



**Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, del Fondo de Población de las Naciones Unidas y de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos**

Distr.: general  
24 de marzo de 2020

Español

Original: inglés

**Período de sesiones anual de 2020**

1 a 5 de junio de 2020, Nueva York

Tema 14 del programa provisional

**Cuestiones financieras, presupuestarias y administrativas del UNFPA**

**FONDO DE POBLACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS**

**Examen de mitad de período del presupuesto integrado del UNFPA para 2018-2021**

*Resumen*

El presente informe contiene el examen de mitad de período del presupuesto integrado del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) para 2018-2021. En él se examinan el contexto estratégico y financiero de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus repercusiones en las estimaciones de recursos, las asignaciones y los resultados. Debe leerse junto con el examen de mitad de período del plan estratégico del UNFPA para 2018-2021 (DP/FPA/2020/4 [Part I]) y sus anexos.

En el contexto del examen de mitad de período, el UNFPA tuvo en cuenta los cambios en el entorno operacional, que incluyen el aumento de las proyecciones de ingresos. Se prevé que las proyecciones de ingresos aumenten de 3.500 a 3.800 millones de dólares de los Estados Unidos —es decir, un 8,5%— a lo largo del cuatrienio. Ante esta previsión de aumento de los ingresos, el UNFPA propone efectuar ajustes en el presupuesto integrado. Las actividades programáticas, que representan el 81,6% del total de recursos disponibles, aumentarán de 3.000 a 3.200 millones de dólares —es decir, un 6,9%—.

El UNFPA también propone un aumento de la consignación para su presupuesto institucional por un monto de 738,6 millones de dólares, lo que representa un incremento del 4,2% en comparación con los 708,2 millones aprobados inicialmente. A pesar del incremento nominal, la proporción del total de recursos utilizados para el presupuesto institucional disminuye (de un 18,8% a un 18,4%) en el presupuesto integrado revisado para 2018-2021.

El UNFPA presentará el examen de mitad de período del presupuesto integrado a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (CCAAP), cuyo informe figurará en el documento DP/FPA/2020/8.

Los elementos de una decisión se recogen en la sección IV.



## Índice

I.	Alcance .....	3
II.	El presupuesto integrado: contexto estratégico y financiero .....	3
A.	Contexto estratégico .....	3
B.	Contexto financiero .....	4
III.	Presupuesto integrado para 2018-2021 .....	6
A.	Plan integrado de recursos.....	6
B.	Componentes del presupuesto integrado .....	8
C.	Marco integrado de resultados y recursos .....	11
D.	Resumen de los aumentos y las reducciones del presupuesto institucional.....	17
E.	Recuperación de gastos .....	19
F.	Reforma de las Naciones Unidas.....	20
IV.	Elementos de una decisión .....	20

## Cuadros

Cuadro 1.	Plan integrado de recursos para 2018-2021 (revisado) .....	6
Cuadro 2.	Recursos programáticos, por componente, para 2018-2021 (revisado).....	8
Cuadro 3.	Presupuesto institucional para 2018-2021 (revisado).....	10
Cuadro 4.	Marco integrado de resultados y recursos para 2018-2021, estimaciones indicativas (revisado).....	12
Cuadro 5.	Asignación de recursos, por cuadrante.....	14
Cuadro 6.	Resumen de los aumentos y las reducciones.....	18
Cuadro 7.	Resumen de los cambios en los puestos.....	19

## Gráficos

Gráfico 1.	Contribuciones, por categoría de financiación, para 2010-2021 (revisado).....	4
Gráfico 2.	Asignación de recursos disponibles para 2018-2021 (revisado).....	7
Gráfico 3.	Asignaciones indicativas, por resultados y productos, para 2018-2021 (revisado).....	13

## Anexos

(Los anexos de este documento se encuentran en el [sitio web de la Junta Ejecutiva del UNFPA](#))

Anexo 1.	Información adicional sobre finanzas y puestos relacionados con el examen de mitad de período del presupuesto integrado del UNFPA para 2018-2021
Anexo 2.	Recuperación de gastos: información detallada según la metodología de recuperación de gastos vigente
Anexo 3.	Respuestas a las recomendaciones de la CCAAP sobre el presupuesto integrado revisado del UNFPA para 2018-2020

## I. Alcance

1. Este examen de mitad de período del presupuesto integrado del UNFPA para 2018-2021 se presenta conjuntamente con el examen de mitad de período del plan estratégico del UNFPA (DP/FPA/2020/4 [Part I]). El presupuesto integrado abarca todas las categorías de gastos y los resultados de la organización en un marco general integrado. En consecuencia, el alcance del examen incluye todo el espectro de los recursos del Fondo.
2. El examen de mitad de período del presupuesto integrado se centra en los cambios del contexto estratégico, operacional y financiero que afectan al UNFPA y a los mandatos pertinentes de la Junta Ejecutiva establecidos tras la aprobación del presupuesto integrado para 2018-2021. Dichos cambios constituyen la base del presente examen y de las propuestas que figuran en él, y están armonizados con el plan estratégico para 2018-2021.
3. Los cambios propuestos en el marco de este examen de mitad de período entrarán en vigor el 1 de enero de 2020, a menos que se indique lo contrario.

## II. El presupuesto integrado: contexto estratégico y financiero

### A. Contexto estratégico

4. Salvo pequeños ajustes, el examen de mitad de período del plan estratégico mantiene intacta la orientación estratégica del Fondo, porque sigue siendo pertinente y contribuye directamente a la Agenda 2030. El objetivo del plan estratégico sigue siendo el acceso universal a la salud sexual y reproductiva, y el UNFPA seguirá tratando de lograr tres resultados transformadores: a) poner fin a las muertes maternas evitables; b) poner fin a las necesidades de planificación familiar no atendidas; y c) erradicar la violencia de género y todas las prácticas nocivas —entre otras, el matrimonio infantil y la mutilación genital femenina—.
5. El desempeño del UNFPA en relación con las metas, los retos y las lecciones aprendidas del plan estratégico, tal y como figuran en el examen de mitad de período del plan estratégico del UNFPA para 2018-2021, confirmó que los resultados y productos en materia de desarrollo del plan estratégico y los productos de eficacia y eficiencia institucionales existentes siguen siendo pertinentes y están en consonancia con la teoría del cambio del plan estratégico.
6. Sin embargo, si no se aceleran los avances, el mundo no logrará los resultados transformadores para 2030. El UNFPA se suma a la Década de Acción (2020-2030) [para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible](#) a fin de acelerar y aumentar la probabilidad de alcanzar las metas del plan estratégico para 2018-2021. Esto se logrará a través de lo siguiente:
  - a) Fortalecimiento del enfoque temático para: i) acelerar la integración de la salud y los derechos sexuales y reproductivos en la agenda mundial de desarrollo; ii) fortalecer la cobertura y la calidad de la prestación de servicios de salud sexual y reproductiva; y iii) dar prioridad al apoyo del UNFPA para solventar las deficiencias de los datos a escala nacional y subnacional, aprovechando las rondas censuales de 2020 y las nuevas tecnologías de datos.
  - b) Ampliación del apoyo del UNFPA a todos los niveles institucionales en aras de: i) la integración de la salud mental y el apoyo psicosocial en escenarios humanitarios; ii) la prevención y mitigación de la amenaza y los efectos adversos específicos del cambio climático en las mujeres, las niñas y los jóvenes; y iii) la aplicación de un enfoque del ciclo vital para apoyar a los países en función de sus circunstancias en materia de envejecimiento y baja fecundidad.
  - c) La introducción de paquetes integrales de salud sexual y reproductiva para adaptarse mejor a la cobertura sanitaria universal en el proceso de examen de mitad de período.
7. El marco integrado de resultados y recursos (anexo I del examen de mitad de período del Plan Estratégico para 2018-2021) seguirá constando de cuatro resultados en materia de desarrollo y cuatro productos de eficacia y eficiencia institucionales para el UNFPA. El presupuesto integrado se ajusta plenamente al examen de mitad de período del plan estratégico para 2018-2021 y permite al UNFPA acelerar la consecución de sus resultados estratégicos. El presupuesto integrado abarca la utilización

estimada de los recursos para los resultados de desarrollo y los productos de eficacia y eficiencia institucionales, que comprenden tanto los recursos ordinarios como otros recursos.

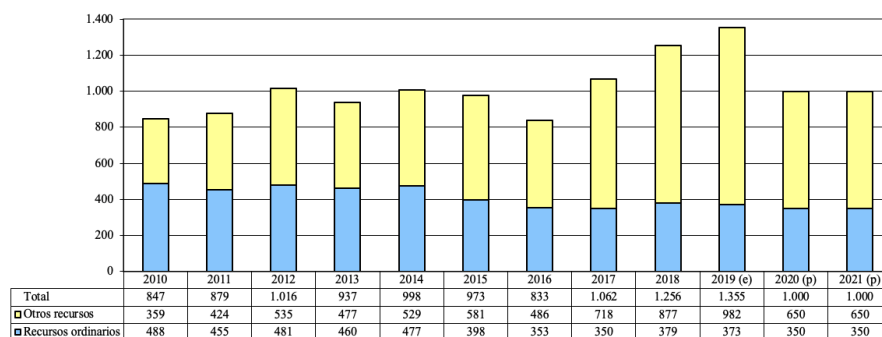
8. Los cuatro resultados en materia de desarrollo son los siguientes:
  - a) *Resultado 1.* Todas las mujeres, los adolescentes y los jóvenes de cualquier lugar, en especial los más rezagados, utilizan servicios integrados de salud sexual y ejercen sus derechos reproductivos sin verse sujetos a coerción, discriminación ni violencia.
  - b) *Resultado 2.* Todos los adolescentes y jóvenes, en especial las adolescentes, están facultados para acceder a la salud sexual y reproductiva y ejercen sus derechos reproductivos, en todos los contextos.
  - c) *Resultado 3.* La igualdad de género, el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas y los derechos reproductivos progresan en contextos humanitarios y de desarrollo.
  - d) *Resultado 4.* En la consecución del desarrollo sostenible, se cuentan y están representadas todas las personas, en todo el mundo.
9. Los cuatro productos en materia de eficacia y eficiencia institucionales son los siguientes:
  - a) *Producto 1.* Mejora de la programación dirigida a obtener resultados.
  - b) *Producto 2.* Optimización de la gestión de recursos.
  - c) *Producto 3.* Aumento de la contribución a los resultados, la coordinación y la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas.
  - d) *Producto 4.* Mejora de las comunicaciones dirigidas a ampliar la repercusión, movilizar recursos y establecer alianzas.

