



Consejo Económico y Social

Distr. limitada
7 de julio de 2025

Español
Original: inglés

Adopción de decisiones

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Segundo período ordinario de sesiones de 2025

2 a 5 de septiembre de 2025

Tema 12 del programa provisional*

Presupuesto integrado del UNICEF para 2026-2029

Resumen

El presupuesto integrado del UNICEF para 2026-2029 contiene los recursos que contribuirán a la consecución del marco integrado de resultados y recursos.

Como parte esencial del Plan Estratégico del UNICEF para 2026-2029 ([E/ICEF/2025/29](#)), el presupuesto integrado y su anexo ([E/ICEF/2025/AB/L.6](#) y [E/ICEF/2025/AB/L.6/Add.1](#)) también deben examinarse de forma conjunta con el Plan Estratégico y sus anexos.

El total de ingresos previstos para 2026-2029 es de 26.000 millones de dólares, lo que representa un descenso del 27 % con respecto a los ingresos previstos presentados en el informe sobre el examen de mitad de período del Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025. Los ingresos previstos se basan en las consultas con los principales donantes, incluidos los Gobiernos, los asociados del sector privado y los Comités Nacionales del UNICEF. La demostración de los resultados y la rentabilidad, así como la inversión continua en la movilización de recursos y la divulgación concertada, ayudará a sostener e impulsar el crecimiento de los ingresos previstos, que se destinarán prioritariamente a los programas de cooperación en los países y contribuirán a mejorar los resultados para los niños.

De los 25.300 millones de dólares disponibles para actividades de desarrollo y humanitarias (incluida la eficacia del desarrollo) durante el período 2026-2029, el UNICEF propone canalizar 23.600 millones de dólares, es decir, el 93 %, a través de los programas para los países. Esta cifra representa un total de 6.600 millones de dólares (un 22 %) menos que la del examen de mitad de período del presupuesto integrado para 2022-2025. Esta disminución sustancial se atribuye a un cambio drástico en las prioridades mundiales de finales de 2024 a 2025, debido a la inestabilidad política y las recesiones económicas, que han afectado a las iniciativas de recaudación de fondos públicos y privados del UNICEF.

* [E/ICEF/2025/27](#).



De los recursos disponibles para los programas, el UNICEF propone un presupuesto con cargo a los recursos ordinarios (RO) de 195,6 millones de dólares y con cargo a otros recursos (OR) de 900,0 millones de dólares, sujeto a la recepción de contribuciones en concepto de otros recursos, para el Programa Mundial y Regional durante 2026-2029.

El UNICEF propone un presupuesto institucional de 2.500 millones de dólares para 2026-2029, con una financiación de 1.100 millones de dólares procedente de los recursos ordinarios y de 1.400 millones de dólares de la recuperación de costos de los otros recursos. En comparación con el presupuesto original para 2022-2025, la proporción del total de recursos utilizados para la propuesta de presupuesto institucional disminuirá del 10,2 % al 8,9 %.

El UNICEF recomienda que la Junta Ejecutiva apruebe la preparación de propuestas de gastos programáticos, para su presentación a la Junta Ejecutiva, por un máximo de 697,0 millones de dólares con cargo a los recursos ordinarios en 2026, con sujeción a que haya recursos disponibles y a que las estimaciones financieras previstas sigan siendo válidas.

El UNICEF seguirá manteniendo un nivel prudente de liquidez para los recursos ordinarios durante el período del Plan Estratégico para 2026-2029, tal como alentó a hacer la Junta Ejecutiva en su decisión 2020/22.

En la sección VIII se presentan elementos para un proyecto de decisión.

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

Índice

	<i>Página</i>
I. Sinopsis.....	4
II. Introducción.....	4
III. Plan integrado de recursos	4
A. Examen de la ejecución financiera, 2022-2025.....	4
B. Plan integrado de recursos, 2026–2029	5
C. Recursos disponibles	5
D. Uso de los recursos.....	6
E. Suficiencia de las reservas para las obligaciones correspondientes al personal	7
F. Lecciones aprendidas de la ejecución del presupuesto integrado para 2022–2025	8
G. Iniciativa Future Focus del UNICEF	8
IV. Marco integrado de resultados y recursos.....	12
A. Uso previsto de los recursos para los resultados de impacto del Plan Estratégico	12
B. Programas para los países.....	12
C. Programa Mundial y Regional	12
D. Asignación de recursos a los resultados en materia de eficacia y eficiencia institucionales	13
E. Fines especiales	24
V. Presupuesto institucional.....	25
A. Resumen de los cambios.....	25
B. Resumen de los cambios en los puestos	26
VI. Recuperación de costos	26
VII. Presentación de informes sobre la ejecución del presupuesto integrado	27
VIII. Proyecto de decisión	28

I. Sinopsis

1. Este documento presenta el presupuesto integrado del UNICEF para 2026-2029. Es una parte esencial del Plan Estratégico del UNICEF para 2026-2029 ([E/ICEF/2025/29](#)) y debe considerarse conjuntamente con el Plan y sus anexos.
2. El UNICEF utiliza un plan integrado de recursos para presentar la información presupuestaria, las categorías de clasificación de costos y las metodologías de recuperación de costos y enfoques de atribución de costos que han sido aprobados para su uso armonizado por las Juntas Ejecutivas del UNICEF, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres).

