y c) promoción y movilización social. El objetivo general de la organización es habilitar a la población por conducto de las tres estrategias. El UNICEF seguirá aplicando esas estrategias según se describe a continuación.

Función catalizadora del UNICEF: apoyo a la prestación de servicios

31. Si bien el UNICEF apoya claramente el acceso universal a los servicios sociales básicos indispensables para la supervivencia, la protección y el desarrollo del niño (como la atención de salud, la nutrición, la educación y el abastecimiento de agua y el saneamiento), sus recursos no son más que una pequeña parte de lo que se necesita para una prestación completa de servicios. Así pues, el UNICEF debe actuar como modelo y catalizador en varias esferas críticas a fin de alentar a otros asociados. Entre esas esferas figuran las demostraciones y los ensayos, la asistencia técnica para la mejora de la gestión, la mejora de la vigilancia y de los sistemas de gestión de la información, el apoyo a la planificación y el apoyo a los métodos que permiten prestar servicios sostenibles, eficaces y económicos.

Aumento de la capacidad: habilitación y sostenibilidad

32. Las estrategias de aumento de la capacidad consiguen el doble objetivo de promover la autonomía de las comunidades y sostener los logros alcanzados y los servicios. El aumento de la capacidad hace participar y habilita a todos los agentes indispensables en la prestación de servicios: familias, comunidades, municipios, distritos y administraciones provinciales, así como los ministerios

sectoriales de los gobiernos. El criterio de participación en la prestación de servicios y el aumento de la capacidad exige el establecimiento de alianzas con instituciones y organizaciones que representen los intereses de los beneficiarios. El UNICEF aumentará su apoyo a la participación comunitaria, aprovechando la experiencia adquirida con la Iniciativa de Bamako y otras intervenciones basadas en la comunidad. Se necesitan programas de capacitación a corto plazo para todos los interesados, así como mayor apoyo a la elaboración de políticas nacionales. Gracias a la ratificación prácticamente universal de la Convención sobre los Derechos del Niño, la habilitación de los participantes en los programas y sus beneficiarios ha adquirido particular importancia. La Convención hace hincapié en el derecho de los niños a participar en la adopción de decisiones que afecten a su bienestar.

Comunicación: promoción, movilización social y campañas de recaudación de fondos

33. Los criterios de los programas utilizan estrategias de promoción y comunicación para modificar las aptitudes y el comportamiento de los individuos y las comunidades y para acercar a los aliados de distintos sectores. El UNICEF aprovechará la experiencia que ha adquirido en los programas de supervivencia y desarrollo del niño y ampliará sus actividades de promoción para abarcar las nuevas tendencias y actividades de los programas, especialmente las generadas por la Convención sobre los Derechos del Niño. Durante los próximos cinco años, una tarea de particular importancia será la elaboración de estrategias de promoción del respeto y el cumplimiento de los derechos del niño en todos los países, inclusive en el mundo industrializado. El UNICEF también hará más hincapié en la mejora de la información en las campañas de recaudación de fondos.

34. Los programas de cooperación del UNICEF en los países y todos sus proyectos reflejarán el marco estratégico de la organización, pero la combinación y el orden de estrategias concretas variarán según los países y las necesidades locales. Se hará más hincapié en la mejora de la calidad y el uso de evaluaciones para estimar los resultados de los programas y la eficacia global de esas estrategias.

B. Enfoque de la programación

35. En sus programas en los países y su labor de promoción, el UNICEF se centra en lo siguiente:

a) La descentralización de los programas como un modo importante de construir una base sostenible para alcanzar los objetivos. Si se presta más atención a la familia y la comunidad, aumentará la autonomía de las comunidades y la sostenibilidad de las intervenciones de los programas;

b) Una programación que tenga en cuenta las cuestiones de género para promover la igualdad entre el hombre y la mujer. El UNICEF prestará especial atención a las niñas velando por que reciban la misma atención y las mismas oportunidades que los niños para que desarrollen su máximo potencial. Los programas también tendrán en cuenta las medidas que promuevan la responsabilidad igual de hombres y mujeres en las actividades comunitarias y en el hogar;

c) Atención de los grupos vulnerables con intervenciones de los programas. Prestar más atención a la reducción de las disparidades graves entre la población general y los grupos marginales. A medida que sigue creciendo la población urbana en todo el mundo, los planteamientos de programación del UNICEF deben tener en cuenta el medio urbano a fin de alcanzar a los niños y las mujeres vulnerables en las zonas pobres de las ciudades. El costo mayor que a menudo supone la atención a los grupos marginados se compensa gracias al logro de una cobertura general más alta para la población en conjunto. Así pues, las decisiones deben ponderarse cuidadosamente;

d) Aprovechamiento de la experiencia adquirida en el medio de programación. Si se aprovecha la experiencia adquirida en la programación y se mejora la capacidad de asimilar nueva información rápidamente, aumentará la calidad de la labor del UNICEF. Aún hay posibilidades de mejora. La experiencia adquirida en la vigilancia y la evaluación será un componente reforzado de todas las actividades del UNICEF. Además, el nuevo medio de programación en Europa central y oriental, la Comunidad de Estados Independientes y los Estados del Báltico exige nuevos planteamientos adaptados a la situación de los países con economías en transición. En todo el UNICEF, se prestará más atención al fortalecimiento de redes con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, centros de excelencia y organizaciones no gubernamentales;

e) Adaptación de las estrategias a las circunstancias de los países y las características regionales. En la primera mitad de los años noventa, el UNICEF prestó particular atención a África y dedicó cerca del 40% de su presupuesto por programas a ese continente, en el que los niños están más necesitados. El UNICEF seguirá haciendo lo mismo y se sumará a todos los organismos de las Naciones Unidas en apoyo de la Iniciativa Especial a nivel de todo el sistema en favor de África. El UNICEF velará también por que las estrategias aprovechen la experiencia especial y las ventajas comparativas de cada región, como se ilustra a continuación en el gráfico IV acerca de las notas sobre la estrategia de los países;

f) Incorporación de los principios de la Convención sobre los Derechos del Niño y la labor del UNICEF. El UNICEF procurará adoptar un planteamiento que tenga en cuenta simultáneamente las necesidades y los derechos. Los principios de la Convención abarcan los objetivos de la Cumbre Mundial en favor de la Infancia; el planteamiento basado en las necesidades y en los derechos ya se aplica en las esferas de la salud, la nutrición, la enseñanza, el abastecimiento de agua y el saneamiento ambiental, es decir, en todas las esferas en que los objetivos se reflejan en los principios de la Convención. Además, el UNICEF se esforzará por atender con más eficacia la protección de los derechos de los niños. Ya se han comunicado avances en favor de los niños en muchos países, tanto industrializados como en desarrollo, donde se han reforzado las leyes en relación con el trabajo infantil, los abusos sexuales y los niños privados de sus derechos. El UNICEF y sus asociados nacionales e internacionales se esforzarán por difundir esos logros en todas partes.

Gráfico IV

Notas sobre la estrategia del país

La nota sobre la estrategia del país es un marco para los programas que ejecutan en los países los organismos de las Naciones Unidas; la responsabilidad de su preparación incumbe a los gobiernos (como se especifica en la resolución 47/199 de la Asamblea General, de 22 de diciembre de 1992). El UNICEF ha apoyado activamente el proceso y ha contribuido a su fortalecimiento velando por que sus propios programas de cooperación en los países sean coherentes con la nota sobre la estrategia del país en el que han sido preparados. Además, la Junta Ejecutiva, en su decisión 1995/8 (E/ICEF/9/Rev.1) decidió que la secretaría, en consulta con los gobiernos receptores, informase a la Junta en una etapa temprana sobre la combinación efectuada de las estrategias y prioridades de los programas y la importancia otorgada a cada una de ellas en los programas en los países. Ello se hará mediante la presentación a la Junta, para que ésta formule las observaciones pertinentes, de una breve nota relativa al país, antes de preparar el informe definitivo sobre el programa del país. El análisis de 40 notas presentadas a la Junta Ejecutiva en enero de 1996 ofrece firmes indicios sobre la forma en que está progresando en los países el proceso de adaptación de los programas a las necesidades.

Las notas sobre la estrategia del país forman la base para preparar nuevos programas en los países con la asistencia del UNICEF y reflejan una pauta clara en la combinación y el equilibrio de estrategias: a) mayor hincapié en el aumento de la capacidad en los niveles nacional y local, y apoyo estratégico y catalizador, más que general, para la expansión de los servicios; b) atención a la sostenibilidad de los logros realizados en materia de instituciones y en la economía; c) actividades de promoción orientadas por la experiencia adquirida, la evolución de los progresos realizados hacia los objetivos fijados en la Cumbre Mundial en favor de la Infancia y los compromisos de los países respecto de la Convención sobre los Derechos del Niño; d) promoción de la autonomía de la población mediante la descentralización y la asociación con las comunidades; y e) actividades de comunicación y de cambio de conducta que lleven a mejorar los conocimientos y las actitudes en las familias y las comunidades.

Las notas también reflejan las diferencias en las prioridades estratégicas en distintas situaciones. Los países que se acercan al logro de los objetivos establecidos para el decenio, como los de las Américas y el Caribe y Asia oriental, han comenzado a centrarse en el establecimiento de objetivos y actividades concretos en relación con la protección de los niños y en los objetivos más difíciles para el año 2000, como el aumento del número de inscripciones y la retención de alumnos en las escuelas, la protección de los niños afectados por circunstancias difíciles y la igualdad de oportunidades para los niños y las mujeres de poblaciones étnicas e indígenas. Los países que padecen graves problemas económicos y disturbios sociales se están centrando en el desarrollo o la reconstrucción de los sistemas de servicios sociales.

36. Se mantendrán las asociaciones estratégicas sobre la base de los objetivos compartidos con otros organismos de las Naciones Unidas, instituciones financieras internacionales, organizaciones no gubernamentales, organizaciones de derechos humanos, parlamentarios, dirigentes religiosos, los medios de información, el sector privado y las comunidades. El objetivo es intensificar la colaboración y la cooperación entre organizaciones y mejorar la movilización y el uso de recursos, alentando al mismo tiempo a esos asociados a contribuir a los métodos sostenibles y eficaces en relación con el costo dirigidos por los países que atiendan las necesidades de los niños y de las mujeres.

C. Principales esferas de actividad

37. En una serie de documentos sobre estrategia aprobados por la Junta Ejecutiva en los últimos años se ha articulado las prioridades y las estrategias de acción en los principales sectores, como la salud, la nutrición, la enseñanza, el abastecimiento de agua y el saneamiento ambiental, así como en esferas multidimensionales, como el género, el medio ambiente y las necesidades en las ciudades. Esos documentos de política determinan la dirección que ha de tomar el UNICEF en sus principales esferas de actividad (en el anexo I figura una lista de documentos escogidos).