## B. Contexto financiero

10. El examen de mitad de período del presupuesto integrado contiene recursos que contribuyen a la consecución del marco integrado de resultados del UNFPA y es parte fundamental del plan estratégico. En los dos primeros años del plan estratégico para 2018-2021, el UNFPA superó las metas de contribución al plan estratégico establecidas tanto para los recursos básicos como para los de cofinanciación. En comparación con las metas para los dos primeros años del actual ciclo del plan estratégico (1.750 millones de dólares), en 2018 y 2019 se superaron considerablemente los ingresos totales en concepto de contribuciones —en 861 millones de dólares (un 49%)—.

**Gráfico 1. Contribuciones, por categoría de financiación, para 2010-2021 (revisado)**

(en millones de dólares)



Fuente: Para 2010-2018, estados financieros anuales; para 2019, estimación (e); para 2020-2021, pronóstico (p).

Nota: Las cifras de las contribuciones a los recursos ordinarios no incluyen los ingresos en concepto de intereses; en 2010-2013, reflejan los ajustes de reembolsos al personal del impuesto sobre la renta recaudado por un Estado Miembro.

11. En el aumento propuesto de las metas de contribución al plan estratégico para 2020 y 2021 —a 1.000 millones de dólares al año, desde un nivel de 875 millones al año— no figuran cambios en las metas

de recursos básicos del plan estratégico, que siguen siendo de 350 millones al año. El examen se centra en el aumento de las metas de recursos complementarios, de 525 a 650 millones de dólares al año. El nivel revisado sigue reflejando un enfoque conservador —prudente también en el actual entorno de inestabilidad—, como ponen de manifiesto los ingresos anteriores, dado que se prevé que esta tendencia aumente en el contexto de la reforma de las Naciones Unidas, ya que los países en que se ejecutan programas contribuyen a sus propios programas para el país, incluida la asignación de financiación de los bancos multilaterales de desarrollo, lo que demuestra que se da una mayor prioridad a la colaboración del UNFPA para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a escala nacional.

12. Se prevé que el impulso se mantenga en los próximos dos años (2020-2021), a medida que el UNFPA siga construyendo sólidas carteras programáticas y financieras conjuntas con una gran variedad de entidades de las Naciones Unidas en las esferas de resultados que se benefician de sinergias interinstitucionales. Se espera que los incrementos de las contribuciones de cofinanciación provengan de las siguientes fuentes: fondos temáticos mundiales (Suministros UNFPA, Fondo Fiduciario para la Salud Materna, Fondo Temático para la Acción Humanitaria, Fondo Temático sobre Datos Demográficos), fondos mancomunados de las Naciones Unidas y otras transferencias interinstitucionales de las Naciones Unidas, incluida la iniciativa Spotlight de la Unión Europea y las Naciones Unidas. Estas modalidades proporcionan una mayor flexibilidad y reducen la volatilidad de los compromisos de financiación. Se esperan otros incrementos de las contribuciones de los países en que se ejecutan programas destinadas a sus propios programas, y también del sector privado.

13. En los dos primeros años del actual ciclo del plan estratégico y el presupuestario integrado (2018-2019), los recursos básicos superaron los niveles previstos. Sin embargo, la tendencia a la baja de la financiación básica como proporción de los recursos totales en los últimos cinco años ha sido motivo de preocupación no solo para el UNFPA, sino también para otras entidades de las Naciones Unidas. En este contexto, en medio de la incertidumbre de las fluctuaciones cambiarias, la meta de ingresos por contribuciones para los recursos básicos seguirá siendo la misma que en el presupuesto integrado inicial para 2018-2021, fijada en 350 millones de dólares anuales.

14. El UNFPA recalca sistemáticamente que la modalidad de contribución preferible sigue siendo la contribución en forma de recursos ordinarios sin restricciones —esta sigue siendo la piedra angular de la sostenibilidad y la ejecución eficaz del mandato del UNFPA y es cada vez más importante para la aplicación del Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo (CIPD) y de la Agenda 2030—. Los recursos básicos son las inversiones que permiten al UNFPA actuar a escala mundial, centrándose en las repercusiones programáticas y aprovechando los recursos adicionales a fin de lograr mejores resultados. Dichos recursos resultan esenciales para obtener resultados sólidos en el marco de su plan estratégico, así como para garantizar su presencia en todo el mundo, en especial en las regiones con contextos humanitarios frágiles. Cabe señalar que el UNFPA ha emprendido una vigorosa campaña de donantes de financiación básica para seguir diversificando su base de donantes y aumentar la financiación.

15. En consonancia con su estrategia institucional de movilización de recursos, el UNFPA sigue asegurando un nivel adecuado de recursos financieros para obtener los resultados previstos y dotarse de una mayor flexibilidad, así como para aumentar la previsibilidad de los flujos de financiación. El UNFPA continúa fortaleciendo sus alianzas, en especial con instituciones financieras internacionales, a fin de brindar apoyo a los países en que se ejecutan programas. Seguirá estudiando los incentivos, los mecanismos y los planes de financiación que permitan ampliar su base de donantes, mejorar la comunicación con estos y mantener abierto el diálogo sobre opciones que ayuden a mejorar la calidad de las contribuciones destinadas a financiar los resultados en materia de desarrollo.

16. Teniendo en cuenta los saldos iniciales, los intereses y los ingresos varios previstos, y después de realizar los ajustes pertinentes en concepto de reembolsos de impuestos, el UNFPA prevé que el total disponible de recursos para 2018-2021 sea de 4.314,9 millones de dólares, un incremento de 311,5 millones —es decir, del 7,8%— con respecto al ciclo anterior. Esto incluye 1.506,1 millones de dólares previstos con cargo a recursos ordinarios y 2.808,8 millones previstos con cargo a otros recursos.

### III. Presupuesto integrado para 2018-2021

#### A. Plan integrado de recursos

17. En el cuadro 1 puede consultarse el examen de mitad de período del plan integrado de recursos para 2018-2021 en todas las categorías de gastos, tanto para los recursos ordinarios como para otros recursos. El actual presupuesto integrado para 2018-2021 se basa en el presupuesto integrado revisado (que figura en los documentos DP/FPA/2018/8 y DP/FPA/2018/8/Corr.1) aprobado por la Junta Ejecutiva en su decisión 2018/9. Las cifras que se presentan en el cuadro 1 y en el resto de cuadros se han redondeado al decimal más cercano y, por tanto, puede que la suma de los decimales no sea redonda.

**Cuadro 1. Plan integrado de recursos para 2018-2021 (revisado)**

(en millones de dólares)

	Presupuesto integrado para 2018-2021 - DP/FPA/2018/8/Corr.1				Presupuesto integrado para 2018-2021 (examen de mitad de período)					
	Recursos ordinarios	Otros recursos		Recursos totales	Porcentaje del total	Recursos ordinarios	Otros recursos		Recursos totales	Porcentaje del total
		Programas	Recuperación de gastos				Programas	Recuperación de gastos		
<b>1. Recursos disponibles</b>										
Saldo de apertura <sup>a/</sup>	48,5	458,8		507,3		48,5	458,8		507,3	
Ingresos										
Contribuciones, en cifras brutas	1.400,0	2.100,0	-	3.500,0		1.451,8	2.350,0	-	3.801,8	
Otros <sup>b/</sup>	19,9	-	-	19,9		29,4	-	-	29,4	
Ingresos totales	1.419,9	2.100,0	-	3.519,9		1.481,2	2.350,0	-	3.831,2	
Menos reembolsos de impuestos <sup>c/</sup>	(23,8)	-	-	(23,8)		(23,6)	-	-	(23,6)	
<b>Total disponible</b>	<b>1.444,6</b>	<b>2.558,8</b>		<b>4.003,4</b>		<b>1.506,1</b>	<b>2.808,8</b>		<b>4.314,9</b>	
<b>2. Uso de recursos</b>										
A. Actividades de desarrollo										
A.1 Programas <sup>d/</sup>	891,4	2.325,1	(155,6)	3.061,0	81,2%	915,6	2.526,4	(169,2)	3.272,8	81,6%
A.2 Eficacia de las actividades de desarrollo	139,4	-	-	139,4	3,7%	148,9	-	-	148,9	3,7%
Total desarrollo	1.030,8	2.325,1	(155,6)	3.200,3	84,9%	1.064,5	2.526,4	(169,2)	3.421,7	85,3%
B. Coordinación de las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas	16,6	-	-	16,6	0,4%	16,3	-	-	16,3	0,4%
C. Actividades de gestión										
C.1 Gastos recurrentes	372,6	0,0	152,5	525,1	13,9%	380,3	-	165,9	546,3	13,6%
C.2 Gastos no recurrentes	4,1	-	3,1	7,2	0,2%	3,9	-	3,3	7,2	0,2%
Total gestión	376,7	-	155,6	532,3	14,1%	384,3	-	169,2	553,5	13,8%
D. Fines especiales										
D.1 Plan de capital para locales	-	-	-	-	0,0%	-	-	-	-	0,0%
D.2 Transformación TIC	20,0	-	-	20,0	0,5%	20,0	-	-	20,0	0,5%
Total fines especiales	20,0	-	-	20,0	0,5%	20,0	-	-	20,0	0,5%
<b>Uso total de recursos (A+B+C+D)</b>	<b>1.444,1</b>	<b>2.325,1</b>	<b>-</b>	<b>3.769,2</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.485,1</b>	<b>2.526,4</b>	<b>(0,0)</b>	<b>4.011,5</b>	<b>100,0%</b>
<b>3. Cuantías netas con destino (procedentes de) reservas <sup>e/</sup></b>	<b>0,5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,5</b>		<b>(3,2)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(3,2)</b>	
<b>4. Balance de recursos (1-2+3)</b>	<b>1,1</b>	<b>233,7</b>	<b>-</b>	<b>234,7</b>		<b>17,9</b>	<b>282,4</b>	<b>0,0</b>	<b>300,3</b>	

a/ El saldo de apertura de los recursos ordinarios para 2018 se ha revisado de conformidad con los estados financieros de 2017; los otros recursos se han revisado teniendo en cuenta los fondos recibidos y disponibles para programación.

b/ Se incluyen intereses e ingresos varios.

c/ Ajustes en concepto de reembolsos de impuestos a los funcionarios que son ciudadanos de un Estado Miembro.