II. Introducción

3. El UNICEF elaboró su plan integrado de recursos para 2026-2029 basándose en los ingresos y gastos reales de 2022 a 2024, las estimaciones provisionales para 2025 y las estimaciones previstas para el período comprendido entre 2026 y 2029. El total de ingresos previstos para 2026-2029 es de 26.000 millones de dólares, lo que representa un descenso del 27 % con respecto a los ingresos previstos presentados en el informe sobre el examen de mitad de período del Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025, y se basa en las consultas con los principales donantes, incluidos los Gobiernos, los asociados del sector privado y los Comités Nacionales del UNICEF.
4. De los 25.300 millones de dólares disponibles para actividades de desarrollo y humanitarias durante el período 2026-2029, el UNICEF propone canalizar 23.600 millones de dólares, es decir, el 93 %, a través de los programas para los países.
5. De los recursos disponibles para los programas, el UNICEF propone un presupuesto con cargo a los recursos ordinarios (RO) de 195,6 millones de dólares y con cargo a otros recursos (OR) de 900,0 millones de dólares, sujeto a la recepción de contribuciones en concepto de otros recursos, para el Programa Mundial y Regional durante 2026-2029.

III. Plan integrado de recursos

6. Esta sección proporciona información sobre lo siguiente:
 - a) La ejecución financiera real, en comparación con el plan de recursos aprobado por la Junta Ejecutiva para el período 2022-2025 como parte del informe sobre el examen de mitad de período del presupuesto integrado del UNICEF para 2022-2025 ([E/ICEF/2024/AB/L.5](#));
 - b) El plan integrado de recursos propuesto para el período 2026-2029.

A. Examen de la ejecución financiera, 2022-2025

7. En el apéndice C del anexo del presente informe, se compara la ejecución real con el plan integrado de recursos presentado en el presupuesto integrado original para 2022-2025, así como en el documento de su examen de mitad de período.
8. En 2024, el UNICEF revisó su plan integrado de recursos para 2022-2025 teniendo en cuenta los ingresos y gastos reales de 2022 y 2023, y las estimaciones revisadas para 2024-2025. En el plan revisado, se propuso aumentar el uso total de

recursos en un 32 %, de 26.900 a 35.600 millones de dólares. Este aumento en el uso previsto de los recursos se destinó principalmente a actividades de desarrollo, con un incremento del 36 %, pasando de 24.000 millones de dólares (plan aprobado) a 32.700 millones (plan revisado). Al mismo tiempo, el UNICEF propuso aumentar el presupuesto aprobado para el Programa Mundial y Regional financiado con cargo a los recursos ordinarios para 2022-2025, de 235,0 a 265,0 millones de dólares, un leve incremento de 24,0 millones de dólares en el presupuesto institucional, y mantuvo el mismo nivel para el límite máximo financiado con cargo a otros recursos de 1.400 millones de dólares, con sujeción a la recepción de contribuciones en concepto de otros recursos.

9. En comparación con el plan integrado de recursos para 2022-2025 aprobado inicialmente, la proporción de recursos totales utilizados para actividades de desarrollo aumentó del 89,2 % al 91,8 %, y el uso previsto de recursos totales para el presupuesto institucional disminuyó del 10,2 % al 7,8 %.

B. Plan integrado de recursos para 2026-2029

10. En el cuadro 1, se ofrece información sobre el total de recursos disponibles previstos y la propuesta de uso de los recursos para todas las categorías de clasificación de costos para el período 2026-2029. De conformidad con la decisión 2024/25 de la Junta Ejecutiva, el UNICEF, junto con el PNUD, el UNFPA y ONU-Mujeres, utilizará las categorías revisadas de clasificación de costos y sus definiciones a partir del 1 de enero de 2026, como se indica en la política conjunta de recuperación de costos y se refleja en el cuadro 1.

C. Recursos disponibles

11. Para 2026-2029 se prevé un total de recursos disponibles de 29.500 millones de dólares, de los cuales 5.650 millones corresponden a recursos ordinarios y 23.830 millones, a otros recursos.