38. El planteamiento del UNICEF respecto de la supervivencia, el desarrollo y la protección del niño tiene en cuenta el marco más amplio del desarrollo y elige aquellas intervenciones que garantizan un efecto más amplio y sostenible a largo plazo. Los objetivos de la Cumbre Mundial en favor de la Infancia para el año 2000 y los principios de la Convención sobre los Derechos del Niño refuerzan ese planteamiento. Los niños, las mujeres y las familias no viven en un mundo dividido en sectores. En los programas, la labor de promoción y el diálogo de política del UNICEF se insistirá en un planteamiento integrado. Ello comprende la promoción de la lactancia materna y otras prácticas nutricionales correctas; promoción de tácticas adecuadas en materia de saneamiento; la garantía de la disponibilidad de medicamentos esenciales; el mantenimiento de la cobertura de inmunización; tratamiento correcto del niño enfermo; el apoyo a la educación básica; y el fomento de estilos de vida saludables para los jóvenes. La habilitación de la niña y la mujer y la promoción de sus derechos se integran en todas las actividades de los programas del UNICEF. También se insistirá en la condición jurídica y social y la salud de las mujeres, inclusive la salud reproductiva, por derecho propio. El criterio integrado del UNICEF mantiene en una perspectiva clara la necesidad simultánea de conseguir que las mujeres den a luz sin peligro, que los niños se críen con salud y que las niñas permanezcan en la escuela. Los nombres de las principales esferas de programas en este plan son los que aprobó la Junta Ejecutiva en su decisión 1990/2 (E/ICEF/1990/13) sobre estrategias para la infancia, y se utilizan en el presente documento reconociendo al mismo tiempo que las actividades de los programas deben hacer frente al contexto más amplio de la vida del niño.

Atención primaria de la salud

39. El logro de las metas de salud para el año 2000 y la consolidación de los resultados obtenidos hasta la fecha seguirán siendo prioritarios.

40. Aún queda mucho por hacer mediante programas de intervención, teniendo en cuenta la amplia variabilidad de recursos, los obstáculos que se oponen a la mejora y los riesgos a que están expuestos los niños. La mortalidad infantil sigue siendo especialmente alta en los países de África al sur del Sáhara y de Asia meridional. Debe aumentarse el acceso a los servicios preventivos y a servicios eficaces de tratamiento para las principales enfermedades mortales de la infancia. La adopción de decisiones adecuadas en el hogar y un cambio de comportamiento sostenido entre las personas que se ocupan de los niños son indispensables. Cada familia debe saber cómo practicar la terapia de rehidratación oral como método para salvar la vida de los niños y como costumbre familiar. La continuación de la alimentación durante la enfermedad, la lactancia materna y el tratamiento oportuno de los casos de neumonía, diarrea y paludismo contribuirán a salvar vidas. La educación sobre la importancia y el uso de mosquiteros impregnados para la lucha contra el paludismo es crítica. En su labor de colaboración con el programa conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA y otros, el UNICEF seguirá centrándose en los niños y el VIH/SIDA.

41. El UNICEF prestará más atención al aumento de la capacidad en tres esferas a) vigilancia, sistemas de información y evaluación de la situación sanitaria; b) promoción de la salud y c) servicios de salud. El UNICEF seguirá fortaleciendo la Iniciativa de Bamako, no sólo en los países de África al sur del Sáhara sino en otras regiones en las que el concepto se utiliza para revitalizar los sistemas de salud comunitarios.

42. Es indispensable colaborar con otros agentes para mantener los logros realizados hasta la fecha, especialmente en materia de inmunización. Se han mantenido los avances realizados en inmunización, aunque no ha habido nuevos adelantos. Es indispensable reforzar la capacidad, por conducto del programa para lograr la autosuficiencia en la compra de vacunas y otras asociaciones para alcanzar los objetivos de erradicación de la poliomielitis y eliminación del sarampión y el tétanos.

43. En este plan el UNICEF reconoce hasta qué punto se ha prestado poca atención a la salud de la mujer. Las actividades recientes del UNICEF con la Organización Mundial de la Salud (OMS) dan pruebas a primera vista de que el objetivo global de reducir la mortalidad materna a la mitad para el año 2000 ha recibido poca atención y que es necesario adoptar una estrategia seria que vaya más allá de los servicios de atención de la salud y obstetricia a la causa en que radica el problema: las deficiencias en la situación de la mujer.

44. Durante el período que abarca este plan, los programas del UNICEF se orientarán hacia la reducción de la mortalidad y la morbilidad de lactantes y niños y se evaluarán en función de sus efectos, así como de su repercusión en el desarrollo infantil, la atención de las madres, la salud reproductiva y la conducta saludable de los jóvenes.

Nutrición

45. El logro de los objetivos en materia de nutrición, inclusive los de la reducción de la malnutrición y la insuficiencia ponderal al nacer, la eliminación de las carencias de yodo y vitamina A y la reducción de la anemia ferropénica seguirán siendo prioritarias. La estrategia del UNICEF en materia de nutrición, que hace hincapié en que la mejora de la nutrición requiere un

acceso adecuado a los alimentos, la salud y la atención y que pide el apoyo a la prestación de servicios, el aumento de la capacidad y la habilitación, seguirá orientando la labor del UNICEF en esta esfera. La mejora de la nutrición es resultado del conjunto del proceso de programación del UNICEF. La estrategia exige que se comprendan claramente las causas de la malnutrición en distintos niveles de la sociedad y un proceso de participación en la evaluación, el análisis y las actividades que se utilizará para definir y ejecutar actividades. El UNICEF aprovechará la base de la estrategia de nutrición, que ha demostrado su eficacia en países de todas las regiones, y los avances hechos recientemente en la lucha contra las carencias de yodo y vitamina A para seguir reduciendo la malnutrición infantil y materna.

46. Las prioridades son lograr un consenso sobre las causas y los modos de reducir la malnutrición entre los niños en edad preescolar; orientaciones sobre modos de mejorar la seguridad alimentaria en los hogares; la atención de las mujeres y los niños; el uso de información nutricional; y formas de reducir al mínimo la malnutrición durante las emergencias. La promoción y el apoyo de la lactancia materna seguirán siendo prioritarios para el UNICEF. Se prestará más atención a la mejora de las prácticas en la alimentación complementaria y a las formas de mejorar la nutrición de las madres. Se intensificarán las actividades de enriquecimiento de los alimentos básicos con hierro y vitamina A, habida cuenta del éxito obtenido gracias a la yodación de la sal y otros programas eficaces de enriquecimiento de alimentos en América Latina; se seguirán facilitando suplementos de vitamina A y hierro donde sea necesario.

Abastecimiento de agua potable y saneamiento ambiental

47. La principal preocupación del UNICEF en la esfera del abastecimiento de agua y el saneamiento ambiental es promover y apoyar la igualdad de género y las estrategias de participación que influyen directamente en la supervivencia, la protección y el desarrollo del niño. Las esferas primarias de acción serán: la seguridad de los hogares en materia de agua mediante la gestión comunitaria del medio hídrico, saneamiento ambiental higiénico y prácticas de higiene adecuadas; y adopción de prácticas correctas en el hogar, en la escuela y en la comunidad. Entre las estrategias figurarán la promoción y la movilización social para conseguir el compromiso de la población; políticas nacionales y medidas aceleradas para alcanzar los objetivos sectoriales para el año 2000; promoción de vínculos entre sectores y la ejecución integrada de programas; apoyo y promoción de la expansión de los servicios básicos gestionados por las comunidades y los hogares beneficiarios, y en particular las mujeres; y la movilización de recursos, inclusive con sistemas de participación de la comunidad en los gastos de capital y los gastos periódicos de los servicios básicos que reconozcan la voluntad y la capacidad de pagar. Los programas vigilarán los progresos que se realicen hacia los objetivos sectoriales así como la evaluación de la forma en que la población responde a las nuevas intervenciones y tecnologías. Las zonas urbanas de bajos ingresos, donde tanto el abastecimiento de agua como el saneamiento parecen estar quedando a la zaga respecto del aumento de la demanda, seguirán recibiendo mayor atención en las actividades de promoción del UNICEF.

Enseñanza básica

48. La prioridad del UNICEF, en esta esfera es el acceso de todos los niños a enseñanza primaria de calidad. La educación de las niñas, la vigilancia del aprendizaje y la solución de las causas de los malos resultados de los niños en la escuela son particularmente importantes. La capacitación de maestros para que la escuela sea un lugar más "alegre" es uno de los métodos para mejorar la calidad de la educación. Otras cuestiones que deben recibir atención son la educación de las niñas, la movilización de recursos y un criterio basado en la comunidad que dé a los padres y a la comunidad un mayor sentido de que la escuela es algo suyo. Otras estrategias de apoyo son el desarrollo del niño pequeño y la educación del adulto. La educación en condiciones de emergencia seguirá recibiendo el apoyo con que cuenta ahora como parte de un esfuerzo global para velar por que el desarrollo del niño a largo plazo no se vea afectado por inconvenientes temporales.

Protección del niño: los niños en circunstancias especialmente difíciles

49. La protección de los niños que son víctimas de circunstancias peligrosas que pueden obstaculizar gravemente su supervivencia, crecimiento y desarrollo, o están expuestos a ellas, será un componente importante de los programas del UNICEF. Las actividades estarán orientadas por las disposiciones de la Convención sobre los Derechos del Niño en materia de protección de los niños. Entre las principales esferas a que se dedicará la labor de protección del niño figurarán el trabajo infantil, la explotación sexual, las repercusiones de los conflictos armados y la violencia, el abandono de los niños, los niños y las familias afectadas por el SIDA, las deficiencias de los sistemas de justicia juvenil y la discapacidad durante la infancia. Esos problemas son sumamente complejos. El UNICEF aprovechará la experiencia adquirida para acumular conocimientos sobre la forma de incorporar las intervenciones a los programas. Mientras tanto, realizará actividades de información respecto de cuestiones especiales de protección cuando corresponda.

Atención primaria del medio ambiente y desarrollo sostenible

50. El criterio de la atención primaria del medio ambiente, respaldado por la Junta Ejecutiva (E/ICEF/1994/13/Rev.1, decisión 1994/13), destaca la necesidad de invertir la espiral destructiva de la pobreza, la presión demográfica y la degradación del medio ambiente. Ello podría conseguirse mediante programas apropiados de supervivencia, protección, desarrollo y participación del niño. Los programas que reciben asistencia del UNICEF harán hincapié en tres principios: a) atender las necesidades básicas y de sustento de las comunidades; b) facilitar su habilitación para el desarrollo autodirigido; y c) ayudarles a gestionar mejor su base de recursos naturales. Se alentará a los niños y los jóvenes a participar en actividades de protección del medio ambiente y desarrollo sostenible. El UNICEF también incorporará un procedimiento de auditoría ambiental a sus programas.

V. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

51. Para hacer frente a los nuevos desafíos que se le plantean, el UNICEF deberá fortalecer y desarrollar sus recursos humanos. A fines de 1994, la División de Personal (que a partir de enero de 1996 pasó a llamarse División de Recursos Humanos) se comprometió a iniciar la formulación de una estrategia de recursos humanos que servirá de base para la creación de sistemas apropiados de planificación, gestión y desarrollo del personal del UNICEF, el recurso más valioso de la organización. Si bien a lo largo de los años se han ido elaborando y actualizando periódicamente la política y los procedimientos de contratación, colocación, evaluación y promoción, ello se ha hecho sin aplicar un criterio estratégico. Con demasiada frecuencia, las decisiones sobre dotación de personal, tan importantes para los funcionarios individualmente como para la organización, se han adoptado con un criterio estrecho y de corto plazo y han estado vinculadas indebidamente a problemas más amplios de organización.

52. La evolución del mandato del UNICEF en los últimos años, el aumento del volumen y alcance de la labor de la organización y la expansión y diversificación concomitantes de la fuerza de trabajo exigen la adopción de un enfoque estructurado en materia de recursos humanos. Hay otros factores externos que determinan la necesidad de cambio. En general, las condiciones laborales están cambiando; se está pasando del empleo vitalicio y de una organización jerárquica a una fuerza de trabajo más flexible y adaptable, recompensada más por el rendimiento que por la categoría y dispuesta a trabajar en equipo y a aprender, adaptarse y cambiar.

53. El Programa de Excelencia de la Gestión ha resultado ser una guía esencial para la formulación de la estrategia. La declaración sobre la misión establece el marco estratégico y programático del UNICEF en los próximos años. La contrapartida ética de la declaración, enunciada en los nuevos principios rectores para el personal del UNICEF, es la equidad, la imparcialidad y el respeto por la diversidad y por el individuo, que son valores fundamentales para la labor actual en la esfera de los recursos humanos.

54. El equipo de trabajo de la Estrategia de gestión de recursos humanos, establecido en el contexto del Programa de Excelencia de la Gestión, inició su labor en septiembre de 1995 y ha estado aprovechando la experiencia y el conocimiento acumulados en la división mediante amplias consultas dentro y fuera de la organización. Se han determinado las siguientes características esenciales de la estrategia:

a) Las actividades de recursos humanos estarán plenamente vinculadas al cumplimiento de la misión estratégica del UNICEF mediante la participación en el plan de mediano plazo y las estrategias de los programas, así como en la elaboración de éstos, a nivel de la sede, las oficinas regionales y las oficinas de los países;

b) La gestión de los recursos humanos es una función compartida entre la División de Recursos Humanos y el personal directivo, y a éste le incumben las mismas obligaciones con respecto a los recursos humanos que con respecto a otros recursos necesarios para ejecutar los planes de operaciones encaminados a lograr los objetivos mundiales y a nivel de los países;

c) La estrategia implica la definición de la capacidad básica que utiliza el UNICEF para prestar los servicios considerados más valiosos por los principales interesados. Se prestará atención especial al desarrollo de la competencia en materia de recursos humanos dentro de la organización con objeto de fortalecer todavía más su capacidad básica para prestar servicios eficaces;

d) El UNICEF pasará a ser una organización que valora el trabajo en equipo y los criterios de equipo que promuevan el acceso a medidas, normas e instrumentos que permitan a las oficinas de los países y a otros equipos operacionales evaluar su propia actuación y los progresos y resultados obtenidos en materia de gestión de los recursos humanos;

e) Para aplicar la estrategia, es imprescindible tener pleno acceso a la información y los recursos, por ejemplo:

- i) Bases de datos sobre recursos humanos;
- ii) Ejemplos de "mejores prácticas" dentro y fuera del UNICEF;
- iii) El diálogo que se está desarrollando dentro de la organización y con la red de recursos externos sobre los nuevos problemas y tendencias en materia de recursos humanos;
- iv) Cursos adecuados de formación para el desarrollo y perfeccionamiento de la competencia en materia de recursos humanos;

f) La estrategia hace hincapié en la descentralización y la creación de condiciones para la participación basadas en la aceptación cada vez mayor de la responsabilidad personal en toda la organización.

VI. PLAN FINANCIERO

A. Distribución de los recursos para programas entre los países

55. La movilización de los recursos generales procedentes de los gobiernos y el sector privado reviste alta prioridad para el UNICEF.

56. Los recursos generales del UNICEF se asignan a los países con arreglo a tres criterios: a) población infantil; b) producto nacional bruto per cápita; y c) tasa de mortalidad de niños menores de 5 años. Esos criterios se ponderan de modo que los países que tengan el producto nacional bruto per cápita más bajo y la tasa de mortalidad en la niñez más alta reciban la asignación más alta por niño, asignación que disminuye progresivamente a medida que aumenta el producto nacional bruto per cápita y disminuye la tasa de mortalidad de los niños menores de 5 años.

57. Los niveles de planificación de los recursos generales se calculan utilizando los datos disponibles más recientes sobre el producto nacional bruto, la población de niños menores de 16 años y la tasa de mortalidad de los niños menores de 5 años, proporcionados por el Banco Mundial, la División de Población de las Naciones Unidas y el UNICEF, respectivamente.

58. El principio para calcular la asignación de recursos generales se modifica para tener en cuenta a los países muy pequeños y a los países muy grandes. Se forma un solo grupo con todos los pequeños países insulares del Caribe oriental y otro con todos los países insulares del Pacífico, y se hace una asignación combinada de recursos generales a cada grupo. La asignación a los países muy grandes - aquéllos cuya población infantil sobrepasa los 10 millones - se reduce conforme a una escala descendente progresiva con objeto de evitar la posibilidad de que unos pocos países grandes reciban casi todos los recursos disponibles.

59. En los países en que el apoyo financiero neto del UNICEF se tenga que reducir o eliminar gradualmente, según lo que convengan los gobiernos interesados, el UNICEF procurará desarrollar la capacidad de los grupos de apoyo para movilizar recursos en pro de la infancia y promover esa causa mediante entidades análogas a los comités nacionales pro UNICEF en los países industrializados. El UNICEF debe seguir aprovechando la oportunidad de aprender de la experiencia de los países que han mejorado la situación de los niños y las mujeres. Por otra parte, el UNICEF debe desarrollar y conservar su capacidad para promover los intereses de la infancia en todo el mundo, aun cuando concentre su apoyo financiero en los países más necesitados. El UNICEF procura encontrar nuevas modalidades de cooperación que permitan que los países con mayores ingresos pasen a ser donantes netos.

B. Asignación de los recursos para programas

60. La asignación de los recursos del UNICEF se determina en el proceso de programación por países. El UNICEF no asigna recursos por sector a nivel mundial. Por el contrario, la Junta Ejecutiva del UNICEF examina y aprueba programas por países presentados individualmente. Las recomendaciones de los programas por países se basan en la capacidad del UNICEF sobre el terreno y en su labor con los colaboradores en los países. La evaluación y el análisis por el UNICEF de la situación de los niños y las mujeres da lugar a decisiones y planes estratégicos para la asignación de recursos por parte de todos los colaboradores. Esos planes y decisiones se reflejan en las recomendaciones de los programas por países, que se someten a la aprobación de la Junta Ejecutiva.

61. La asignación efectiva de recursos a las diversas esferas programáticas es el total acumulativo de gastos de los programas individuales. Si bien en los últimos años se ha registrado un aumento uniforme de los gastos de los programas, se espera que éstos se estabilicen en unos 800 millones de dólares en el período del próximo plan de mediano plazo.

62. Como parte de sus estrategias de desarrollo a largo plazo, el UNICEF seguirá atendiendo a la situación de los niños y las mujeres en situaciones de emergencia. Los gastos correspondientes forman parte de la labor normal del UNICEF en materia de salud, nutrición, educación, agua y saneamiento. La combinación y secuencia de las intervenciones en situaciones de emergencia responden a las necesidades inmediatas y están determinadas por una evaluación previa de su posible eficacia en cuanto a la recuperación a largo plazo. Se espera que esas necesidades disminuyan en los próximos años, aunque ello no se puede predecir con certeza.

63. El proceso impulsado en los países que determina la asignación global de recursos por el UNICEF es un mecanismo eficiente y eficaz para atender a las necesidades y los sectores prioritarios nacionales sobre la base de las ventajas comparativas del UNICEF. En el caso de programas por países más pequeños, se procura que en la planificación los recursos disponibles estén concentrados de modo que produzcan resultados significativos y demostrables, en lugar de estar debilitados por una diversificación excesiva.

C. Mobilización de recursos

64. El UNICEF reconoce la grave incertidumbre financiera a que hace frente el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto y el propio UNICEF. El UNICEF depende exclusivamente de contribuciones voluntarias, lo que antes resultó ser una ventaja. En lo que concierne al cumplimiento de las estimaciones financieras del plan de mediano plazo, la estrategia del UNICEF se basará en las asociaciones que hayan demostrado ser dignas de confianza y procurará establecer nuevas asociaciones. En primer lugar, el UNICEF continuará y fortalecerá el diálogo con sus colaboradores tradicionales y la movilización de recursos de éstos: los Estados miembros del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, los comités nacionales pro UNICEF y otros países donantes y organizaciones no gubernamentales. En segundo lugar, intensificará las actividades de promoción y recaudación de fondos y el diálogo con sus nuevos colaboradores en los países industrializados y en los países en vías de industrialización; con otras organizaciones intergubernamentales, en particular el Banco Mundial, los bancos regionales de fomento y la Comisión de la Unión Europea; y con el sector privado de todos los países.

65. En los últimos cuatro años, la distribución de recursos generales en el total de ingresos disminuyó de 63% (en 1991) a 57% (en 1995). Esa tendencia de los donantes tradicionales a hacer mayor hincapié en los fondos complementarios inadvertidamente puede debilitar los esfuerzos del UNICEF por equilibrar los recursos para los programas, entre los países y por sectores, según las necesidades de los países. El UNICEF hará especial hincapié en la movilización de recursos generales e incluso en informar de la importancia y las repercusiones de la recaudación de esos recursos para los diversos aspectos de las operaciones de los programas, por sectores y países. En particular, trabajará en estrecha colaboración con los comités nacionales en la formulación de estrategias para iniciar campañas de movilización de recursos generales.

66. La responsabilidad y la eficacia en función de los costos son elementos de importancia fundamental para todas las fuentes de ingresos. El UNICEF considera sumamente importante encontrar la manera de presentar informes sobre contribuciones que satisfagan plenamente a los donantes y al público en general. Se prestará especial atención a explicar las repercusiones de las actividades de los programas del UNICEF financiados con recursos básicos.

67. En el caso de los países en transición a una economía de mercado y de los países cuyos indicadores económicos y sociales determinen que ya no deben recibir recursos generales, el UNICEF, en consulta con los gobiernos interesados, prestará apoyo especial a la elaboración de estrategias de movilización de recursos internos.