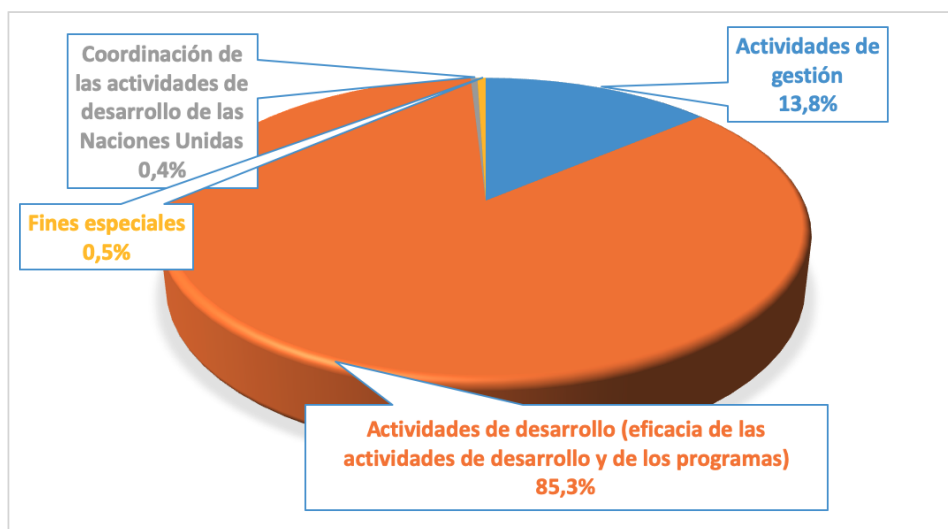
d/ En "Otros recursos - Programas" se incluyen los gastos totales de programas de conformidad con los estados financieros; la recuperación de gastos se compensa para hacer posible la comparación con las estimaciones del documento presupuestario.

e/ Se incluyen los ajustes en la reserva operacional, de conformidad con el reglamento y las normativas en materia de financiación y las transferencias de períodos anteriores.

Nota: Las cifras aprobadas para 2018-2021 se exponen con arreglo a la decisión 2018/19, que recoge el presupuesto ajustado en virtud de DP/FPA/2018/8/Corr.1

Nota: Las cifras que se presentan en este cuadro y en el resto de cuadros del documento se han redondeado al decimal más cercano y, por tanto, puede que la suma de los decimales no sea redonda.

18. El uso de los recursos que se propone se ilustra en el gráfico 2, en el que se observa la proporción de recursos destinados a las categorías de clasificación de gastos aprobadas por la Junta Ejecutiva: a) actividades relacionadas con el desarrollo; b) actividades relacionadas con la gestión; c) actividades con fines especiales; y d) actividades de coordinación del desarrollo de las Naciones Unidas.

**Gráfico 2. Asignación de recursos disponibles para 2018-2021 (revisado)**

19. El UNFPA sigue encauzando la mayoría de sus recursos hacia actividades en materia de desarrollo. Las proyecciones del examen de mitad de período para 2018-2021 muestran que el UNFPA asignará el 85,3% del total de los recursos disponibles a actividades de desarrollo; esta cifra es superior a la asignación del 84,9% prevista en el presupuesto revisado para 2018-2021.

20. Se propone que las actividades de coordinación del desarrollo de las Naciones Unidas se mantengan sin cambios, con un 0,4% del total de recursos disponibles, en el presupuesto revisado para 2018-2021. La proyección refleja una estimación recalculada basada en el porcentaje doble aprobado de la contribución del Fondo al nuevo sistema de coordinadores residentes, de acuerdo con el memorando de entendimiento firmado entre la Oficina de Coordinación de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el UNFPA.

21. Las actividades de gestión disminuirán de forma acumulativa, del 14,1% del total de recursos disponibles al 13,8%, en el examen de mitad de período del presupuesto integrado para 2018-2021.

22. Con arreglo al plan integrado de recursos revisado aprobado, las actividades con fines especiales incluyen la consignación presupuestaria para la transformación de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), que no se ha modificado. Constituye el 0,5% de los recursos totales del presupuesto revisado.

23. Los servicios de adquisición a terceros se administran de forma independiente de los recursos ordinarios. Los ingresos generados por las adquisiciones a terceros se neutralizan con los costos directos y los gastos de funcionamiento derivados de los servicios de adquisiciones. Por tanto, no se han incluido en la presentación del presupuesto integrado.

24. Se ha aplicado un ajuste de 23,6 millones de dólares al total de los recursos disponibles para el examen de mitad de período del presupuesto integrado para 2018-2021 en concepto de reembolsos de impuestos de los miembros del personal que son ciudadanos de un Estado Miembro.

25. Las cifras anteriores reflejan una combinación de ingresos para 2018 y 2019<sup>1</sup>, y proyecciones revisadas para 2020 y 2021. Las asignaciones de recursos reflejan tanto el presupuesto aprobado (para 2018-2019) como el presupuesto propuesto (para 2020 y 2021), que incluye los aumentos de los gastos y las inversiones que propone el UNFPA en la sección relativa al marco integrado de resultados y recursos.

26. Si bien la combinación de los niveles aprobados en el pasado y las proyecciones es una consecuencia del examen del presupuesto de mitad de período, esta presentación no refleja

<sup>1</sup> Los recursos ordinarios de 2018 y 2019 según los reales, los otros recursos según las metas. En el momento en que se presenta este informe, los estados financieros de 2019 aún no están terminados. La información sobre los ingresos correspondientes a 2019 se presenta sobre la base de cifras provisionales de mediados de marzo de 2020.

necesariamente los recursos de un presupuesto cuatrienal continuado, ya que los cambios se proponen y se costean con el 1 de enero de 2020 como fecha de entrada en vigor. A fin de ilustrar de manera transparente las consecuencias de este examen cuatrienal, se ha incluido en el anexo 1, que acompaña al presente documento (y está disponible [en línea](#)), un cuadro sinóptico con las cifras reformuladas del plan integrado de recursos para 2018-2021. En este cuadro sinóptico se presenta el presupuesto cuatrienal reformulado; asimismo, servirá de base para la comparación cuando el UNFPA presente sus estimaciones presupuestarias integradas para 2022-2025.

## B. Componentes del presupuesto integrado

27. El presupuesto integrado comprende todos los recursos previstos para los resultados de desarrollo y los productos en materia de eficacia y eficiencia institucionales para 2018-2021. El programa está diseñado para que todas las fuentes de financiación se ajusten al plan estratégico. No obstante, los mecanismos de asignación varían: las asignaciones con cargo a otros recursos suelen efectuarse en estrecha cooperación con los donantes y las partes interesadas respectivas; en el caso de los recursos ordinarios, los mecanismos de asignación varían — estos se explican más adelante—.

### Programas

28. Las intervenciones programáticas tienen lugar tanto a nivel nacional como mundial y regional. Además, el fondo de emergencia del UNFPA sustenta la respuesta rápida de la organización a las crisis humanitarias. En el cuadro 2 se facilita un resumen financiero de los componentes programáticos, que experimentan un aumento de 211,8 millones de dólares en total.

**Cuadro 2. Recursos programáticos, por componente, para 2018-2021 (revisado)**

(en millones de dólares)

	Presupuesto integrado para 2018-2021 - DP/FPA/2018/8/Corr.1				Presupuesto integrado para 2018-2021 (examen de mitad de período)					
	Recursos ordinarios	Otros recursos Programas	Recuperación de gastos	Recursos totales	Porcentaje del total	Recursos ordinarios	Otros recursos Programas	Recuperación de gastos	Recursos totales	Porcentaje del total
<b>Resumen del programa</b>										
Programa para el país	716,5	2.325,1	(155,6)	2.886,0	76,6%	723,5	2.526,4	(169,2)	3.080,7	76,8%
Actividades mundiales y regionales	152,5	-	-	152,5	4,0%	162,7	-	-	162,7	4,1%
Fondo de emergencia	22,5	-	-	22,5	0,6%	29,5	-	-	29,5	0,7%
<b>Total de programas</b>	<b>891,4</b>	<b>2.325,1</b>	<b>(155,6)</b>	<b>3.061,0</b>	<b>81,2%</b>	<b>915,6</b>	<b>2.526,4</b>	<b>(169,2)</b>	<b>3.272,8</b>	<b>81,6%</b>

### Programas por países

29. Los programas por países recibirán el mayor porcentaje de los recursos del UNFPA a fin de lograr los cuatro resultados en materia de desarrollo del plan estratégico. El UNFPA prevé un aumento de 194,7 millones de dólares para fortalecer los programas por países, financiados principalmente con cargo a otros recursos. Cualquier otro ingreso que supere las metas establecidas en el presupuesto integrado estará a disposición de los programas por países.