12. Los ingresos totales previstos para 2026-2029 ascienden a 26.000 millones de dólares, lo que supone un descenso del 27 % respecto a las proyecciones del examen de mitad de período para 2022-2025. La previsión actual se basa en las consultas con los principales donantes, incluidos los Gobiernos, los asociados del sector privado y los Comités Nacionales. En 2024, los importantes cambios geopolíticos desencadenaron una reorientación fundamental de la asistencia oficial para el desarrollo (AOD), impulsada por la reducción del margen fiscal, el aumento del gasto en defensa por parte de los Gobiernos y una mayor atención a las agendas nacionales. Se espera que la AOD se reduzca al menos un 20 % en los próximos años, lo que afectará a los compromisos para el desarrollo a largo plazo y a la previsibilidad de la financiación. Estos factores afectan de un modo negativo a la recaudación de fondos del UNICEF. En vista de la intensificación de los riesgos y la incertidumbre, el UNICEF ha adoptado un enfoque prudente y conservador en el presupuesto para 2026-2029. En el apéndice E del anexo, figuran detalles sobre los ingresos reales de 2022-2024 y las previsiones para 2025-2029.

13. La tendencia de los ingresos del UNICEF sigue reflejando el aumento de la afectación y la disminución de la flexibilidad y la previsibilidad de la financiación. La proporción de los recursos ordinarios con respecto a los ingresos totales, si bien mejoró al pasar del 14 % en 2022 al 19 % en 2024, sigue estando muy por debajo del compromiso del 30 % como mínimo expuesto en el pacto de financiación.

14. En 2023 y 2024, otros ingresos procedentes de inversiones, concesión de licencias y recuperación de costos de los servicios de adquisiciones representaron el 19 % (299,0 millones de dólares) y el 22 % (346,0 millones de dólares), respectivamente, de los ingresos totales en concepto de recursos ordinarios. Esto refleja un notable aumento en comparación con 2022, cuando los otros ingresos ascendieron a 123,0 millones de dólares. Se espera que la tendencia continúe en 2025, con unas previsiones estimadas de los otros ingresos de 340,0 millones de dólares, lo que representa un 25 % de los ingresos totales en concepto de recursos ordinarios. A pesar de esta trayectoria ascendente, los otros ingresos siguen siendo una fuente de financiación imprevisible y volátil para el UNICEF y las condiciones económicas mundiales influyen en gran medida en ellos. Así, se prevé que en el período 2026-2029 disminuyan de manera gradual. Los otros ingresos continúan complementando los ingresos en concepto de recursos ordinarios procedentes de contribuciones voluntarias y contribuyen a aumentar la proporción global de los recursos ordinarios con respecto a los ingresos totales.

15. Los ingresos en concepto de recursos ordinarios siguen siendo fundamentales para satisfacer las necesidades de los niños, ayudarles a hacer efectivos sus derechos, mantener las repercusiones de las intervenciones y permitir la innovación y la respuesta rápida a las emergencias regionales o nacionales. Permiten que el UNICEF asigne recursos donde más se necesitan a fin de cumplir los resultados de impacto del Plan Estratégico y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El UNICEF otorga prioridad a las estrategias encaminadas a mantener y acelerar la movilización de recursos ordinarios mediante iniciativas a escala de toda la organización con el fin de promover cada vez más su importancia, así como enfoques específicos para implicar a más asociados, diversificando la base de financiación.

16. La reserva de recursos ordinarios prevista a finales de 2029 cumple la decisión 2020/22 de la Junta Ejecutiva, que alienta al UNICEF a mantener una reserva de recursos ordinarios de un mínimo de tres meses de gastos previstos.

D. Uso de los recursos

17. La propuesta de uso total de los recursos para 2026-2029 es de 28.000 millones de dólares, de los que 5.300 millones corresponden a recursos ordinarios y 22.700 millones, a otros recursos.

18. De los 28.000 millones de dólares, el UNICEF propone utilizar 25.300 millones de dólares para actividades de desarrollo y humanitarias, 39,4 millones de dólares para actividades de coordinación del desarrollo de las Naciones Unidas, 1.600 millones de dólares para actividades de gestión, 93,6 millones de dólares para actividades de supervisión y aseguramiento independientes, y 990,0 millones de dólares para actividades con fines especiales. En comparación con el examen de mitad de período de 2022-2025, se prevé que la proporción de los recursos totales asignados a las actividades de desarrollo y humanitarias disminuya ligeramente, del 91,8 % al 90,2 %, lo que corresponde a una reducción de 7.400 millones de dólares, atribuible sobre todo a la disminución prevista de los ingresos. Se propone aumentar ligeramente la proporción de recursos totales utilizados para actividades de gestión y actividades de supervisión y aseguramiento, pasando del 5,1 % al 6,1 %.

19. Dentro de las actividades de desarrollo y humanitarias, el UNICEF propone poner a disposición de los programas para los países 23.600 millones de dólares. Esto representa una disminución de 6.600 millones de dólares en comparación con el importe comunicado en el examen de mitad de período de 2022-2025, que era de 30.200 millones de dólares.

20. De los recursos disponibles para los programas, el UNICEF propone para su aprobación un presupuesto para el Programa Mundial y Regional durante 2026-2029 de 195,6 millones de dólares financiados con cargo a los recursos ordinarios, y un límite máximo aprobado de 900,0 millones de dólares financiados con cargo a otros recursos, con sujeción a la recepción de contribuciones en concepto de otros recursos.