D. Plan financiero de mediano plazo para el período 1996-1999

Comparación de los resultados obtenidos en 1995 con el plan financiero

68. Los resultados financieros globales obtenidos en 1995 fueron compatibles con las estimaciones del plan financiero de mediano plazo correspondiente. En el gráfico V se comparan los resultados obtenidos en 1995, las actividades financieras previstas para 1995 y los resultados del año anterior.

Ingresos

69. En 1995, el total de ingresos del UNICEF ascendió a 1.011 millones de dólares, es decir, 5 millones de dólares más que los ingresos obtenidos en 1994. Los ingresos superaron en 20 millones de dólares lo previsto en el plan de mediano plazo para 1995 debido a fluctuaciones cambiarias positivas (unos 6 millones de dólares) y a contribuciones adicionales netas de alrededor de 14 millones de dólares.

70. El total de ingresos de recursos generales fue de 537 millones de dólares, es decir, 7 millones de dólares menos que lo previsto en el plan de mediano plazo anterior.

71. Los ingresos por concepto de recursos generales procedentes de los gobiernos ascendieron a 354 millones de dólares, es decir, 12 millones de dólares menos que lo previsto en el plan de mediano plazo. Si bien la mayoría de los principales donantes gubernamentales pudo mantener o aumentar ligeramente sus contribuciones, un donante redujo la suya considerablemente, en comparación con la de 1994. Esa fue la razón principal del déficit de ingresos procedentes de los gobiernos con respecto a lo previsto en el plan.

72. Los ingresos de recursos generales procedentes del sector privado (comités nacionales pro UNICEF, organizaciones no gubernamentales y Operación de Tarjetas de Felicitación) ascendieron a 145 millones de dólares, es decir, 5 millones más de lo previsto en el plan de mediano plazo.

73. Los ingresos por concepto de intereses ascendieron a 23 millones de dólares, es decir, 5 millones de dólares más de lo previsto en el plan. Otros ingresos, por valor de 15 millones de dólares, fueron el resultado de ingresos diversos por valor de 13 millones de dólares y una ganancia de 2 millones de dólares por fluctuaciones cambiarias.

74. Los ingresos totales de fondos complementarios fueron de 474 millones de dólares, es decir, 27 millones de dólares más de lo previsto en el plan.

75. Las contribuciones del sector privado a los fondos complementarios ordinarios fueron mucho mayores que en 1994 y que el objetivo del plan de mediano plazo. Las contribuciones de los gobiernos también excedieron de lo previsto y dieron lugar a un total de ingresos de fondos complementarios ordinarios de 311 millones de dólares, es decir, 34 millones de dólares más de lo previsto en el plan de mediano plazo.

76. Las contribuciones de emergencia procedentes de los gobiernos y del sector privado también excedieron de lo previsto en el plan de mediano plazo. Con todo, al no haberse hecho un nuevo llamamiento importante de emergencia, las contribuciones procedentes de las disposiciones interinstitucionales de las Naciones Unidas fueron inferiores a lo previsto. En consecuencia, las contribuciones para los casos de emergencia ascendieron a 163 millones de dólares (7 millones de dólares menos que lo previsto). (En los gráficos VI y VII se presentan los ingresos por categoría y por porcentaje.)

Gastos

77. El total de gastos de 1995, incluida la anulación en libros de promesas de contribuciones y otras partidas (11 millones de dólares), fue de 1.023 millones de dólares, es decir, 14 millones de dólares más de lo previsto en el plan de mediano plazo.

78. Los gastos de los programas financiados con cargo a recursos generales fueron de 349 millones de dólares, es decir, 5 millones de dólares menos que la cifra prevista.

79. Los gastos administrativos y de apoyo a los programas alcanzaron el nivel previsto de 208 millones de dólares.

80. Durante el año, los gastos de los programas financiados con cargo a fondos complementarios ascendieron a 455 millones de dólares (272 millones de dólares correspondientes a los programas ordinarios y 183 millones de dólares a los de emergencia), es decir, 8 millones de dólares más que la estimación del plan de mediano plazo para 1995. (En el gráfico VIII figuran los gastos por categoría.)

Cuenta de caja y otras cuentas de balance

81. El saldo de caja al cierre del ejercicio de 1995 (incluidas las cuentas especiales para los servicios de compras y otras actividades) ascendía a 424 millones de dólares, es decir, una suma inferior en 21 millones de dólares a la prevista en el plan (véase el gráfico IX donde se exponen los datos relativos a los saldos de caja de 1990 a 1995 (en cifras efectivas) y 1996 a 1999 (en cifras previstas)).

82. El saldo de caja de recursos generales a fines de 1995 era de 83 millones de dólares. Esa suma se componía de 70 millones de dólares en monedas convertibles y 13 millones de dólares en monedas no convertibles. El saldo de caja de recursos generales en monedas convertibles ha sido el más bajo de las registradas en el UNICEF desde 1987, ya que, en 1995, dicho saldo disminuyó en 72 millones de dólares debido fundamentalmente a que uno de los principales donantes no efectuó el habitual pago parcial por adelantado de su contribución a los recursos generales.

83. El balance de caja de recursos generales en monedas convertibles sólo supera en 13 millones de dólares el margen de liquidez mínimo recomendado de 57 millones de dólares.

84. En 1995, el saldo de caja de fondos complementarios fue de 268 millones de dólares, es decir, 38 millones de dólares más de lo previsto en el plan de mediano plazo. La razón principal del aumento del saldo de caja de fondos complementarios fue el incremento de las contribuciones, que superaron los niveles previstos.

85. Además de los ingresos y los gastos, los cambios en el activo y el pasivo no monetarios del balance general también afectan a los saldos de caja al cierre del ejercicio. El aumento del activo tiene un efecto negativo en los saldos de caja y el aumento del pasivo tiene un efecto positivo.

86. Las contribuciones por recibir son el mayor activo no monetario del balance general del UNICEF. En 1995, las contribuciones por recibir correspondientes a recursos generales disminuyeron en 3 millones de dólares. Las contribuciones por recibir correspondientes a fondos complementarios disminuyeron en 1 millón de dólares.

87. Los inventarios abarcan las existencias de la División de Suministros y de la Operación de Tarjetas de Felicitación. La División de Suministros se sirve del inventario para satisfacer las necesidades de artículos corrientes para los programas del UNICEF, así como para atender a los servicios de compras en las operaciones de emergencia. A finales de 1995, los inventarios tenían un valor total de 46 millones de dólares, lo que representaba una disminución de 7 millones de dólares.

88. Las contribuciones para los años siguientes recibidas por adelantado figuran como pasivo en el balance general del UNICEF. Con respecto a los recursos generales, esa cuenta es inferior en 73 millones de dólares a la del final del ejercicio anterior porque uno de los principales donantes no efectuó el habitual pago parcial por adelantado de su contribución a los recursos generales. A finales de 1995, las contribuciones correspondientes a fondos complementarios recibidas por adelantado ascendían a 5 millones de dólares.

89. El efecto neto sobre el saldo de caja de recursos generales de todas las modificaciones del activo y el pasivo no monetarios fue una disminución de 58 millones en el efectivo. Respecto de los fondos complementarios, el efecto neto sobre el saldo de caja de todas las modificaciones del activo y el pasivo no monetarios fue un aumento de 11 millones de dólares en el efectivo.

Plan financiero para el período 1996-1999

90. En un período de graves dificultades financieras, el UNICEF ha logrado mantener el nivel general de apoyo de los donantes. Aunque en el presente plan se prevé un aumento moderado de los ingresos, el UNICEF se esforzará por obtener más apoyo de los donantes y prestará especial atención a la utilización eficaz de los fondos que éstos le confíen. Se hará hincapié en el fomento de la eficiencia y el fortalecimiento de la gestión a fin de aprovechar al máximo los fondos disponibles para los programas por países.

91. El aumento de los gastos administrativos y de los gastos de apoyo a los programas y la disminución de los gastos de los programas correspondientes a los recursos generales se deben fundamentalmente a que en el presupuesto integrado de la sede y las oficinas regionales una parte de los gastos de fondos globales

se ha trasladado de los gastos de los programas a los gastos de apoyo a los programas.

92. Además de los efectos de presentación del presupuesto integrado, dada la disminución de los ingresos correspondientes a recursos generales previstos, el UNICEF está reduciendo los gastos de los programas que está previsto ejecutar con cargo a los recursos generales con respecto al plan financiero de mediano plazo del año anterior, correspondiente a 1997 y 1998. Las contribuciones y los gastos de los programas de fondos complementarios mantienen aproximadamente los niveles del plan anterior.

Proyecciones de los ingresos para 1996-1999

93. En el cuadro 1 figuran las proyecciones de ingresos procedentes de diversas fuentes. Esas proyecciones se preparan a los fines de la planificación y no entrañan compromiso alguno de los donantes, puesto que todas las contribuciones al UNICEF son voluntarias. Las proyecciones se expresan en dólares de los Estados Unidos y se utilizan los tipos de cambio de las Naciones Unidas vigentes en marzo de 1996.

94. En el presente plan se prevé que el mayor aumento de los ingresos corresponda al sector privado. El crecimiento de los ingresos procedentes de los gobiernos es mínimo, especialmente por lo que se refiere a los recursos generales.

95. Las proyecciones anuales de ingresos para el período 1997-1999 que figuran en el cuadro 1 se presentan como intervalo. El extremo inferior del intervalo representa la proyección moderada del aumento de los ingresos. El UNICEF utiliza esa proyección para determinar los niveles viables de gastos que se presentan en el plan de mediano plazo. El extremo superior del intervalo representa la meta que se ha fijado para las actividades de recaudación de fondos del UNICEF. Si se alcanzaran esos niveles más altos de ingresos, los niveles de gastos de los programas previstos en el plan de mediano plazo aumentarían. Habida cuenta de que esos niveles de gastos se basan en el extremo inferior del intervalo, las proyecciones de ingresos que aparecen en los cuadros restantes y en el texto del presente documento son las correspondientes al extremo inferior del intervalo.

96. En el plan financiero se prevé un total de ingresos de 1.026 millones de dólares para 1996, lo que representa un aumento de, aproximadamente, un 1% con respecto a 1995. En el plan se prevé que para 1999, el total de ingresos habrá aumentado a 1.127 millones de dólares, utilizando una tasa media anual de crecimiento de, alrededor de un 3% de 1995 a 1999. El crecimiento medio anual efectivo del UNICEF en los cinco años anteriores al plan fue de un 5%.

Ingresos de recursos generales

97. En el plan financiero se prevé que el total de ingresos de recursos generales ascienda a 567 millones de dólares en 1996. Se prevé que el total de ingresos de recursos generales aumente a 612 millones de dólares en 1999. La tasa media anual de crecimiento para el período comprendido entre 1995 y 1999 se calcula en, aproximadamente, un 3%.