30. Dada la naturaleza voluntaria de la financiación de la organización y las características de los programas por países en cuanto a la implicación nacional, la suma de los recursos asignados a estos que figura en este documento es indicativa. Se seguirá sometiendo a la aprobación de la Junta Ejecutiva un marco de asignación de recursos ordinarios para los programas por países, que no se modifica en los exámenes de mitad de período del plan estratégico y del presupuesto integrado.

31. El UNFPA ha agrupado sus programas por países en cuatro cuadrantes de colores: en rojo, naranja, amarillo y rosa, en función de las necesidades para la consecución de los cuatro resultados del plan estratégico y la capacidad de financiación, medida por el ingreso nacional bruto (INB) per cápita ajustado por la desigualdad en materia de salud. La clasificación de los países permite al UNFPA aplicar diferentes combinaciones de sus cinco modalidades de participación: sensibilización, asesoramiento y diálogo sobre políticas; gestión del conocimiento; desarrollo de la capacidad; prestación de servicios; y alianzas y coordinación, incluidas la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular. En el examen de mitad de período del plan estratégico se mantendrá la clasificación de los países actual, ya que el plan estratégico confiere una gran flexibilidad en la aplicación de las modalidades de participación. En la distribución de los recursos ordinarios y otros recursos a los programas por países se tendrán en cuenta



los países con una mayor demanda de apoyo cuando se invierta la transición de la situación de ingreso bajo-mediano a la de ingreso alto-mediano.

32. El UNFPA se compromete a adoptar una forma nueva y audaz de colaborar con el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y todas las demás principales partes interesadas durante la Década de Acción. En el examen de mitad de período del plan estratégico se ha comprobado que las cinco modalidades de participación siguen siendo adecuadas para sus fines. Sin embargo, si no se aceleran los avances, el mundo no logrará los tres resultados transformadores para 2030. Así pues, en los dos años restantes de aplicación del plan estratégico (2020-2021), el UNFPA dará prioridad al fomento de intervenciones innovadoras, incluida la innovación conjunta con los asociados y la ampliación de las innovaciones que hayan tenido éxito, en las cinco modalidades de participación y en todas las dependencias institucionales. El UNFPA también fortalecerá y ampliará sus esfuerzos colectivos con todas las principales partes interesadas para lograr efectos transformadores y sostenidos en las mujeres, las niñas y los jóvenes, así como en todos los grupos de población que se han quedado atrás.

#### *Actividades mundiales y regionales*

33. Los ajustes de las actividades mundiales y regionales se examinaron de forma simultánea al plan estratégico y al presupuesto integrado durante el examen de mitad de período para garantizar la armonización y coherencia de las contribuciones específicas con los resultados y productos del Plan Estratégico para 2018-2021. El proceso de consulta del examen presupuestario se basó en un enfoque ascendente adaptado a las prioridades de cada plan de acción, de modo que los resultados y los recursos asignados a cada uno de ellos se revisan con arreglo a las prioridades del Fondo.

34. El UNFPA propone revisar el límite máximo de recursos ordinarios para las actividades mundiales y regionales, de 152,5 a 162,7 millones de dólares, lo que representa un aumento de 10,2 millones. De esta cantidad, 3,7 millones de dólares reflejan los cambios de los gastos de personal relacionados con los últimos ajustes de la escala de sueldos, la inflación y un aumento del cargo correspondiente a las obligaciones del seguro médico posterior a la separación del servicio. El aumento restante, de 6,5 millones de dólares, es el resultado de la armonización de los recursos con los planes e inversiones de los programas mundiales y regionales para reorientar al UNFPA a fin de que cumpla su mandato.

35. Estos 6,5 millones de dólares en inversiones incluyen el fortalecimiento del apoyo técnico y programático brindado a las oficinas en los países, incluido el intercambio de conocimientos y la supervisión y el refuerzo programáticos, así como las alianzas a escala mundial y regional y las actividades regionales de movilización de recursos y comunicación (2,2 millones de dólares). Para seguir fortaleciendo la respuesta humanitaria del UNFPA y la función de coordinación de la Oficina Humanitaria, incluida la coordinación interinstitucional y los esfuerzos para promover la preparación y la acción temprana con miras a reducir los efectos de las crisis humanitarias, se necesitan inversiones adicionales (1,4 millones de dólares). El UNFPA también fortalecerá la inversión en las alianzas programáticas para aprovechar el impulso posterior a la Cumbre de Nairobi (1,3 millones de dólares). Además, el UNFPA seguirá desarrollando y ampliando la Global Family Planning Visibility and Analytics Network [Red Mundial de Visibilidad y Análisis de la Planificación Familiar], un consorcio de partes interesadas de la cadena de suministro que colaboran para realizar un seguimiento de los pedidos y envíos a escala mundial, utilizando la plataforma de datos para la toma de decisiones (1,2 millones de dólares). Otras inversiones netas de menor cuantía, por un total de 0,4 millones de dólares, se ocupan del fortalecimiento regional de las comunicaciones a nivel del programa y el apoyo a los programas.

36. El límite máximo de las actividades mundiales y regionales no puede excederse sin la aprobación de la Junta Ejecutiva.

#### *Fondo de emergencia*

37. En el actual presupuesto integrado, el UNFPA asignó 22,5 millones de dólares al fondo de emergencia para 2018-2021: 7,5 millones en 2018 y 5 millones anuales a partir de entonces<sup>2</sup>.

38. El examen de mitad de período refleja una asignación de 7 millones de dólares para 2019 y 7,5 millones de dólares, respectivamente, para 2020 y 2021. Así pues, el fondo de emergencia revisado

<sup>2</sup> Estas asignaciones se incluyen en la asignación anual máxima general de 10 millones de dólares con cargo a los recursos ordinarios, establecida por la Junta Ejecutiva en su decisión 2015/3.

ascenderá a 29 millones de dólares, lo que supone un aumento de 7 millones de dólares (31,1%) en comparación con el actual presupuesto integrado.

39. Con estas asignaciones se pretende facilitar y seguir fortaleciendo la capacidad de la organización para dar una respuesta rápida a las crisis humanitarias. El fondo de emergencia no tiene por vocación convertirse en el principal vehículo de financiación de la respuesta humanitaria, pero desempeña un papel importante en la prestación de fondos catalizadores, que con frecuencia también mejoran la capacidad de la organización de generar recursos adicionales.

### ***Presupuesto institucional***

40. Los elementos que contiene el presupuesto institucional son la eficacia del desarrollo, la gestión (gastos recurrentes y no recurrentes), los fines especiales y la coordinación de las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas. La Junta Ejecutiva aprueba esos elementos en forma de consignación nominal que no puede excederse sin su autorización.

41. El presupuesto institucional constituye uno de los pilares de la organización y plasma el compromiso del UNFPA de mantener una presencia universal. Esto garantiza el mandato y la agenda normativa del Fondo, así como sus iniciativas de promoción a escala mundial, regional y nacional para no dejar a nadie atrás. Más de la mitad del presupuesto institucional se asigna a las oficinas regionales y en los países del Fondo.

### **Cuadro 3. Presupuesto institucional para 2018-2021 (revisado)**

*(en millones de dólares)*

	Presupuesto integrado para 2018-2021 - DP/FPA/2018/8/Corr.1				Presupuesto integrado para 2018-2021 (examen de mitad de período)					
	Recursos ordinarios	Otros recursos Programas	Recuperación de gastos	Recursos totales	Porcentaje del total	Recursos ordinarios	Otros recursos Programas	Recuperación de gastos	Recursos totales	Porcentaje del total
<b>Resumen del presupuesto institucional</b>										
A.2 Eficacia de las actividades de desarrollo	139,4	-	-	139,4	3,7%	148,9	-	-	148,9	3,7%
B. Coordinación de las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas	16,6	-	-	16,6	0,4%	16,3	-	-	16,3	0,4%
C.1 Gastos de gestión recurrentes	372,6	-	152,5	525,1	13,9%	380,3	-	165,9	546,3	13,6%
C.2 Gastos de gestión no recurrentes	4,1	-	3,1	7,2	0,2%	3,9	-	3,3	7,2	0,2%
D.1 Fines especiales: plan de capital para locales	-	-	-	-	0,0%	-	-	-	-	0,0%
D.2 Fines especiales: transformación TIC	20,0	-	-	20,0	0,5%	20,0	-	-	20,0	0,5%
<b>Total</b>	<b>552,6</b>	<b>-</b>	<b>155,6</b>	<b>708,2</b>	<b>18,8%</b>	<b>569,5</b>	<b>-</b>	<b>169,2</b>	<b>738,6</b>	<b>18,4%</b>

42. Se propone un presupuesto institucional revisado de 738,6 millones de dólares: 30,4 millones más que el presupuesto revisado aprobado para 2018-2021 (708,2 millones). El aumento obedece a los incrementos de los gastos de personal, incluida la responsabilidad fiduciaria de proporcionar un seguro médico posterior a la separación del servicio (15 millones de dólares), y a las inversiones propuestas que abarcan los productos de la eficacia y la eficiencia institucionales (EEI) y se centran en varias prioridades fundamentales (15,4 millones de dólares).

43. Su objetivo consiste en fortalecer la capacidad del UNFPA en materia de promoción, movilización de recursos y gestión de riesgos, a medida que el Fondo pasa de ser una organización más pequeña a otra de tamaño medio, que gestiona más de 1.000 millones de dólares al año. Además, el UNFPA está invirtiendo en la capacidad básica de gestión de los más vulnerables, los países menos adelantados, lo que constituye la mayor proporción de los recursos totales. De este modo, la mayor inversión de 7,1 millones de dólares fortalece la capacidad de la organización para gestionar el riesgo y permite a las oficinas en los países seguir incluyendo el mandato del UNFPA en el marco de cooperación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El UNFPA también tiene previsto invertir 5,9 millones de dólares para ampliar las alianzas y aprovechar el impulso de la Cumbre de Nairobi. Además, las principales prioridades del Fondo serán fortalecer la capacidad programática para obtener resultados, seguir reforzando las funciones independientes de supervisión y garantía, e invertir en el apoyo a las operaciones sobre el terreno, así como otras prioridades que se examinan más adelante en las secciones C y D.