21. El UNICEF recomienda que la Junta Ejecutiva apruebe la preparación, para su presentación a la Junta Ejecutiva, de propuestas de gastos programáticos por un máximo de 697,0 millones de dólares con cargo a los recursos ordinarios en 2026, con sujeción a que haya recursos disponibles y a que las estimaciones financieras previstas sigan siendo válidas. El apéndice L del anexo del presente informe contiene los detalles del desglose anual de recursos ordinarios de los gastos estimados para los programas.

22. El UNICEF propone un presupuesto institucional de 2.501,3 millones de dólares para 2026-2029. El presupuesto institucional comprende las siguientes necesidades de recursos: 633,9 millones de dólares para la eficacia del desarrollo; 39,4 millones de dólares para la coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo; 1.619,4 millones de dólares para la gestión; 93,6 millones de dólares para las actividades de supervisión y aseguramiento independientes; y 115,0 millones de dólares para inversiones de capital dentro de las actividades con fines especiales.

23. En comparación con el plan original aprobado para 2022-2025, se prevé que la proporción del total de recursos utilizados para el presupuesto institucional disminuya del 10,2 % al 8,9 %. Aunque esta proporción supera el 7,8 % previsto en el examen de mitad de período, se propone que el presupuesto institucional para 2026-2029 disminuya en 261,0 millones de dólares en comparación con la estimación de 2.762,3 millones de dólares del examen de mitad de período. Del presupuesto institucional de 2.501,3 millones de dólares, se propone financiar 1.067,3 millones con cargo a los recursos ordinarios y 1.434,0 millones con la recuperación de costos con cargo a otros recursos.

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

25. Las necesidades de recursos propuestas en el marco de la recaudación de fondos en el sector privado comprenden los costos de inversión directa en apoyo de las actividades de recaudación de fondos y promoción desarrolladas por los Comités Nacionales y las oficinas del UNICEF en los países. La consignación de estas necesidades de recursos se presenta anualmente a la Junta Ejecutiva para su aprobación, junto con el plan de trabajo y el presupuesto de la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado.

E. Suficiencia de las reservas para las obligaciones correspondientes al personal

26. El UNICEF mantiene reservas para financiar los pasivos en concepto de prestaciones de los empleados, que incluyen el seguro médico posterior a la separación del servicio y las prestaciones por terminación del servicio.

27. A raíz de las deliberaciones mantenidas con la Junta Ejecutiva y de la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, que exigen la plena consignación en los estados financieros institucionales de las obligaciones posteriores a la separación del personal del servicio, el UNICEF aplica una firme estrategia de financiación de esas obligaciones. La estrategia garantiza que, con el tiempo, la reserva correspondiente a esas obligaciones se acumule con cargo a las fuentes de

financiación a las que se hayan atribuido correctamente los gastos relacionados con los puestos y las transferencias de recursos adicionales cuando los saldos al cierre del ejercicio lo permitan. El UNICEF lleva a cabo una valuación actuarial completa cada dos años, la última de las cuales se realizó al 31 de diciembre de 2023. Al 31 de diciembre de 2024, las obligaciones actuariales ascendían a 1.340 millones de dólares y las reservas acumuladas, a 1.330 millones; estas reservas acumuladas alcanzaron el 99 % de la cobertura del pasivo. Esta cifra supera el objetivo de la estrategia de financiación del UNICEF de contar con una cobertura del 80 % para 2025. Es importante señalar que el nivel de los pasivos puede aumentar en un futuro próximo, como indican las últimas tendencias observadas en la valuación actuarial.

28. El UNICEF seguirá vigilando la eficacia de la estrategia, realizando los ajustes necesarios en función de la evolución de las variables financieras y proporcionando información actualizada anual a la Junta Ejecutiva en el documento Plan Estratégico del UNICEF: estimaciones financieras actualizadas.

F. Lecciones aprendidas de la ejecución del presupuesto integrado para 2022–2025

29. La adopción de un presupuesto cuatrienal ha presentado tanto oportunidades como retos para el UNICEF. Alinear el Plan Estratégico con el ciclo del presupuesto integrado ha reforzado la conexión entre la planificación estratégica y la financiera, que, en conjunto, forman una visión unificada para la organización. Desde el punto de vista de la movilización de recursos, un plan a largo plazo ayuda a los donantes a comprender y atender mejor las necesidades de financiación de los programas del UNICEF. Sin embargo, el UNICEF sigue haciendo frente a una creciente demanda de asistencia, así como a importantes problemas de financiación, como la imprevisibilidad de los donantes y la limitación de los recursos mundiales.