98. A continuación se desglosan las diversas fuentes de ingresos de recursos generales que se indican en el cuadro 1:

a) Contribuciones de los gobiernos. Varios de los principales gobiernos donantes han indicado que pueden mantener o aumentar, al menos ligeramente, sus contribuciones de 1996. Sin embargo, algunos donantes han indicado la probabilidad de que sus contribuciones a los recursos generales se reduzcan. Se prevé que, en 1996, las contribuciones de los gobiernos asciendan a 362 millones de dólares, es decir, 8 millones más que en 1995. En el plan financiero se prevé que las contribuciones de los gobiernos se mantengan aproximadamente a ese nivel durante el período que abarca el plan de mediano plazo;

b) Contribuciones del sector privado. Las proyecciones reflejan el plan de trabajo actual de la Operación de Tarjetas de Felicitación, y se han ajustado a fin de tener en cuenta la diferencia entre el ejercicio económico de la Operación y el del UNICEF. En el documento E/ICEF/1996/AB/L.11 se expone en detalle el plan de trabajo de la Operación de Tarjetas de Felicitación que será examinado por la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual de 1996. Los ingresos netos de la Operación comprenden los ingresos devengados por la venta de sus productos y los obtenidos de las actividades de recaudación de fondos del sector privado. En el plan financiero se prevé que los ingresos del sector privado asciendan a 165 millones de dólares en 1996, y a 201 millones de dólares en 1999;

c) Ingresos por concepto de intereses. En el plan financiero se prevé que los ingresos por concepto de intereses sean de 20 millones de dólares al año durante el período que abarca el plan de mediano plazo;

d) Otros ingresos. La partida de otros ingresos incluye las ganancias y pérdidas debidas a las fluctuaciones cambiarias y otras partidas diversas. Se prevé que la partida de otros ingresos diversos ascienda a 20 millones de dólares al año durante todo el período que cubre al plan.

Ingresos de fondos complementarios

99. El UNICEF recibe contribuciones para fondos complementarios destinados a programas y operaciones de socorro en casos de emergencia. En el cuadro 1 figuran por separado las proyecciones relativas a dichas contribuciones. En el plan financiero se prevén contribuciones de 299 millones de dólares para programas ordinarios en 1996. Pese a que esa cifra es inferior en 12 millones de dólares a la correspondiente a 1995, supera en 23 millones de dólares las previsiones que figuraban en el plan del año pasado para 1996. Se prevé que, para el período 1997-1999, las contribuciones para programas ordinarios aumenten un promedio anual del 7%, hasta alcanzar 365 millones de dólares en 1999. Al igual que en el plan del año pasado, en el plan financiero de 1996 se prevé una disminución de las contribuciones para socorro de emergencia que en 1996 se situarán en 160 millones de dólares y de 1997 a 1999 en un nivel anual de 150 millones de dólares.

Liquidez

100. Para cubrir el margen de liquidez, la política del UNICEF en la materia recomienda que el saldo de caja de recursos generales en monedas convertibles al final del ejercicio sea, como mínimo, equivalente al 10% de los ingresos de recursos generales previstos. En el presente plan financiero se prevé un nivel de gastos con cargo a los recursos generales que concuerda con ese objetivo.

101. Normalmente, los programas complementarios suelen estar financiadas íntegramente antes de que se inicie su ejecución. Por consiguiente, el saldo de caja de los fondos complementarios es superior al de los recursos generales. El saldo de caja al cierre del ejercicio puede variar considerablemente en función del momento en que se hayan recibido los fondos y de la situación de la ejecución de los programas. Por ejemplo, si se reciben contribuciones importantes en efectivo a finales de año, el saldo de caja al cierre del ejercicio será alto porque la mayor parte de los gastos correspondientes a los programas conexos se producirán al año siguiente. En el presente plan financiero se supone que el saldo de caja correspondiente a los fondos complementarios se mantendrá al nivel que tenía al cierre del ejercicio de 1995.

Gastos previstos de los programas

102. A comienzos de 1996, había un saldo no utilizado de 1.048 millones de dólares de compromisos aprobados para programas con cargo a recursos generales que se preveía ejecutar entre 1996 y 1999.

103. El monto propuesto a la Junta Ejecutiva para programas con cargo a recursos generales en 1996 asciende a 530 millones de dólares. Esas recomendaciones se resumen en el documento de recapitulación de los programas (E/ICEF/1996/P/L.43/Add.2).

104. En el plan se prevé la preparación, para su aprobación por la Junta Ejecutiva en 1997, de proyectos de programas financiados con cargo a recursos generales por un valor total de 332 millones de dólares. Si más adelante la información disponible sobre los ingresos proyectados indicara un importe diferente del previsto en el plan, se modificaría la escala de los programas en la etapa de preparación según correspondiera.

105. El nivel de gastos previsto para el período 1996-1999 concuerda con el objetivo de aprovechar al máximo los recursos para gastos de programas, manteniendo al mismo tiempo la liquidez de los recursos generales. En el cuadro 2 se muestra la distribución por año de los gastos estimados en concepto de recomendaciones aprobadas para programas nuevos y futuros.

106. En el plan se proponen unos gastos de los programas con cargo a recursos generales de 328 millones de dólares en 1996. Aunque esa cifra es inferior en 21 millones de dólares a la correspondiente a 1995, esa reducción obedece a los gastos de fondos globales, que antes se consignaban como gastos de los programas, una parte de los cuales se consigna actualmente como gastos de apoyo a los programas en el nuevo presupuesto integrado para la sede y las oficinas regionales. Los gastos de los programas para el período comprendido entre 1997 y 1999 son coherentes con el lento crecimiento previsto para los recursos generales.

107. Debido a las dificultades de financiación que afectan a los recursos generales, la distribución anual de los gastos de los programas correspondientes a programas aprobados con anterioridad y programas nuevos que ha de aprobar la Junta Ejecutiva sigue siendo superior a los niveles viables de gastos previstos en el presente plan financiero de mediano plazo. Por consiguiente, sobre la base de unas proyecciones de ingresos moderadas, en la partida 5 del cuadro 2 figuran las reducciones que es necesario llevar a cabo en los niveles aprobados para que los gastos de los programas sean asequibles.

108. Al cierre del ejercicio de 1995, el saldo no utilizado de cooperación de programas correspondiente a los fondos complementarios ascendía a 537 millones de dólares. En el plan financiero se prevé que los gastos de programas con cargo a los fondos complementarios concuerden con los niveles de ingresos previstos para el período comprendido entre 1996 y 1999.

109. Se proyecta que en 1996 el total de gastos de los programas ascienda a 787 millones de dólares. En el plan financiero se prevé que el total de gastos de los programas aumente a 793 millones de dólares en 1997, 817 millones de dólares en 1998 y 863 millones de dólares en 1999. Sin embargo, el nivel de gastos efectivos dependerá de que se reciban las contribuciones previstas en el presente plan.

Gastos de los servicios administrativos y de apoyo a los programas

110. En su segundo período ordinario de sesiones de 1996 la Junta Ejecutiva aprobó un presupuesto integrado de la sede y las oficinas regionales para el bienio 1996-1997 (E/ICEF/1996/12 (Parte II), decisiones 1996/10 a 1996/14). Los gastos de servicios administrativos y de apoyo a los programas previstos en el presente plan financiero de mediano plazo reflejan el presupuesto integrado propuesto para la sede y las oficinas regionales y el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas para las oficinas exteriores aprobado en el tercer período ordinario de sesiones de 1995 de la Junta Ejecutiva (E/ICEF/1995/9/Rev.1, decisiones 1995/30 en 1995/31).

111. En el plan financiero se supone un crecimiento anual del 2% de los gastos administrativos y de apoyo a los programas para 1998 y 1999.

112. En las estimaciones de los gastos administrativos y de apoyo a los programas del presente plan no se tienen en cuenta los resultados del Programa de Excelencia de la Gestión.

Activo y pasivo

113. Como se explicaba en el párrafo 85, los cambios en el activo y en el pasivo no monetarios afectan a los saldos de caja al cierre del ejercicio. En la partida 4 de los cuadros 3, 4 y 5 se indica el efecto previsto de dichos cambios. En el presente plan no se prevén cambios significativos del balance general.

114. En su período ordinario de sesiones de 1990, la Junta Ejecutiva aprobó el establecimiento de un fondo de bienes de capital para los locales de oficina y vivienda para los funcionarios de las oficinas exteriores (E/ICEF/1990/13, decisión 1990/26). Al final del año 1995, quedaban sin desembolsar 15 millones

de dólares de ese fondo. Se prevé que los gastos con cargo al fondo asciendan a 4 millones de dólares en 1996, 1 millón en 1997, 1 millón en 1998, 1 millón en 1999 y 8 millones a partir de ese año.

115. Todos los elementos mencionados - ingresos, gastos y liquidez - se resumen en el cuadro 3, y en el cuadro 4 se desglosan los recursos generales y en el cuadro 5 los fondos complementarios. En los gráficos VI a IX se ofrece información financiera en cifras efectivas y previstas por fuente de financiación.

116. Las cuentas especiales para los servicios de compras, las transferencias de programas y otras actividades constituyen una parte significativa de las operaciones del UNICEF, aunque no se incluyen en las cifras de ingresos y gastos. En 1995 los desembolsos de las cuentas especiales alcanzaron un total de 109 millones de dólares. En el cuadro 6 figura el monto estimado de las actividades con cargo a las cuentas especiales durante el período que cubre el plan de mediano plazo.