44. Si bien la financiación del presupuesto institucional aumenta, su proporción relativa sobre el uso total de recursos disminuirá, al pasar de un 18,8% a un 18,4%. Además, la proporción de gastos de gestión

recurrentes con respecto al uso total de los recursos será del 13,6%, lo cual supone una reducción en relación con el 13,9% previsto anteriormente para 2018-2021.

### **C. Marco integrado de resultados y recursos**

45. El marco integrado de resultados y recursos para 2018-2021 recoge los cuatro resultados de desarrollo y los cuatro productos en materia de eficacia y eficiencia institucionales incluidos en el plan estratégico del UNFPA para 2018-2021. El marco integrado de resultados y recursos contenido en el plan estratégico sigue siendo el único marco general de resultados del Fondo.

46. La vinculación entre los resultados y los recursos es, como en todo marco conceptual, una versión simplificada de una realidad compleja. La rendición de cuentas de los resultados del marco integrado de resultados y recursos no es obligación exclusiva de las dependencias o programas cuyos recursos están vinculados con dichos resultados. Por ejemplo, la rendición de cuentas del logro de los productos en materia de eficacia y eficiencia institucionales la comparten las dependencias orgánicas o los grupos funcionales, ya que los productos reflejan las prioridades institucionales a las que deben contribuir múltiples dependencias. Del mismo modo, el logro de los resultados en materia de desarrollo es el fruto de un esfuerzo concertado en el que participan varias partes interesadas.

47. La relación entre resultados y recursos se estableció teniendo en cuenta el marco armonizado de presupuestación basada en los resultados para el presupuesto institucional (aprobado en la decisión 2011/10 de la Junta Ejecutiva) y el análisis de las tendencias de gastos efectivos correspondientes a los recursos programáticos.

48. En el examen de mitad de período del plan estratégico se ha alcanzado un nivel de armonización sin precedentes en lo que respecta a las corrientes de cooperación entre los cuatro organismos con sede en Nueva York: a) armonización de los procesos; b) armonización metodológica; y c) análisis armonizado. Un anexo común del examen de mitad de período del capítulo común formará parte de los respectivos exámenes de mitad de período del plan estratégico de cada organismo y del informe integrado sobre los progresos del capítulo común para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el UNFPA, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y ONU-Mujeres. En consonancia con la reforma de las Naciones Unidas y en el contexto del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, se introducen nuevos indicadores en el marco integrado de resultados y recursos para el seguimiento analítico.

49. En el cuadro 4, a continuación, se muestra la asignación de alto nivel de los recursos a los resultados (las asignaciones son indicativas).

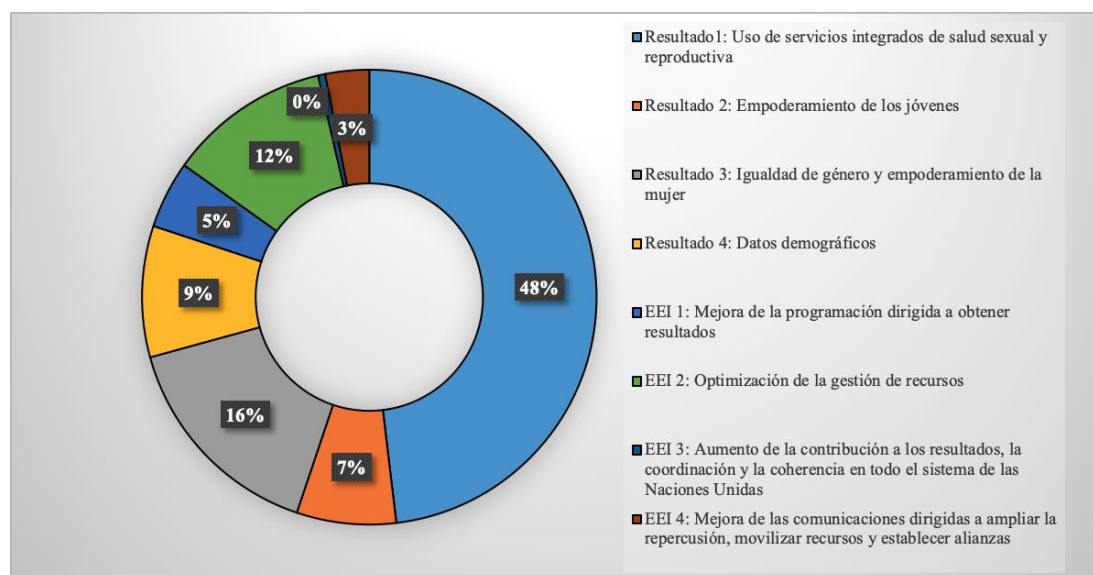
**Cuadro 4. Marco integrado de resultados y recursos para 2018-2021, estimaciones indicativas (revisado)**

(en millones de dólares)

Resultado/producto	Clasificación de gastos	Grupos funcionales	Presupuesto integrado para 2018-2021 (examen de mitad de período)			Total
			Recursos ordinarios	Otros recursos	Recuperación de gastos	
Resultado 1: Todas las mujeres, los adolescentes y los jóvenes de cualquier lugar, en especial los más rezagados, utilizan servicios integrados de salud sexual y reproductiva y ejercen sus derechos reproductivos sin verse sujetos a coerción, discriminación ni violencia.	Programas		473,7	1.455,8	-	1.929,4
Resultado 2: Todos los adolescentes y jóvenes, en especial las adolescentes, están facultados para acceder a la salud sexual y reproductiva y ejercen sus derechos reproductivos, en todos los contextos.	Programas		106,4	177,2	-	283,7
Resultado 3: La igualdad de género, el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas y los derechos reproductivos progresan en contextos humanitarios y de desarrollo.	Programas		126,5	497,9	-	624,5
Resultado 4: En la consecución del desarrollo sostenible, se cuentan y están representadas todas las personas, en todo el mundo.	Programas		175,7	198,4	-	374,2
EE11: Mejora de la programación dirigida a obtener resultados	Programas	Conocimientos técnicos especializados para dar una respuesta eficaz a los desafíos en materia de desarrollo	16,2	13,4	-	29,5
			10,2	-	-	10,2
	Eficacia de las actividades de desarrollo	Apoyo a las políticas, la gestión y la planificación de programas	133,8	-	-	133,8
		Adquisiciones y base de suministros de calidad garantizada de productos de salud reproductiva	5,0	-	-	5,0
	Gestión	Evaluación institucional	8,2	-	5,4	13,6
<b>Total</b>			<b>173,3</b>	<b>13,4</b>	<b>5,4</b>	<b>192,1</b>
EE12: Optimización de la gestión de recursos	Programas	Supervisión y garantía institucionales (auditoría e investigaciones internas y externas)	5,8	4,7	-	10,4
			22,6	-	13,4	36,0
	Gestión (gastos recurrentes)	Gestión institucional financiera, administrativa, y de la tecnología de la información y las comunicaciones	43,5	-	27,7	71,2
		Apoyo a la supervisión, la gestión y las operaciones de las oficinas sobre el terreno	213,8	-	77,8	291,5
		Seguridad del personal y los locales	2,8	-	0,9	3,7
		Gestión institucional de los recursos humanos	15,0	-	7,6	22,5
	Gestión (gastos no recurrentes)		3,9	-	3,3	7,2
	Fines especiales: transformación TIC		20,0	-	-	20,0
Fines especiales: plan de capital para locales		-	-	-	-	
<b>Total</b>			<b>327,3</b>	<b>4,7</b>	<b>130,6</b>	<b>462,6</b>
EE13: Aumento de la contribución a los resultados, la coordinación y la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas	Programas		3,2	0,6	-	3,8
	Coordinación de las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas		16,3	-	-	16,3
<b>Total</b>			<b>19,5</b>	<b>0,6</b>	<b>-</b>	<b>20,1</b>
EE14: Mejora de las comunicaciones dirigidas a ampliar la repercusión, movilizar recursos y establecer alianzas estratégicas	Programas		8,2	9,2	-	17,3
		Liderazgo y orientación institucional	24,5	-	9,2	33,7
	Gestión (gastos recurrentes)	Relaciones externas y alianzas, comunicaciones y movilización de recursos de la institución	50,0	-	24,0	74,0
<b>Total</b>			<b>82,7</b>	<b>9,2</b>	<b>33,2</b>	<b>125,0</b>
<b>Total</b>			<b>1.485,1</b>	<b>2.357,2</b>	<b>169,2</b>	<b>4.011,5</b>

50. El gráfico 3, que figura a continuación, refleja el compromiso del Fondo por consagrar la gran mayoría de sus recursos totales a los resultados en materia de desarrollo (el 80% del total). En torno al 48% de los recursos totales se destinan al resultado 1, en consonancia con la atención constante al “blanco de la diana”, que representa la dirección estratégica reiterada en el Plan Estratégico del UNFPA para 2018-2021.

**Gráfico 3. Asignaciones indicativas, por resultados y productos, para 2018-2021 (revisado)**



### *Asignación de los recursos a los resultados de desarrollo*

51. La asignación indicativa de recursos a los cuatro resultados de desarrollo y a los productos en materia de eficacia y eficiencia institucionales se ajusta a las prioridades del Plan Estratégico para 2018-2021 y plasma los resultados que el UNFPA persigue en dicho período. Si bien en el plan estratégico figuran los detalles, mientras que la teoría del cambio y sus correspondientes metas se expresan en el marco integrado de resultados y recursos, conviene destacar algunos elementos.