30. El marco presupuestario cuatrienal plantea importantes retos operacionales al UNICEF, ya que requiere revisiones periódicas en un entorno de financiación incierto. La recuperación económica tras la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) se vio frenada por la guerra en Ucrania, la inestabilidad en Oriente Medio, el aumento de las emergencias humanitarias, las interrupciones en las cadenas de suministro, la inflación y la volatilidad de las divisas. Desde 2024, debido a los cambios geopolíticos, se prevé un descenso del 20 % de la AOD en los próximos años. Como consecuencia, el UNICEF debe aplicar importantes recortes presupuestarios en respuesta a la disminución de los ingresos, lo que genera una incertidumbre que puede afectar a la ejecución del programa mundial. El UNICEF supervisa continuamente las necesidades de financiación y operacionales para ajustar los planes, de forma que se garantice la eficacia y la equidad. La priorización estratégica y la gestión prudente de los recursos siguen siendo vitales para que el UNICEF mantenga su impacto y cumpla su mandato.

G. Iniciativa Future Focus del UNICEF

31. El UNICEF está llevando a cabo actualmente importantes cambios organizativos para mejorar su agilidad y disposición ante futuras oportunidades y retos, respondiendo al mismo tiempo a la evolución del panorama mundial de la financiación. Este proceso está en curso y, durante la elaboración del presente documento, no se conocerán todos sus efectos. Por ello, aunque la actual propuesta presupuestaria refleja la mejor información disponible, algunos elementos pueden ser objeto de revisión una vez que se hayan ultimado las decisiones. Los ajustes resultantes se presentarán de forma transparente a la Junta Ejecutiva en el documento

Plan Estratégico del UNICEF: estimaciones financieras actualizadas, que se presenta a la Junta anualmente, y en el examen de mitad de período del presupuesto integrado para 2026-2029.

Cuadro 1
Plan integrado de recursos para 2026-2029
(en millones de dólares de los Estados Unidos)

	Cifras aprobadas, examen de mitad de período 2022-2025 (E/ICEF/2024/AB/L.5)						2026-2029													
	Otros recursos						Otros recursos													
	Recursos ordinarios		Programas		Recupe- ración de costos		Recursos totales		Fondos fiduciarios		Recursos ordinarios		Programas		Recupera ción de costos		Recursos totales		Fondos fiduciarios	
	Millones de dólares de los EE. UU.	Por- centaje	Millones de dólares de los EE. UU.	Millones de dólares de los EE. UU.	Millones de dólares de los EE. UU.	Por- centaje	Millones de dólares de los EE. UU.	Millones de dólares de los EE. UU.	Millones de dólares de los EE. UU.	Por- centaje	Millones de dólares de los EE. UU.	Millones de dólares de los EE. UU.	Millones de dólares de los EE. UU.	Por- centaje	Millones de dólares de los EE. UU.	Millones de dólares de los EE. UU.	Millones de dólares de los EE. UU.	Por- centaje	Millones de dólares de los EE. UU.	
1. Recursos disponibles																				
Saldo inicial	523,2		3 093,3	-	3 616,6		4 721,8	614,2		2 969,5	-	3 583,7		1 448,0						
Ingresos																				
Contribuciones	4 984,0		29 864,3	-	34 848,3		-	4 164,0		20 858,0	-	25 022,0		-						
Otros ingresos	791,6		-	-	791,6		-	985,0		-	-	985,0		-						
Total de ingresos	5 775,7		29 864,3	-	35 640,0		-	5 149,0		20 858,0	-	26 007,0		-						
Ajuste del reembolso de impuestos	(87,4)		-	-	(87,4)		-	(84,0)		-	-	(84,0)		-						
Transferencia al Fondo de Operaciones	(80,0)		-		(80,0)		-	-		-	-	-		-						
Transferencia al Fondo Rotatorio Dinamo	(118,7)		-		(118,7)		-	(30,0)		-	-	(30,0)		-						
Transferencia a las reservas para obligaciones posteriores a la separación del personal del servicio	(80,0)		-		(80,0)		-	-		-	-	-		-						
Ingresos de fondos fiduciarios	-		-	-	-		8 505,9	-		-	-	-		-						
Total disponible	5 932,8		32 957,6	-	38 890,5		13 227,8	5 649,2		23 827,5	-	29 476,7		10 248,0						