VII. RECOMENDACIÓN

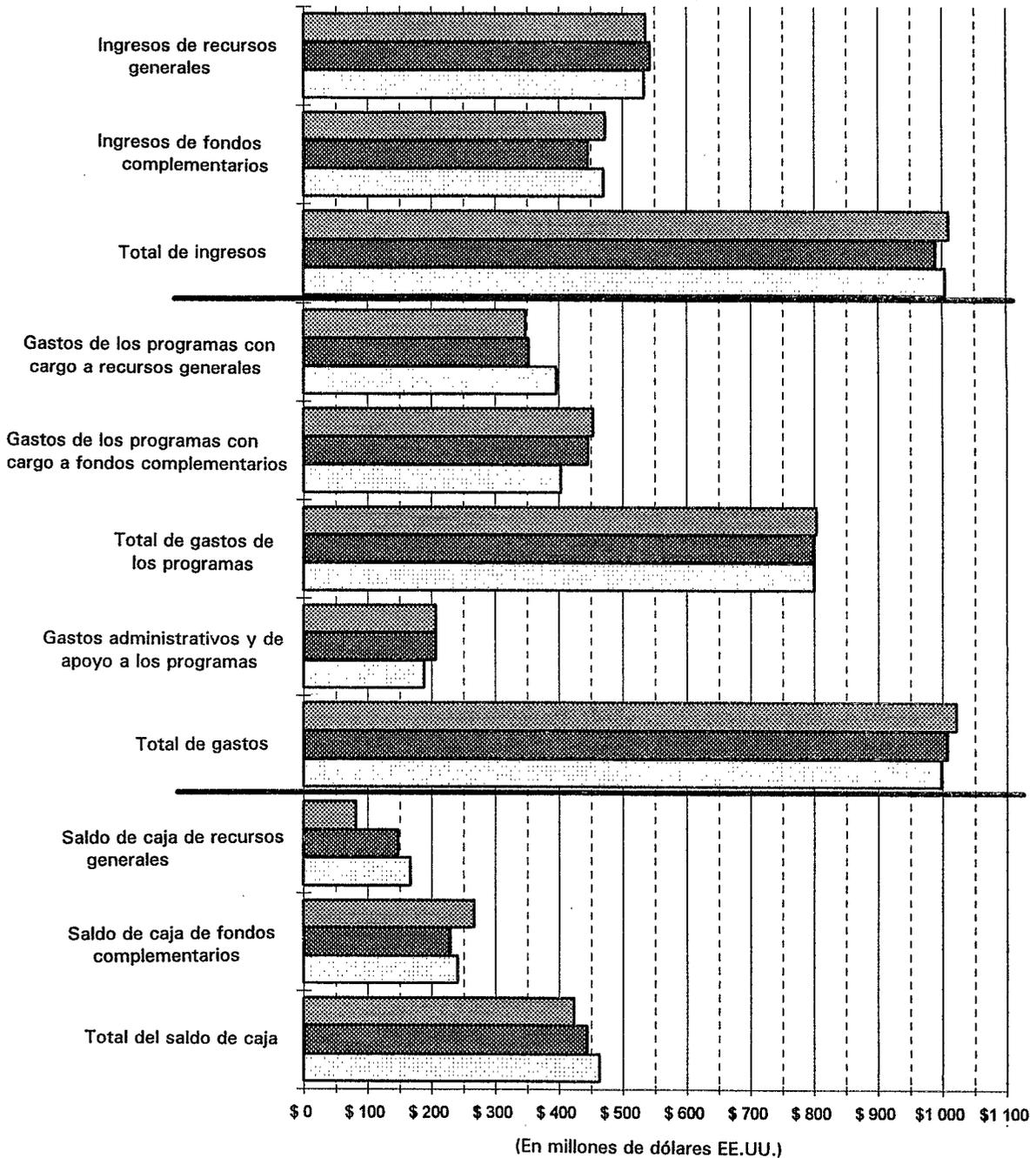
117. El Director Ejecutivo recomienda a la Junta Ejecutiva que apruebe el siguiente proyecto de decisión:

La Junta Ejecutiva

1. Toma nota del plan de mediano plazo (E/ICEF/1996/AB/L.10) como marco flexible de apoyo a los programas del UNICEF;
2. Aprueba el plan de mediano plazo como marco de las proyecciones para el período 1996-1999 (según se resume en el cuadro 3 del documento E/ICEF/1996/AB/L.10), incluida la preparación de estimaciones de gastos de los programas con cargo a los recursos generales, hasta un máximo de 332 millones de dólares, que se habrán de presentar a la Junta Ejecutiva en 1997 (según se indica en la partida 3 del cuadro 2 del documento E/ICEF/1996/AB/L.10). Esa suma estará sujeta a la disponibilidad de recursos y a la condición de que las estimaciones de ingresos y gastos contenidas en el presente plan sigan siendo válidas.

Gráfico V

Resultados financieros correspondientes a 1995



Cifras efectivas en 1994
 Cifras previstas para 1995
 Cifras efectivas en 1995

Gráfico VI

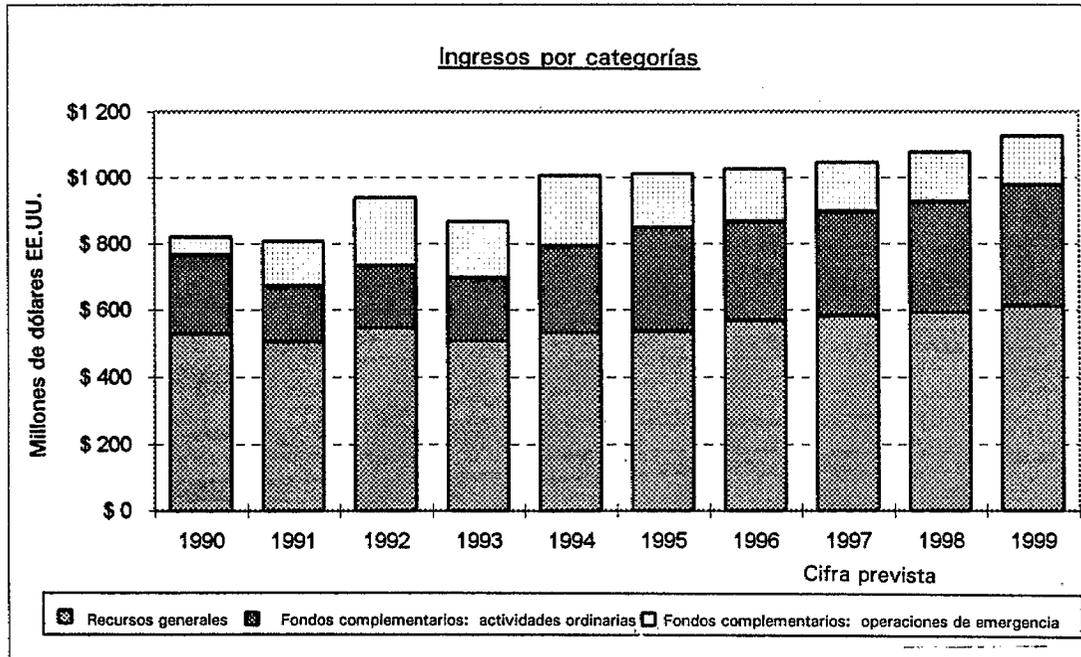


Gráfico VII

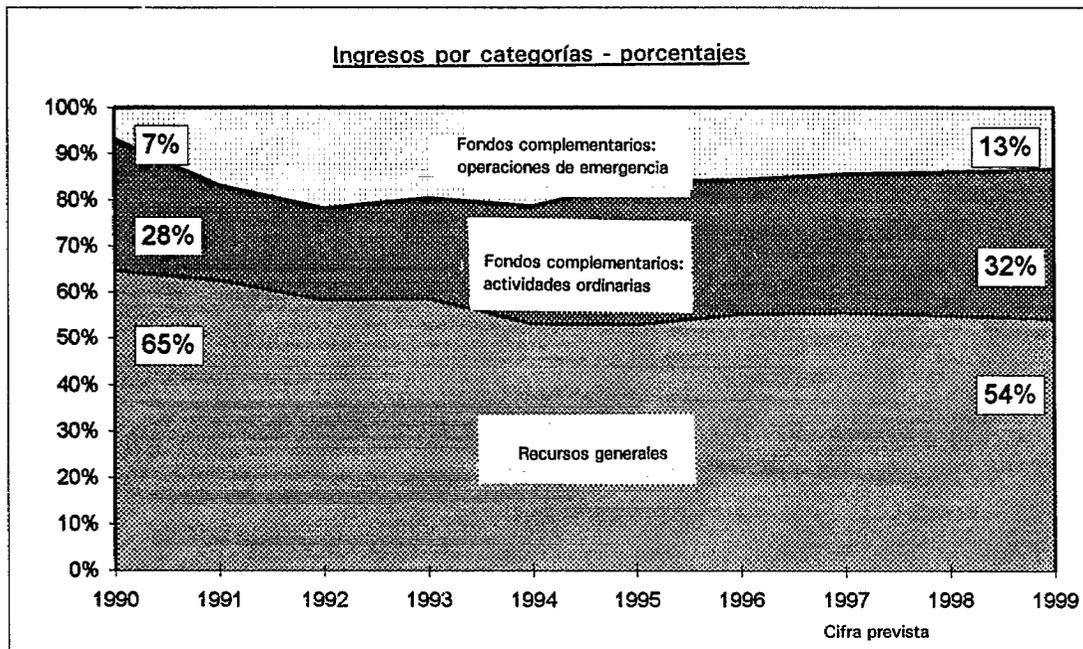


Gráfico VIII

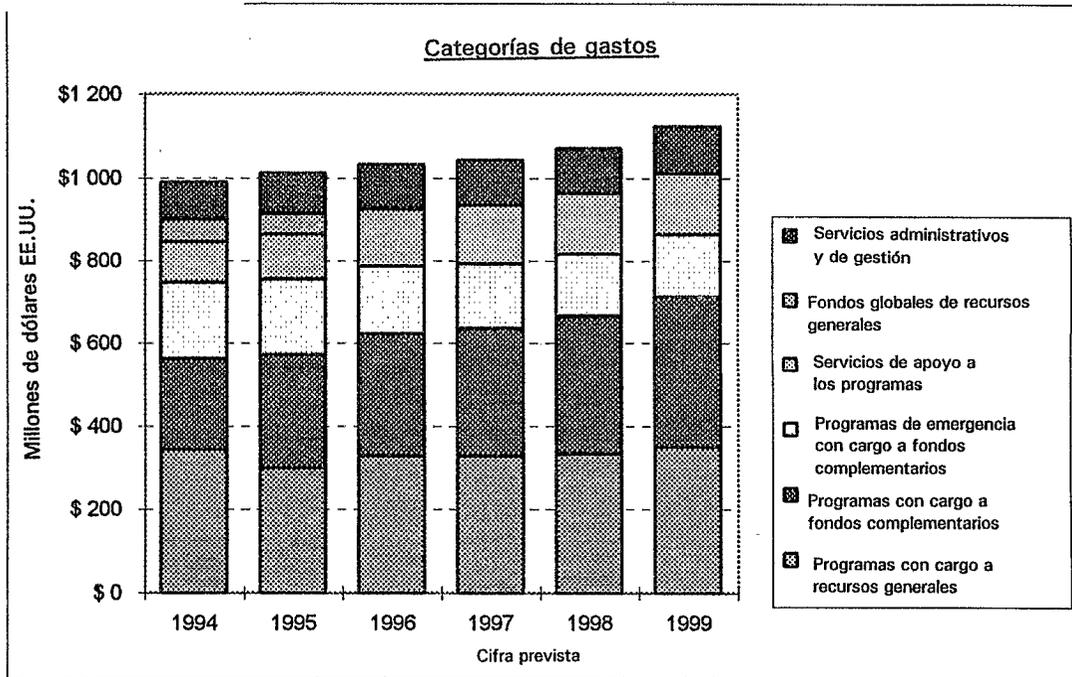
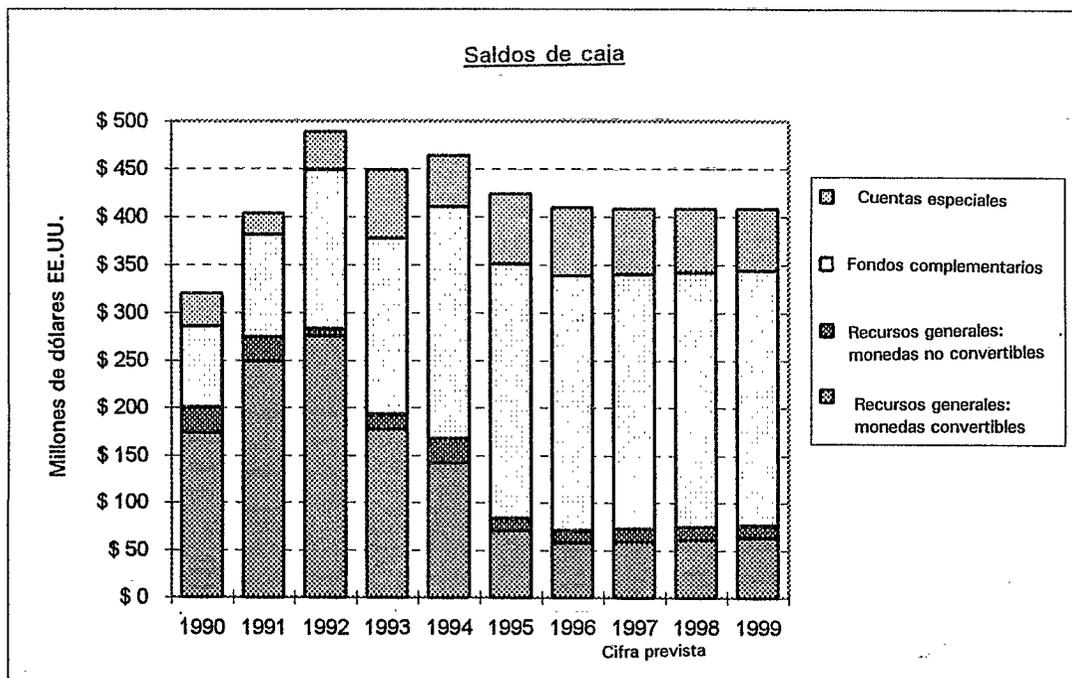