52. Los recursos estimados son un reflejo de las distintas situaciones en las que trabaja el Fondo, según el modelo institucional. Los países que se incluyen en el cuadrante rojo son los que mayores necesidades presentan en materia de salud sexual y reproductiva; por lo tanto, se prevé que destinen un mayor porcentaje de los recursos de sus programas al resultado 1 (sobre salud sexual y reproductiva). Por el contrario, los países del cuadrante rosa tienen menores necesidades de salud sexual y reproductiva en comparación, pero aun así tendrán que dedicar una parte importante de sus recursos al resultado 1. Sin embargo, puesto que por lo general se trata de países de ingreso mediano, puede que el gasto para los resultados 3 y 4 sea proporcionalmente superior, ya que tienen necesidades más significativas —por ejemplo, las dificultades emergentes en materia demográfica—.

53. Siguiendo esta metodología, se calcula que los cuatro resultados del marco integrado de resultados y recursos recibirán los siguientes porcentajes del total de los recursos para programas:

- Resultado 1 (servicios integrados de salud sexual y reproductiva): 60,1%.
- Resultado 2 (adolescentes y jóvenes): 8,8%.
- Resultado 3 (igualdad de género y empoderamiento de la mujer): 19,4%.
- Resultado 4 (población y desarrollo): 11,7%.

54. Varios elementos importantes influyen en la interpretación de estas cifras. En primer lugar, el marco integrado de resultados y recursos se diseñó como un enfoque integrado para lograr el objetivo representado por el blanco de la diana; los resultados no son independientes, sino que están interrelacionados. Esto afecta en particular al resultado 2, ya que los recursos destinados a los programas para adolescentes y jóvenes se incluyen en los cuatro resultados y no únicamente en el resultado 2. Por ejemplo, el apoyo del UNFPA a la prestación de servicios de salud sexual y reproductiva para los jóvenes y los adolescentes se incluye en el resultado 1 (lo cual refleja la integración de estos servicios en el conjunto de los servicios de salud sexual y reproductiva), en lugar de constar en el resultado 2.

55. En segundo lugar, las estrategias de los programas son distintas en cada resultado, en función del contexto y la naturaleza de las tareas. Por ejemplo, en el resultado 3, el trabajo suele consistir en actividades de promoción y diálogo normativo, mientras que en el resultado 1 se despliega un gran abanico de estrategias que van desde la promoción y el diálogo o el asesoramiento normativo hasta la gestión de conocimientos, el desarrollo de capacidades y, en algunos casos, la prestación de servicios.

56. En tercer lugar, estos son cálculos mundiales, basados en las prioridades actuales de los programas por países en curso y no en cantidades exactas que esté previsto que gasten los países en cada resultado. Las cantidades que cada país dedicará a cada resultado se decidirán a través de un diálogo a escala nacional y la Junta Ejecutiva las aprobará por separado mediante los documentos de los programas por países. Por tanto, la distribución de recursos a los resultados en materia de desarrollo se presenta a título meramente indicativo y debe entenderse como tal.

57. Por último, estas estimaciones no cubren el costo total necesario para lograr los resultados. El logro de los resultados requiere la participación de otros muchos actores —en particular los gobiernos nacionales—, y no solo del UNFPA. Las cifras del cuadro 4 representan la cantidad que el UNFPA prevé aportar para conseguir los resultados, no la suma total necesaria para lograr las metas.

58. Otra forma de analizar la distribución de los recursos sería utilizar los cuadrantes del modelo institucional. Los países del cuadrante rojo tienen las mayores necesidades y la menor capacidad para financiar sus propias respuestas, por lo que reciben el mayor porcentaje de los recursos. En el cuadro 5, a continuación, se muestra el porcentaje de recursos que recibirán los países en función del cuadrante en que se enmarquen durante el período 2018-2021, que no registra cambios. Los modos de participación y el correspondiente sistema de asignación de los recursos ordinarios para los programas por países se detallan en el anexo 4 del Plan Estratégico del UNFPA para 2018-2021.

**Cuadro 5. Asignación de recursos por cuadrante**

Países del cuadrante rojo	Países del cuadrante naranja	Países del cuadrante amarillo	Países del cuadrante rosa
56%-60%	14%-18%	7%-11%	15%-17%

### ***Asignación de recursos a los productos de eficacia y eficiencia institucionales***

59. Los productos de eficacia y eficiencia institucionales (EEI) están relacionados con los recursos para siete grupos funcionales de gestión (armonizados con el PNUD, UNICEF y ONU-Mujeres) y grupos de eficacia de las actividades de desarrollo específicos del UNFPA. Esos grupos funcionales son agrupaciones de dependencias orgánicas que realizan actividades para lograr los productos deseados, y constituyen el vínculo conceptual entre los resultados y los recursos en el marco de presupuestación basada en resultados aprobado por la Junta Ejecutiva. Algunos gastos clasificados como “programáticos” están relacionados con los productos en materia de eficacia y eficiencia institucionales, en apoyo a los resultados de desarrollo.

### ***Producto 1. Mejora de la programación dirigida a obtener resultados***

60. Los recursos asignados a este producto en el examen de mitad de período para 2018-2021 ascienden a 192,1 millones de dólares (29,5 millones para programas, 149 millones para eficacia del desarrollo y 13,6 millones para gestión). A continuación, se enumeran las principales esferas de inversión relativas a este producto en 2018-2021.

#### *Fortalecimiento de las oficinas en los países en función del riesgo (5,5 millones de dólares)*

61. Como parte del fortalecimiento general de las oficinas en los países, el UNFPA debe reforzar las funciones específicas que abarcan las intervenciones, la supervisión y la gestión en general de programas complejos que integran la labor de todos los grupos, entre ellas la salud sexual y reproductiva; los jóvenes

adolescentes y la salud; la población y el desarrollo; y las operaciones. Los representantes adjuntos del UNFPA o sus equivalentes nacionales desempeñan estas funciones, y el UNFPA añadirá estos puestos en función del contexto del país (4,8 millones de dólares). Además, el UNFPA propone reforzar el liderazgo y la rendición de cuentas en lo referente a los resultados en los países con programas más pequeños que no cuentan con personal internacional de categoría superior. Esto incluye la transición del personal nacional de categoría superior a la función de “Jefe de Oficina” para guiar al UNFPA en la nueva generación de equipos de las Naciones Unidas en los países y colaborar directamente con el sistema de coordinadores residentes de las Naciones Unidas (0,7 millones de dólares).

*Fortalecimiento de la programación dirigida a obtener resultados (2 millones de dólares)*

62. El UNFPA seguirá fortaleciendo la gestión basada en los resultados para facilitar la transición hacia la gestión adaptable y la rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas, y acelerará el fortalecimiento de los sistemas, instrumentos y requisitos de la gestión basada en los resultados. Las inversiones también apoyarán la implantación de la certificación institucional del “sello de la gestión basada en los resultados” para las oficinas en los países, la actualización y traducción de las políticas del UNFPA, así como el desarrollo de competencias y aptitudes para identificar a los coordinadores de la gestión basada en los resultados (0,9 millones de dólares). Además, las oficinas regionales reforzarán su coordinación y apoyo globales en materia de programas (0,8 millones de dólares). Las inversiones restantes abarcan el aumento de los gastos operacionales de la Oficina Humanitaria, así como inversiones de menor cuantía en el método armonizado de transferencias en efectivo, la coordinación de la gestión del riesgo institucional y el portal de asociados de las Naciones Unidas, al que se incorporó el UNFPA para promover el examen y la evaluación conjuntos de los asociados, en colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas (0,3 millones de dólares).

*Supervisión y garantía independientes (0,7 millones de dólares)*

63. En el marco de la inversión continua en las funciones de supervisión y garantía independientes, el UNFPA seguirá fortaleciendo la Oficina de Evaluación, de conformidad con la política de evaluación revisada aprobada por la Junta Ejecutiva (2019/1). La inversión reforzará la capacidad de la Oficina para sintetizar los análisis y generar enseñanzas a partir de las evaluaciones, así como para elaborar análisis y orientaciones en materia de metodología para las evaluaciones institucionales. También fomentará la capacidad de evaluación en los planos regional y nacional. La inversión propuesta responde asimismo al plan de evaluación cuatrienal presupuestado aprobado por la Junta Ejecutiva para el período 2018-2021 (DP/FPA/2018/1), así como al plan de evaluación cuatrienal de transición presupuestado para el período 2020-2023 (DP/FPA/2020/3).

**Producto 2. Optimización de la gestión de recursos**

64. Los recursos asignados a este producto en el examen de mitad de período ascienden a 462,6 millones de dólares (10,4 millones de dólares para programas, 425 millones para gastos de gestión recurrentes, 7,2 millones para gastos de gestión no recurrentes y 20 millones para fines especiales). A continuación, se enumeran las principales esferas de inversión relativas a este producto en 2018-2021.

*Fortalecimiento de las oficinas en los países basado en el riesgo (1,6 millones de dólares)*

65. Además del fortalecimiento general de la coordinación programática tratado en el producto 1 anterior, el UNFPA propone que se siga reforzando el liderazgo en materia de representación y gestión para abordar las necesidades esenciales de los países que requieren comunicaciones estratégicas, donantes, relaciones interinstitucionales, una movilización de recursos y un compromiso político de alto nivel. En muchas oficinas en los países del UNFPA, las intervenciones programáticas son complejas y multidimensionales, lo que requiere la gestión de cuestiones tanto de desarrollo como humanitarias y un firme compromiso en los equipos de las Naciones Unidas en los países (0,3 millones de dólares). Además, el UNFPA fortalecerá las funciones de liderazgo operacional que abarcan funciones variadas; entre ellas se incluyen la realización de evaluaciones de riesgos, la administración y la presentación de informes a los donantes. El fortalecimiento también ayudará al UNFPA a abordar las observaciones más frecuentes de los auditores en entornos operacionales de alto riesgo (1,3 millones de dólares).