Cifras aprobadas, examen de mitad de periodo 2022-2025 (E/ICEF/2024/AB/L.5)										2026-2029									
Otros recursos										Otros recursos									
Recursos ordinarios		Programas		Recupe- ración de costos		Recursos totales		Fondos fiduciarios		Recursos ordinarios		Programas		Recupera- ción de costos		Recursos totales		Fondos fiduciarios	
Millones de dólares de los EE. UU.	Por- centaje	Millones de dólares de los EE. UU.	Millones de dólares de los EE. UU.	Millones de dólares de los EE. UU.	Por- centaje	Millones de dólares de los EE. UU.	Por- centaje	Millones de dólares de los EE. UU.	Millones de dólares de los EE. UU.	Millones de dólares de los EE. UU.	Por- centaje	Millones de dólares de los EE. UU.	Millones de dólares de los EE. UU.	Millones de dólares de los EE. UU.	Por- centaje	Millones de dólares de los EE. UU.	Por- centaje	Millones de dólares de los EE. UU.	Millones de dólares de los EE. UU.
2. Uso de los recursos																			
A. Actividades humanitarias y de desarrollo																			
A.1 Programas	4 040,2	72,7 %	27 873,5	-	31 913,6	89,6 %	11 426,7	3 655,6	68,7 %	21 000,0	-	24 655,6	88,0 %	8 800,0					
Para los países	3 775,2	68,0 %	26 426,8	-	30 202,0	84,8 %	-	3 460,0	65,1 %	20 100,0	-	23 560,0	84,0 %	-					
Mundial y Regional	265,0	4,8 %	1 446,7	-	1 711,7	4,8 %	-	195,6	3,7 %	900,0	-	1 095,6	3,9 %	-					
A.2 Eficacia del desarrollo	626,6	11,3 %	72,5	73,3	772,4	2,2 %	-	633,9	11,9 %	-	-	633,9	2,3 %	-					
Subtotal (A)	4 666,8	84,0 %	27 945,9	73,3	32 686,0	91,8 %	11 426,7	4 289,5	80,7 %	21 000,0	-	25 289,5	90,2 %	8 800,0					
B. Coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo																			
	37,6	0,7 %	2,6	-	40,1	0,1 %	-	39,4	0,7 %	-	-	39,4	0,1 %	-					
C. Funciones facilitadoras																			
C.1 Gestión	109,5	2,0 %	10,6	1 598,0	1 718,1	4,8 %		349,2	6,6 %	-	1 270,3	1 619,4	5,8 %						
C.2 Supervisión y aseguramiento independientes	17,5	0,3 %	0,2	84,1	101,7	0,3 %	-	20,2	0,4 %	-	73,5	93,6	0,3 %	-					
C.3 Fines especiales																			
C.3.1 Inversiones de capital	86,9	1,6 %	-	43,1	130,0	0,4 %	-	24,7	0,5 %	-	90,3	115,0	0,4 %	-					

	Cifras aprobadas, examen de mitad de período 2022-2025 (E/ICEF/2024/AB/L.5)								2026-2029											
	Otros recursos								Otros recursos											
	Recursos ordinarios		Programas		Recupe- ración de costos		Recursos totales		Fondos fiduciarios		Recursos ordinarios		Programas		Recupera ción de costos		Recursos totales		Fondos fiduciarios	
Millones de dólares de los EE. UU.	Por- centaje	Millones de dólares de los EE. UU.	Millones de dólares de los EE. UU.	Millones de dólares de los EE. UU.	Por- centaje	Millones de dólares de los EE. UU.	Por- centaje	Millones de dólares de los EE. UU.	Por- centaje	Millones de dólares de los EE. UU.	Por- centaje	Millones de dólares de los EE. UU.	Por- centaje	Millones de dólares de los EE. UU.	Por- centaje	Millones de dólares de los EE. UU.	Por- centaje	Millones de dólares de los EE. UU.	Por- centaje	
C.3.2 Recaudación de fondos en el sector privado	636,3	11,5 %	285,9	-	922,3	2,6 %	-	595,0	11,2 %	280,0	-	875,0	3,1 %	-	-	-	-	-	-	
Subtotal (C)	850,2	15,3 %	296,6	1 725,2	2 872,1	8,1 %	-	989,1	18,6 %	280,0	1 434,0	2 703,1	9,6 %	-	-	-	-	-	-	
Presupuesto institucional (A.2+B+C.1+C.2+C.3.1)	878,0	15,8 %	85,7	1 798,5	2 762,3	7,8 %	-	1 067,3	20,1 %	-	1 434,0	2 501,3	8,9 %	-	-	-	-	-	-	
Presupuesto integrado (A+B+C)	5 554,6	100,0 %	28 245,1	1 798,5	35 598,2	100,0 %	11 426,7	5 317,9	100,0 %	21 280,0	1 434,0	28 031,9	100,0 %	8 800,0	-	-	-	-	-	
3. Nuevos importes de/(en) otros fondos				(56,0)	(56,0)									-	-					
4. Saldo final de los recursos	378,3		2 858,0		3 236,2		1 801,0	331,3		1 113,5		1 444,8		1 448,0						

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

IV. Marco integrado de resultados y recursos

32. El Plan Estratégico del UNICEF para 2026-2029 contiene una única estructura de marco de resultados que comprende 5 resultados de impacto cuantificados, 20 resultados de subnivel, 3 aceleradores, 6 estrategias de cambio y 4 facilitadores.

33. En el cuadro 1 se ofrece información sobre la propuesta de uso de los recursos por categoría de clasificación de costos. En el cuadro 2 se indica cómo se asignarán los recursos totales disponibles para el UNICEF a los cinco resultados de impacto.