Gráfico IX



Cuadro 1
Proyecciones de ingresos del UNICEF
(En millones de dólares EE.UU.)

	Porcentaje medio de los últimos cinco años	Cifras previstas								
		Cifras efectivas		1997						
		1994	1995	1996	a	b	a	b	a	b
Recursos generales										
Gobiernos		361	354	362	362	373	365	376	371	382
Sector privado		129	145	165	180	185	188	194	201	207
Ingresos por concepto de intereses		18	23	20	20	21	20	21	20	21
Otros ingresos		27	15	20	20	20	20	20	20	20
Total de recursos		535	537	567	582	599	593	611	612	630
Crecimiento (porcentaje)	0	5	0	6	3	6	2	2	3	3
Fondos complementarios										
a) Programas										
Gobiernos		160	184	166	175	180	184	190	193	199
Sector privado		91	122	130	137	141	148	152	169	174
Naciones Unidas		3	2	3	3	4	3	4	3	4
Otros ingresos		3	3	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal de programas		257	311	299	315	325	335	346	365	377
Crecimiento (porcentaje)	8	37	21	-4	5	9	6	6	9	9
b) Costos de emergencia										
Gobiernos		137	117	119	109	119	109	119	109	119
Sector privado		58	41	35	35	40	35	40	35	40
Naciones Unidas		17	4	6	6	8	6	8	6	8
Otros ingresos		2	1	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal de casos de emergencia		214	163	160	150	167	150	167	150	167
Crecimiento (porcentaje)	35	26	-24	-2	-6	4	0	0	0	0
Total de fondos complementarios		471	474	459	465	492	485	513	515	544
Crecimiento (porcentaje)	11	32	1	-3	1	7	4	4	6	6
Total de ingresos		1 006	1 011	1 026	1 047	1 091	1 078	1 124	1 127	1 174
Crecimiento (porcentaje)	5	16	0	1	2	6	3	3	5	4

^a Estas proyecciones moderadas de ingresos se utilizan como base para determinar los gastos de los programas y los gastos presupuestarios en el plan de mediano plazo.

^b Estos niveles de ingresos más altos se presentan como meta de las actividades de recaudación de fondos del UNICEF. Si se alcanzaran estos niveles de ingresos, los niveles de gastos de programas previstos en el plan de mediano plazo aumentarían.

Cuadro 2Recursos generales: distribución por año de las estimaciones de gastos

(En millones de dólares EE.UU.)

	1996	1997	1998	1999	Después de 1999	Total de las recomen- daciones
<u>Recomendaciones relativas a las oficinas exteriores</u>						
1. Saldos de los programas no utilizados y aprobados en años anteriores ^a	486	189	157	122	94	1 048
2. Programas que se presentarán a la Junta Ejecutiva en sus períodos de sesiones de 1996	74	153	93	74	136	530
3. Programas que se prepararán para que la Junta Ejecutiva los apruebe en sus períodos de sesiones de 1997		1	82	79	170	332
4. Programas que se prepararán para que la Junta Ejecutiva los apruebe en sus períodos de sesiones de 1998 y años posteriores			1	52	808	861
5. Ajuste por ejecución ^b	-252	-38	-42	-38		
6. Consignación estimada de los ingresos devengados por la Operación de Tarjetas de Felicitación en países con programas del UNICEF	8	8	8	8		
7. Gastos administrativos y de apoyo a los programas aprobados en 1995	86	89				175
8. Gastos administrativos y de apoyo a los programas que se prepararán para que la Junta Ejecutiva los apruebe en 1997			90	91		181
<u>Recomendaciones relativas al presupuesto integrado de la sede y las oficinas regionales</u>						
9. Recomendaciones aprobadas por la Junta Ejecutiva en su segundo período ordinario de sesiones de 1996	172	174				346
10. Recomendaciones que se prepararán para que la Junta Ejecutiva las apruebe en 1997			178	182		360
11. Recuperación de existencias de suministros	-9	-9	-9	-9		
12. Subtotal de las recomendaciones	565	567	558	561		
13. Reserva no asignada	9	12	30	48		
14. Total de gastos	574	579	588	609		

^a La asignación por países figura en el estado de cuentas VI del documento E/ICEF/1996/AB/L.17.

^b Esta suma representa la diferencia entre los programas aprobados con cargo a los recursos generales y la suma viable. El ajuste correspondiente a 1996 incluye 194 millones de dólares arrastrados de años anteriores, de los que 110 millones de dólares corresponden a la parte de fondos globales que se ha incluido en el presupuesto integrado de la sede y las oficinas regionales.

Cuadro 3

Planes financieros del UNICEF: resumen (recursos generales
y fondos complementarios)

(En millones de dólares EE.UU.)

	Cifras efectivas		Cifras previstas			
	1994	1995	1996	1997	1998	1999
1. Ingresos	1 006	1 011	1 026	1 047	1 078	1 127
Crecimiento (porcentaje)	16	0	1	2	3	5
2. Gastos						
a) Asistencia a los programas						
Oficinas exteriores	725	716	754	760	784	830
Fondos globales (sólo recursos generales)	54	50	0	0	0	0
Sede y oficinas regionales	22	38	33	33	33	33
Total de asistencia a los programas	801	804	878	793	817	863
Crecimiento (porcentaje)	0	0	-2	1	3	6
b) Apoyo a los programas						
Cifras brutas	104	115	147	151	154	157
Recuperación de existencias de suministros	-5	-6	-9	-9	-9	-9
Total de apoyo a los programas	99	109	138	142	145	148
Crecimiento (porcentaje)	6	10	27	3	2	2
b) Administración y gestión	91	99	108	109	111	113
Crecimiento (porcentaje)	5	9	9	1	2	2
c) Partidas anuladas y gastos diversos	8	11	0	0	0	0
Total de gastos	999	1 023	1 033	1 044	1 073	1 124
Crecimiento (porcentaje)	0	2	1	1	3	5
3. Ingresos menos gastos	7	-12	-7	3	5	3
4. Cambios en el activo y el pasivo no monetarios	26	-47	-5	-2	-3	-1
5. Saldos de caja al cierre del ejercicio						
a) Monedas convertibles	384	338	326	327	329	331
b) Monedas no convertibles	26	13	13	13	13	13
Total del saldo de caja	410	351	339	340	342	344

Cuadro 4

Planes financieros del UNICEF: recursos generales

(En millones de dólares EE.UU.)

	Cifras efectivas		Cifras previstas			
	1994	1995	1996	1997	1998	1999
1. Ingresos	535	537	567	582	593	612
Crecimiento (porcentaje)	5	0	6	3	2	3
2. Gastos						
a) Asistencia a los programas						
Oficinas exteriores	343	299	325	325	329	345
Fondos globales (sólo recursos generales)	54	50	0	0	0	0
Sede y oficinas regionales	0	0	3	3	3	3
Total de asistencia a los programas	397	349	328	328	332	348
Crecimiento (porcentaje)	-4	-12	-6	0	1	5
b) Apoyo a los programas						
Cifras brutas	104	115	147	151	154	157
Recuperación de existencias de suministros	-5	-6	-9	-9	-9	-9
Total de apoyo a los programas	99	109	138	142	145	148
Crecimiento (porcentaje)	6	10	27	3	2	2
b) Administración y gestión	91	99	108	109	111	113
Crecimiento (porcentaje)	5	9	9	1	2	2
c) Partidas anuladas y gastos diversos	3	7	0	0	0	0
Total de gastos	590	564	574	579	588	609
Crecimiento (porcentaje)	-1	-4	2	1	2	4
3. Ingresos menos gastos	-55	-27	-7	3	5	3
4. Cambios en el activo y el pasivo no monetarios	30	-58	-5	-2	-3	-1
5. Saldo de caja al cierre del ejercicio						
a) Monedas convertibles	142	70	58	59	61	63
b) Monedas no convertibles	26	13	13	13	13	13
Total del saldo de caja	168	83	71	72	74	76
Comparación entre el margen de liquidez y el saldo de caja al cierre del ejercicio:						
a) Margen de liquidez	54	57	58	59	61	63
b) Saldo en monedas convertibles una vez deducidas las contribuciones de los años subsiguientes recibidas por adelantado	69	70	58	59	61	63

/...

Cuadro 5

Planes financieros del UNICEF: fondos complementarios

(En millones de dólares EE.UU.)

	Cifras efectivas		Cifras previstas			
	1994	1995	1996	1997	1998	1999
1. Ingresos	471	474	459	465	485	515
Crecimiento (porcentaje)	32	1	-3	1	4	6
2. Gastos						
a) Asistencia a los programas - actividades ordinarias						
Oficinas exteriores	197	234	265	278	304	334
Sede y oficinas regionales	22	38	30	30	30	30
Total de asistencia a los programas - actividades ordinarias	219	272	295	308	334	364
Crecimiento (porcentaje)	0	24	8	4	8	9
b) Apoyo a los programas - actividades de emergencia						
Oficinas exteriores	185	183	164	157	151	151
Sede y oficinas regionales	0	0	0	0	0	0
Total de la asistencia a los programas - actividades de emergencia	185	183	164	157	151	151
Crecimiento (porcentaje)	8	-1	-10	-4	-4	0
c) Partidas anuladas y gastos diversos	5	4	0	0	0	0
Total de gastos	409	459	459	465	485	515
Crecimiento (porcentaje)	2	12	0	1	4	6
3. Ingresos menos gastos	62	15	0	0	0	0
4. Cambios en el activo y el pasivo no monetarios	-4	11	0	0	0	0
5. Saldo de caja al cierre del ejercicio						
a) Monedas convertibles	242	268	268	268	268	268
b) Monedas no convertibles	0	0	0	0	0	0
Total del saldo de caja	242	268	268	268	268	268

Cuadro 6**Planes financieros del UNICEF: cuentas especiales**

(En millones de dólares EE.UU.)