*Fortalecimiento del apoyo a las operaciones sobre el terreno (1,4 millones de dólares)*

66. El UNFPA propone que se refuerce la capacidad de las oficinas en los países para mejorar las operaciones orientadas a los resultados, responsables y transparentes. Esto incluye el apoyo financiero,

administrativo y en materia de seguridad (1 millón de dólares). Además, el UNFPA propone reforzar el apoyo a las operaciones y los gastos operacionales de las oficinas regionales (0,4 millones de dólares).

*Supervisión y garantía independientes (1,1 millones de dólares)*

67. En el marco de la inversión continua en las funciones de supervisión y garantía independientes, y en respuesta a la decisión 2019/14 de la Junta Ejecutiva, el UNFPA seguirá invirtiendo en la función de auditoría e investigación independientes. El UNFPA está respondiendo al aumento de las demandas de investigación de casos polifacéticos con necesidades variadas y complejas de los donantes. Este tipo de investigaciones requieren conocimientos especializados y comprender los sistemas financieros y de gestión de la cadena de suministros del UNFPA. Además, un aumento de menor cuantía está destinado a apoyar el funcionamiento del Comité Consultivo de Supervisión Externa del UNFPA.

*Fortalecimiento y descentralización de la gestión de los recursos humanos (1 millón de dólares)*

68. Para apoyar la aplicación del plan estratégico para 2018-2021, el UNFPA elaboró una estrategia de recursos humanos orientada a atraer y desarrollar recursos humanos de primera categoría, crear capacidad de liderazgo y gestión, aprovechar la diversidad y promover la inclusión, demostrando un deber de diligencia centrado en el desarrollo institucional allá donde más importa: sobre el terreno. A fin de cumplir esta estrategia, el UNFPA propone fortalecer la función de recursos humanos para reorientar sus recursos, armonizar sus prioridades y trabajar en estrecha colaboración con el personal, los directores y los equipos con miras a mejorar la eficacia institucional.

69. La propuesta reforzará el respaldo de los clientes a las oficinas exteriores, mediante funciones analíticas y administrativas adicionales, con objeto de apoyar al personal del UNFPA que trabaja sobre el terreno (el 88% del total de la fuerza de trabajo del UNFPA). Se precisan más fondos a fin de mejorar el análisis y la comprensión de los recursos humanos para la planificación de la fuerza de trabajo y la ejecución de iniciativas institucionales armonizadas. Es fundamental contar con una gobernanza más firme en lo referente a los recursos humanos, que se integrará en las políticas y las funciones de gestión de casos. El Fondo también elaborará un enfoque armonizado del desarrollo institucional e incorporará iniciativas de cambio.

***Producto 4. Mejora de las comunicaciones dirigidas a ampliar la repercusión, movilizar recursos y establecer alianzas***

70. Los recursos asignados a este producto en el examen de mitad de período ascienden a 125 millones de dólares (17,3 millones para programas y 107,7 millones para gastos de gestión). A continuación, se enumeran las principales esferas de inversión relativas a este producto en 2018-2021.

*Ampliación de las alianzas y aprovechamiento del impulso posterior a la Cumbre de Nairobi (5,9 millones de dólares)*

71. Es fundamental que el UNFPA mantenga el impulso de la Cumbre de Nairobi y se supervisen los compromisos para consolidar el legado del evento, en apoyo a la consecución de los objetivos de la CIPD y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esto incluye la financiación de oportunidades de entablar alianzas, así como de crear plataformas de comunicación, entre ellas un diseño web que reflejará los compromisos y perfilará un nuevo grupo de alto nivel que supervisará los compromisos (3,2 millones de dólares). El UNFPA debe invertir además en su estrategia de imagen de marca y publicaciones y actos de referencia para seguir aumentando la visibilidad y la reputación de su marca o prestando apoyo a los grandes actos de las Naciones Unidas (1,2 millones de dólares).

72. La Cumbre de Nairobi y el proceso del plan de acción de la CIPD25 han ayudado a crear una serie de oportunidades nuevas y mejoradas respecto a la financiación de plataformas para el UNFPA; se espera que estas se amplíen considerablemente a lo largo del período 2020-2021. Son muchas las instituciones financieras internacionales y regionales que están interesadas en fortalecer su relación con el UNFPA. Este proceso requerirá una inversión adicional para colaborar con los asociados y negociar nuevos marcos jurídicos y temáticos. A fin de obtener mayores contribuciones sostenibles y ampliar la base de donantes, el UNFPA está invirtiendo en su capacidad de movilización de recursos para permitir una mayor presencia y participación de la comunidad de donantes (1,3 millones de dólares). El resto de los incrementos de menor cuantía suman 0,2 millones de dólares.



## D. Resumen de los aumentos y las reducciones del presupuesto institucional

73. Los cambios en los importes nominales inscritos en los componentes del presupuesto institucional se deben a una combinación de aumentos en los gastos (elementos de carácter no discrecional y fiduciarios), cambios en los volúmenes (incluidas iniciativas e inversiones institucionales), y una mayor eficiencia y ahorros. La repercusión de cada uno de esos elementos se resume en el cuadro 6.

74. La mayoría de los aumentos significativos de volumen están relacionados con los productos de eficacia y eficiencia institucionales del plan estratégico, como se detalla en la sección anterior. Otros provienen de distintas esferas y no pueden atribuirse directamente a una inversión estratégica. Dichas esferas, así como la reducción de los volúmenes y la repercusión del aumento de los gastos, se tratan a continuación.

### *Aumento de los gastos*

75. El presupuesto incorpora un total de 15 millones de dólares (2,1%) de aumento de los gastos para 2020 y 2021. De ellos, los aumentos de los gastos de carácter no discrecional son de 8,3 millones de dólares y comprenden el incremento de los gastos relacionados con puestos debidos a la revisión de la escala de sueldos, los incrementos de sueldo dentro del mismo grado y otras prestaciones establecidas por la Comisión de Administración Pública Internacional.

76. Además, el UNFPA debe ejercer su responsabilidad fiduciaria y financiar sus obligaciones en materia de seguro médico posterior a la separación del servicio. A fin de ir financiando progresivamente el pasivo y cumplir sus obligaciones a largo plazo referentes al seguro médico posterior a la separación del servicio, el UNFPA ha aumentado la contribución a dicho seguro del 4% actual al 8% (6,7 millones de dólares). Esto está en consonancia con los costos de servicios anuales que debe cubrir el UNFPA.

### *Inversiones en la organización: aumento de volumen*

77. Las principales inversiones estratégicas se describen y explican en la sección dedicada al marco de resultados y recursos, y se incluyen en el cuadro 6 bajo los elementos i) a vi). A continuación figuran otras propuestas de inversiones que forman parte del examen de mitad de período del presupuesto integrado para 2018-2021.

78. El UNFPA propone seguir fortaleciendo la coordinación de las actividades de protección contra la explotación y los abusos sexuales, a fin de mejorar la capacitación, la comunicación y promover la sensibilización, a la vez que amplía la cobertura y elabora una herramienta de análisis para los asociados en la ejecución, en coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas (0,5 millones de dólares).

79. Otros aumentos (1,4 millones de dólares) incluyen el fortalecimiento de las garantías integrales y el aumento de los gastos de los servicios externalizados y de participación en la financiación de los gastos, así como los gastos generales de funcionamiento (0,4 millones de dólares). Se necesitan inversiones para mitigar el riesgo mediante la prestación de apoyo y asesoramiento jurídico en relación con el elevado volumen de actividades de adquisición y otros asuntos. Las funciones proporcionarán apoyo y asesoramiento jurídico integrado en todas las fases de las operaciones de adquisición (0,5 millones de dólares). La propuesta también tiene por objeto fortalecer la supervisión de la gestión de los datos financieros, así como la presupuestación de los programas (0,3 millones de dólares, que se compensan plenamente mediante reducciones, indicadas a continuación). Además, el aumento del apoyo a la coordinación regional y las comunicaciones se compensa de forma parcial a través del ajuste de la clasificación de los gastos en una oficina en el país, lo que se traduce en un ligero incremento neto (0,2 millones de dólares).

### *Reducciones, ahorros y eficiencias: reducción del volumen*

80. El UNFPA ha logrado reducciones por un monto de 5,8 millones de dólares en el presupuesto institucional, que se ven reflejadas como una reducción del volumen. Las principales esferas son:

81. En las oficinas en los países en que el UNFPA propone el fortalecimiento basado en el riesgo de los principales puestos de dirección (párrafos 60 y 64), las inversiones se compensan de forma parcial con los cambios en los puestos locales, cuyas funciones cambian y se centran más en la ejecución directa de los programas. De este modo, no se consideran parte del presupuesto institucional y, por lo tanto, reflejan una reducción de 2,4 millones de dólares.

82. En el marco del examen periódico de la optimización de las estructuras de las oficinas, el UNFPA ha determinado los puestos que pueden adaptarse a las funciones de los grupos, ya sea dentro de las dependencias o entre las oficinas, para lograr una mayor integración de la supervisión de los programas y la gestión de las operaciones. Esto se traduce en una reducción de, aproximadamente, 1,9 millones.

83. El UNFPA realiza un esfuerzo continuo por identificar ahorros y eficiencias, y ha examinado las actividades que se pueden reducir o limitar (1,3 millones de dólares). Entre ellas figuran las reducciones de las actividades existentes de las publicaciones y los medios de comunicación principales, así como las reducciones de los gastos de traducción de los documentos oficiales (0,9 millones de dólares). El resto está relacionado con las eficiencias generales de funcionamiento (0,4 millones de dólares).

84. La reducción de 0,3 millones de dólares en la parte correspondiente al UNFPA de la financiación del sistema de coordinadores residentes es de carácter técnico, a fin de armonizar el crédito presupuestario con el porcentaje doble acordado en el memorando de entendimiento firmado con la Oficina de Coordinación para el Desarrollo. El UNFPA mantiene su compromiso de sufragar la totalidad de su parte de los gastos del sistema de coordinadores residentes.