A. Uso previsto de los recursos para los resultados de impacto del Plan Estratégico

34. El UNICEF propone inversiones para lograr los resultados de impacto del Plan Estratégico. Véase en el cuadro 2 el importe que se prevé que utilice cada resultado de impacto a lo largo del cuatrienio.

B. Programas para los países

35. De los 25.300 millones de dólares disponibles para actividades de desarrollo y humanitarias (incluida la eficacia del desarrollo) durante el período 2026-2029, el UNICEF propone canalizar 23.600 millones de dólares, es decir, el 93 %, a través de los programas para los países. Esta cifra representa un total de 6.600 millones de dólares (un 22 %) menos que la del examen de mitad de período del presupuesto integrado para 2022-2025. Esta disminución sustancial se atribuye a un cambio drástico en las prioridades mundiales entre finales de 2024 y 2025, debido a la inestabilidad política y las recesiones económicas, que han afectado a las iniciativas de recaudación de fondos públicos y privados.

36. Los recursos ordinarios se asignan a los programas de cooperación para cada país de acuerdo con el sistema modificado de asignación de recursos ordinarios a los programas, aprobado por la Junta Ejecutiva, haciendo hincapié en tres criterios básicos:

- a) la tasa de mortalidad de menores de 5 años;
- b) el ingreso nacional bruto per cápita;
- c) la población infantil.

37. La Junta Ejecutiva aprueba presupuestos indicativos para los fondos correspondientes a otros recursos (ordinarios) cuando aprueba los documentos del programa para el país o equivalentes, mientras que los fondos correspondientes a otros recursos (de emergencia) se planifican en función de las necesidades.

C. Programa Mundial y Regional

38. El UNICEF propone una reducción del presupuesto del Programa Mundial y Regional del Plan Estratégico para 2026-2029. Se propone que el presupuesto financiado con cargo a los recursos ordinarios disminuya de 265,0 millones de dólares a 195,6 millones de dólares, y el presupuesto financiado con cargo a otros recursos, de 1.446,7 millones de dólares a 900,0 millones de dólares, en comparación con las asignaciones presentadas en el examen de mitad de período. Estos niveles propuestos también son inferiores al presupuesto inicial para el período 2022-2025, que ascendía a 235,0 millones de dólares en el caso de los recursos ordinarios y 1.446,7 millones

de dólares en el caso de los otros recursos. Esto refleja un esfuerzo deliberado por reducir los costos en el ámbito regional y de la sede, y reasignar los recursos de una forma más directa a los programas para los países.

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

39. Los recursos destinados a los resultados de eficacia y eficiencia institucionales se presentan de acuerdo con las categorías armonizadas de clasificación de costos y la política conjunta amplia de recuperación de costos aprobada por la Junta Ejecutiva en su decisión 2024/25.

40. Los recursos asignados a las dependencias orgánicas se reúnen por grupos temáticos funcionales. Los grupos temáticos funcionales para las actividades de gestión se armonizan entre el PNUD, el UNFPA, ONU-Mujeres y el UNICEF. Las actividades para promover la eficacia del desarrollo están más estrechamente relacionadas con los efectos de los programas y las modalidades de ejecución de cada entidad de las Naciones Unidas y, por tanto, no están armonizadas entre sí.

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

42. Los párrafos que siguen al cuadro 2 ofrecen un resumen de la información actualizada por resultado de eficacia y eficiencia institucionales y grupo temático funcional.

Cuadro 2

Marco integrado de resultados y recursos, 2026-2029

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Resultado de impacto</i>	<i>Grupo temático funcional</i>	<i>2026-2029</i>		
		<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	
			<i>Programa</i>	<i>Recuperación de costos</i>
			<i>Recursos totales</i>	
		<i>Millones de dólares de los EE. UU.</i>	<i>Millones de dólares de los EE. UU.</i>	<i>Millones de dólares de los EE. UU.</i>
Programas		3 655,6	21 000,0	24 655,6
Resultado de impacto 1: 10 millones de vidas infantiles salvadas y al menos 500 millones de niños sanos, bien alimentados y con un desarrollo adecuado		1 718,1	9 870,0	11 588,1
Resultado de impacto 2: 350 millones más de niños y jóvenes que aprenden y están cualificados		767,7	4 410,0	5 177,7
Resultado de impacto 3: 100 millones menos de niños en situación de pobreza multidimensional		456,9	2 625,0	3 081,9
Resultado de impacto 4: 350 millones de niños protegidos de la violencia		402,1	2 310,0	2 712,1
Resultado de impacto 5: 500 millones de niños mejor protegidos frente a los riesgos de desastres, climáticos y ambientales		310,7	1 785,0	2 095,7
Eficacia y eficiencia institucionales		1 662,3	280,0	1 434,0
A. Eficacia del desarrollo		633,9		633,9
	Excelencia técnica en materia de políticas y programas	555,3		555,3
	Excelencia técnica en materia de adquisiciones y gestión de suministros	51,6		51,6
	Excelencia técnica en materia de acción humanitaria	27,0		27,0
B. Coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo		39,4		39,4
	Coherencia del sistema de las Naciones Unidas y coordinación de grupos temáticos	39,4		39,4
C. Funciones facilitadoras		989,1	280,0	1 434,0
				2 703,1