	Cifras efectivas		Cifras previstas			
	1994	1995	1996	1997	1998	1999
1. Saldo de apertura de cuentas especiales:						
Para servicios de compras	53	56	72	70	68	66
Con vinculación a los programas	2	0	1	1	1	1
Para otras actividades	9	12	12	12	12	12
Total	64	68	85	83	81	79
2. Fondos prometidos/recibidos:						
Servicios de compras	93	140	100	100	100	100
Con vinculación a los programas	4	3	3	3	3	3
Otras actividades	8	17	17	17	17	17
Total	105	160	120	120	120	120
3. Desembolsos:						
Servicios de compras	84	109	87	87	87	87
Con vinculación a los programas	3	3	3	3	3	3
Otras actividades	5	12	12	12	12	12
Total	92	124	102	102	102	102
4. Fondos devueltos:						
Servicios de compras	6	15	15	15	15	15
Con vinculación a los programas	3	-1	0	0	0	0
Otras actividades	0	5	5	5	5	5
Total	9	19	20	20	20	20
5. Balance final de cuentas especiales:						
Servicios de compras	56	72	70	68	66	64
Con vinculación a los programas	0	1	1	1	1	1
Otras actividades	12	12	12	12	12	12
Total	68	85	83	81	79	77

Anexo I

SELECCIÓN DE DOCUMENTOS SOBRE ESTRATEGIAS APROBADOS
POR LA JUNTA EJECUTIVA

<u>Título</u>	<u>Signatura del documento</u>
Los niños en circunstancias especialmente difíciles*	E/ICEF/1986/L.3
Vista de conjunto: niños en circunstancias especialmente difíciles	E/ICEF/1986/L.6
Objetivos y estrategias de desarrollo para la infancia: prioridades para las actividades del UNICEF en el decenio de 1990	E/ICEF/1990/L.5
Objetivos revisados para la infancia y el desarrollo en el decenio de 1990	E/ICEF/1990/CRP.2
Estrategia para mejorar la nutrición de los niños y las mujeres en los países en desarrollo	E/ICEF/1990/L.6
Papel del UNICEF en la aplicación de la Convención sobre los Derechos del Niño	E/ICEF/1991/L.7
El niño, el medio ambiente y el desarrollo sostenible: respuesta del UNICEF al Programa 21	E/ICEF/1993/L.2
Programas del UNICEF en favor de lo pobres de las zonas urbanas	E/ICEF/1993/L.9
La igualdad del hombre y la mujer y la potenciación de mujeres y niñas: un examen de políticas	E/ICEF/1994/L.5 y Add.1
Estrategia del UNICEF en materia de salud	E/ICEF/1995/11/Rev.1
Estrategias del UNICEF en materia de educación básica	E/ICEF/1996/16
Estrategias del UNICEF en materia de abastecimiento de agua y saneamiento ambiental	E/ICEF/1995/17 y Corr.1

* En el actual período de sesiones se presentará a la Junta Ejecutiva un documento titulado "Examen de las políticas y estrategias del UNICEF en materia de protección de la infancia" (E/ICEF/1996/14).

Anexo II

PROCESO DEL PLAN FINANCIERO

1. El plan financiero es un marco de proyecciones que, para satisfacer las necesidades financieras concretas del UNICEF, tiene cuatro finalidades principales:

a) Estimar los ingresos futuros, tanto de recursos generales como de fondos complementarios;

b) Planificar niveles viables de gastos de programas con cargo a recursos generales;

c) Planificar las estimaciones presupuestarias necesarias para sufragar los gastos de programas;

d) Mantener el margen de liquidez.

2. En el plan financiero los ingresos se proyectan sobre la base de los resultados de la Conferencia anual sobre promesas de contribuciones, de las últimas tendencias en materia de contribuciones, de las metas relativas a recaudación de fondos de la Oficina de Financiación de Programas y del plan de trabajo de la Operación de Tarjetas de Felicitación. Los gastos se calculan sobre la base de los montos pendientes de pago de los programas aprobados más las estimaciones de los programas futuros. Los planes presupuestarios y los relativos a los programas, la experiencia adquirida en la ejecución de los programas y los recursos disponibles constituyen la base para el escalonamiento anual de los gastos.

3. El UNICEF se sirve de las proyecciones de los ingresos para planificar los gastos de los programas con cargo a los recursos generales y empezar a hacerlos efectivos antes de que se reciban las contribuciones prometidas. Ello permite que el monto de los gastos previstos para un año determinado sea aproximadamente igual al monto de los ingresos recibidos. Si el UNICEF fijara los niveles de planificación de los programas después de recibidos los ingresos, los gastos irían a la zaga en vez de equipararse a los ingresos. El resultado serían unos balances de caja superiores pero un nivel menor de ejecución de los programas.

4. La principal fuente de ingresos de recursos generales son las contribuciones de los gobiernos. En 1995, éstas ascendieron a 354 millones de dólares, es decir, el 66% de los ingresos de recursos generales. Pese a que son muchos los países que contribuyen a financiar el UNICEF, los 20 donantes principales representan el 98% de los ingresos por concepto de recursos generales procedentes de gobiernos. Por consiguiente, el UNICEF puede llevar a cabo una proyección razonable del total de esos ingresos calculando el monto de las contribuciones de los 20 donantes principales.

5. Los resultados de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Promesas de Contribuciones para las Actividades de Desarrollo son la fuente inicial de información para el presente año. Además, algunos donantes han anunciado el monto de su contribución después de la celebración de la Conferencia. Cuando un donante no hace ninguna promesa de contribución, el UNICEF tiene que basarse en

la historia reciente de sus contribuciones y en la información que se desprenda de las reuniones y las deliberaciones con el donante en cuestión.

6. El UNICEF presenta sus informes financieros en dólares de los Estados Unidos. La mayoría de los donantes prometen sus contribuciones y las hacen efectivas en la moneda nacional. Ello significa que las proyecciones de ingresos se ven afectadas por las fluctuaciones del tipo de cambio del dólar de los Estados Unidos. Cuando baja el tipo del cambio del dólar, los ingresos del UNICEF aumentan y cuando sube, los ingresos disminuyen. Resulta sumamente difícil prever con exactitud las fluctuaciones a largo plazo del tipo de cambio del dólar de los Estados Unidos. Por consiguiente, en el plan financiero de mediano plazo no se intenta predecir esas fluctuaciones. El UNICEF utiliza el tipo de cambio oficial de las Naciones Unidas en la fecha de publicación del plan financiero de mediano plazo para traducir a dólares de los Estados Unidos las proyecciones de ingresos en otras monedas.

7. La Junta Ejecutiva aprueba la financiación con cargo a los recursos generales de los gastos por concepto de cooperación de los programas por países y del presupuesto para gastos administrativos y de apoyo a los programas. El UNICEF tiene un ciclo presupuestario bienal para la sede y las oficinas regionales; la Junta Ejecutiva examina el proyecto de presupuesto para gastos administrativos y de apoyo a los programas cada dos años. El UNICEF prepara las estimaciones de la cooperación para los programas por países respecto de un período más largo, habitualmente de cuatro a cinco años, de conformidad con los ciclos nacionales de planificación de los respectivos países. Con la introducción de los presupuestos integrados, las oficinas de los países prepararán su presupuesto para gastos administrativos y de apoyo a los programas junto con las recomendaciones sobre los programas por países.

8. Los programas financiados con cargo a recursos generales que se preparan para ser aprobados por la Junta Ejecutiva en un período de sesiones determinado deben ser tales que los gastos resultantes, conjuntamente con los gastos aprobados anteriormente, permitan aprovechar al máximo los ingresos que se estima estarán disponibles en los años siguientes.

9. Los gastos con cargo a fondos complementarios, salvo en los casos aprobados expresamente por la Junta Ejecutiva, se hacen efectivos al recibirse las promesas de contribuciones complementarias para proyectos ya aprobados por la Junta.

10. El monto efectivo de los ingresos y los gastos puede diferir de lo previsto en el plan debido a que:

- a) Los ingresos dependen de contribuciones voluntarias;
- b) La tasa de gastos depende de muchos factores, algunos de los cuales escapan al control del UNICEF;
- c) Las fluctuaciones cambiarias, etc., añaden bastante incertidumbre a las proyecciones de ingresos y gastos.

11. El UNICEF no tiene servicios de crédito para cubrir las diferencias que pueda haber en los ingresos y gastos previstos. Si los ingresos de recursos generales son inferiores a lo previsto, los principales elementos reguladores de los gastos son:

a) Las sumas para nuevos programas presentados a la Junta Ejecutiva para su aprobación;

b) Las reducciones aplicadas al presupuesto aprobado para gastos administrativos y de apoyo a los programas;

c) La disminución paulatina de los gastos en los programas que han sido aprobados.

12. Puesto que estos elementos reguladores son lentos, el UNICEF debe mantener una reserva de liquidez en efectivo. Además de permitir subsanar errores en la planificación, la reserva de liquidez permite rectificar los desequilibrios de la corriente de fondos que suelen producirse durante los primeros meses del año cuando los desembolsos superen a los ingresos. Para atender a esta necesidad de liquidez, el UNICEF recomienda en su política en la materia que el saldo de caja de los recursos generales en monedas convertibles al cierre del ejercicio tenga un nivel mínimo equivalente al 10% del ingreso proyectado de recursos generales.

13. Para administrar el plan financiero en medio de la incertidumbre, el UNICEF tiene un sistema de vigilancia financiera por el que mensualmente se examina la ejecución del plan, se prevén posibles cambios y se adoptan medidas correctivas según sea necesario. Además, el UNICEF revisa el plan financiero cada año, sobre una base renovable, para que refleje las estimaciones más recientes de los ingresos. El UNICEF utiliza las estimaciones revisadas para actualizar el escalonamiento de los gastos anuales y determinar el monto estimado de la cooperación para los programas que deberá preparar para los años siguientes.

14. El objetivo principal del plan es permitir que la Junta Ejecutiva examine la ejecución del plan financiero del año anterior y las proyecciones actualizadas de los ingresos del UNICEF. El plan proporciona a la Junta Ejecutiva una base para determinar el nivel total de las solicitudes de programas y presupuestos que el UNICEF deberá preparar para el período de sesiones de 1997.