**Cuadro 6. Resumen de los aumentos y las reducciones**

(en millones de dólares)

	Total	Incremento porcentual/(reducción)
<b>I. Presupuesto institucional revisado para 2018-2021</b>	<b>708,2</b>	
<b>II. Aumentos y reducciones debido a los gastos</b>		
i) Gastos de personal incluido el seguro médico posterior a la separación del servicio	15,0	2,1%
<b>Aumentos totales netos debido a los gastos</b>	<b>15,0</b>	<b>2,1%</b>
<b>III. a. Inversiones propuestas</b>		
i) Fortalecimiento de las oficinas en los países basado en el riesgo	7,1	1,0%
ii) Ampliación de las alianzas y aprovechamiento del impulso posterior a la Cumbre de	5,9	0,8%
iii) Fortalecimiento de la programación dirigida a obtener resultados	2,0	0,3%
iv) Supervisión y garantía independientes	1,8	0,3%
v) Fortalecimiento del apoyo a las operaciones sobre el terreno	1,4	0,2%
vi) Fortalecimiento y descentralización de la gestión de los recursos humanos	1,0	0,1%
vii) Fortalecimiento de la coordinación de la prevención de la explotación y los abusos	0,5	0,1%
viii) Otras inversiones	1,4	0,2%
<b>Total de inversiones propuestas</b>	<b>21,2</b>	<b>3,0%</b>
<b>b. Reducciones propuestas</b>		
i) Armonización de las oficinas en los países basada en el riesgo	(2,4)	-0,3%
ii) Reestructuración de puestos	(1,9)	-0,3%
iii) Ahorros y eficiencias	(1,3)	-0,2%
iv) Participación en la financiación de los gastos de coordinadores residentes	(0,3)	0,0%
<b>Total de reducciones propuestas</b>	<b>(5,8)</b>	<b>-0,8%</b>
<b>IV. Aumento neto del volumen/(reducciones) (III.a + III.b)</b>	<b>15,4</b>	<b>2,2%</b>
<b>V. Presupuesto institucional total del examen de mitad de período para 2018-2021</b>	<b>738,6</b>	
<b>VI. Ingresos estimados para el presupuesto institucional</b>	<b>(169,2)</b>	
<b>VII. Presupuesto institucional neto del examen de mitad de período para 2018-2021 (V + VI)</b>	<b>569,4</b>	

### *Resumen de los cambios en los puestos*

85. En el cuadro 7, a continuación, se resumen los cambios que se proponen en los puestos. El UNFPA sigue siendo una organización predominantemente orientada a las actividades sobre el terreno; más del 75% de los puestos del presupuesto institucional se encuentran destinados fuera de Nueva York.

### Cuadro 7. Resumen de los cambios en los puestos

	Presupuesto para 2018-2021 (DP/FPA/2018/8)						Cambios: aumento (y reducción)						Examen de mitad de período para 2018-2021							
	Secretario General Adjunto (SGA) / Subsecretario General (SSG)	D2	D1	Otros PI	Todos los demás	Total	% del total	SGA / SSG	D2	D1	Otros PI	Todos los demás	Total	SGA / SSG	D2	D1	Otros PI	Todos los demás	Total	% del total
Sobre el terreno		6,0	44,0	176,0	531,0	757,0	71,4%			4,0	2,0	(7,0)	(1,0)		6,0	48,0	178,0	524,0	756,0	70,5%
Sedes: otros lugares		1,0	4,0	24,0	13,0	42,0	4,0%				(4,0)	14,0	10,0		1,0	4,0	20,0	27,0	52,0	4,8%
Sedes: Nueva York	3,0	7,0	20,0	146,5	85,0	261,5	24,7%				9,5	(6,0)	3,5	3,0	7,0	20,0	156,0	79,0	265,0	24,7%
Total	3,0	14,0	68,0	346,5	629,0	1.060,5	100,0%			4,0	7,5	1,0	12,5	3,0	14,0	72,0	354,0	630,0	1.073,0	100,0%

Nota: PI = profesionales internacionales

86. El UNFPA propone efectuar cambios en los puestos que son atribuibles a la armonización con las prioridades descritas en las secciones anteriores.

87. Sobre el terreno, se refuerza el posicionamiento estratégico para que la dirección y la representación de las oficinas en los países aprovechen su relación con los representantes de los gobiernos y colaboren en ellos, así como para llevar a cabo actividades coordinadas con otras entidades que trabajan en el ámbito del desarrollo dentro del sistema de coordinadores residentes de las Naciones Unidas. Además, se necesita un representante de alto nivel para gestionar las complejidades del nexo entre asuntos humanitarios y de desarrollo. Los cambios propuestos son:

- Un aumento de 4 puestos de categoría D1 en las oficinas en los países (en el cuadro sinóptico 2 del anexo 1 se proporcionan detalles al respecto).
- Un aumento neto de 2 puestos de “otros profesionales internacionales” para la supervisión y coordinación de programas.
- Una reducción neta de 7 puestos de “todos los demás”, principalmente a raíz de los cambios en los puestos locales cuyas funciones han cambiado y se centran más en la ejecución directa de los programas, así como los puestos que pueden armonizarse con las funciones de los grupos en aras de una mayor integración de la supervisión de los programas y la gestión de las operaciones.

88. Como se indica en el párrafo 67, en el marco de la propuesta de fortalecimiento de la función de recursos humanos, el UNFPA destinará puestos de recursos humanos de Nueva York a otras ubicaciones sobre el terreno, de forma que estarán más cerca de los clientes a los que prestan servicios (9 puestos netos). Además, se añade un puesto humanitario en Ginebra. El resultado es un aumento neto de 10 puestos en sedes: otros lugares.

89. El UNFPA propone un aumento neto de 3,5 puestos en la sede de Nueva York. Son el resultado de:

- Un aumento de 2,5 puestos para el fortalecimiento adicional de las funciones de supervisión y garantía independientes en la Oficina de Servicios de Auditoría e Investigación (OSAI) y la Oficina de Evaluación. Además, la OSAI se fortalece mediante la financiación continua de dos puestos originalmente previstos hasta 2020 (por lo que no se añaden al número de puestos).
- Un aumento de 2 puestos para fortalecer la función de movilización de recursos.
- Un aumento de 1 puesto en la función jurídica.
- Un aumento neto de 1 puesto para fortalecer la función de recursos humanos.
- Una reducción de 1 puesto en la función de gestión financiera institucional.
- Una reducción de 1 puesto en la función técnica institucional.
- Una reducción de 1 puesto en la función humanitaria.

## E. Recuperación de gastos

90. La Junta Ejecutiva aprobó la actual política de recuperación de gastos del UNFPA en su decisión 2013/9, con una fecha de entrada en vigor del 1 de enero de 2014. Actualmente, la Junta Ejecutiva está examinando dicha política de recuperación de gastos de manera coordinada con otros fondos y programas

de las Naciones Unidas con los que comparte un modelo armonizado de recuperación de gastos. Se espera que la Junta Ejecutiva apruebe la política revisada de recuperación de gastos en el segundo período ordinario de sesiones de 2020. El UNFPA aplicará los eventuales cambios que se deriven del examen en el presupuesto integrado para 2022-2025.

## F. Reforma de las Naciones Unidas

91. El UNFPA sigue estando plenamente comprometido con el proceso de reforma de las Naciones Unidas en todas sus vertientes, incluida la reforma de las operaciones. El UNFPA es uno de los primeros signatarios del acuerdo de reconocimiento mutuo y, desde hace mucho tiempo, desempeña una función única como receptor de servicios, ya que ha sido pionero en la externalización de varias funciones auxiliares comunes a otras entidades de las Naciones Unidas (principalmente el PNUD) durante varios años, con el objetivo de lograr eficiencias. Dado que varias iniciativas simultáneas y fundamentadas de las Naciones Unidas se encuentran en fase de puesta en práctica y todavía no se han aplicado, no es probable que se materialicen efectos significativos en el actual ciclo presupuestario. Por consiguiente, el UNFPA no ha podido incluir en este momento los cambios previstos (al alza o a la baja) que afectan a sus presupuestos institucionales o de programas.

## IV. Elementos de una decisión

92. La Junta Ejecutiva quizá desee:
- a) *Acoger con beneplácito* el examen de mitad de período del presupuesto integrado del UNFPA para 2018-2021 (DP/FPA/2020/5), armonizado con el examen de mitad de período del Plan Estratégico del UNFPA para 2018-2021 (DP/FPA/2020/4 [Part I]).
  - b) *Tomar nota* del marco de resultados y las necesidades de recursos que figuran en los cálculos revisados del presupuesto integrado del UNFPA para 2018-2021, incluidos los vínculos entre los resultados y los recursos contenidos en el documento DP/FPA/2020/5.
  - c) *Aprobar* la presentación de actividades y gastos asociados contenidos en el documento DP/FPA/2020/5.
  - d) *Aprobar* las estimaciones revisadas en cifras brutas del presupuesto institucional para 2018-2021 que ascienden a 738,6 millones de dólares, y observar que en dichas estimaciones se incluyen 169,2 millones de dólares para la recuperación de los gastos indirectos con cargo a otros recursos.
  - e) *Aprobar* un límite máximo revisado de 162,7 millones de dólares con cargo a los recursos ordinarios proyectados para las actividades mundiales y regionales en el período 2018-2021, tomando nota de que no puede excederse dicha cantidad sin la aprobación de la Junta Ejecutiva.
  - f) *Recordar* la decisión 2015/3 de la Junta Ejecutiva, *aprobar* una asignación revisada de 29,5 millones de dólares en recursos ordinarios para el fondo de emergencia del UNFPA y *reafirmar* la vigente autorización para que la Directora Ejecutiva aumente el fondo de emergencia en un máximo de 2 millones de dólares por año por encima del límite máximo, si el número y la magnitud de las situaciones de emergencia lo justifican.
-