Resultado de impacto	Grupo temático funcional	2026-2029			
		Recursos ordinarios	Otros recursos		Recursos totales
			Programa	Recuperación de costos	
		Millones de dólares de los EE. UU.	Millones de dólares de los EE. UU.	Millones de dólares de los EE. UU.	Millones de dólares de los EE. UU.
C.1 Gestión		349,2		1 270,2	1 619,4
	Liderazgo y dirección institucional	11,0		39,9	50,9
	Gestión institucional financiera, administrativa y de tecnología de la información y las comunicaciones	55,9		203,2	259,1
	Seguridad del personal y las instalaciones	4,2		15,2	19,4
	Relaciones institucionales externas y alianzas, comunicaciones y movilización de recursos	52,3		190,4	242,7
	Gestión institucional de los recursos humanos	21,0		76,5	97,5
	Supervisión, gestión y apoyo a las operaciones de las oficinas sobre el terreno/en los países	204,8		745,0	949,8
C.2 Supervisión y aseguramiento independientes		20,2		73,5	93,6
C.3 Fines especiales		619,7	280,0	90,3	990,0
C.3.1 Inversiones de capital		24,7	-	90,3	115,0
C.3.2 Recaudación de fondos en el sector privado		595,0	280,0	-	875,0
Uso total de los recursos		5 317,9	21 280,0	1 434,0	28 031,9

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

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

Grupo temático: Excelencia técnica en materia de políticas y programas

Recursos: 555,3 millones de dólares

43. Este grupo temático, compuesto del Grupo de Programas, la División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento, la Oficina de Innovación, el Centro Mundial de Investigaciones y Estudios Prospectivos y los asesores técnicos de las oficinas regionales, es responsable de la política, la orientación, el apoyo técnico y el aseguramiento de la calidad de los programas para el cumplimiento de los objetivos programáticos del Plan Estratégico. Se basa en la investigación, las enseñanzas con base empírica y las percepciones de la experiencia práctica de programación.

44. El Grupo de Programas seguirá impulsando la excelencia de los programas en toda la organización a través de cinco estrategias básicas. Elabora políticas y marcos mundiales que orientan al UNICEF, la Junta Ejecutiva, las oficinas sobre el terreno y los donantes, garantizando la armonización con el mandato del UNICEF. El Grupo de Programas proporciona soluciones con base empírica y orientación especializada, y apoya reformas jurídicas y programas a gran escala con los Gobiernos y asociados. Dirige las iniciativas y la recaudación de fondos para ampliar los recursos y las alianzas, reforzando la respuesta de la organización a las necesidades de los niños. El Grupo de Programas trabaja con los agentes mundiales para alinear las prioridades con los objetivos de desarrollo, de modo que se garantice una cooperación y una representación sólidas. Por último, vincula la política mundial con la labor sobre el terreno dotando a las oficinas de conocimientos técnicos, innovación y mejores prácticas para obtener resultados ampliables y sostenibles.

45. La División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento y el Centro Mundial de Investigaciones y Estudios Prospectivos se consolidarán en la División de Estrategia y Pruebas. La división mejorará las decisiones basadas en pruebas, la eficacia institucional y el impacto para los niños. Dirigirá una programación ágil, basada en los derechos y los resultados, orientando el uso estratégico de los datos, la planificación, la supervisión, el riesgo, el conocimiento y la ejecución. En el período 2026-2029, las prioridades incluirán el fortalecimiento del apoyo a los sistemas nacionales, la transformación de la supervisión y la gestión de riesgos para mejorar las alianzas, la mejora de la calidad de los programas a través de la innovación digital y el posicionamiento del UNICEF como una organización impulsada por los datos y el conocimiento. Esto se complementará con una investigación independiente y rigurosa, así como con estudios prospectivos sobre los retos emergentes y a largo plazo. Otras prioridades consistirán en ayudar al UNICEF y a los asociados a aplicar pruebas de calidad, realizar investigaciones éticas e inclusivas que reflejen las opiniones de los niños y fundamentar las respuestas estratégicas a las tendencias mundiales. Plataformas emblemáticas como las publicaciones *Estado mundial de la infancia*, *Prospects for Children* y las fichas de resultados, así como la conferencia Leading Minds, refuerzan el liderazgo del UNICEF en investigación y estudios prospectivos.

46. La Oficina de Innovación impulsa la innovación en todo el UNICEF, ayudando a las oficinas en los países y regionales a acelerar los resultados programáticos. Al conectar a innovadores, asociados y partes interesadas internas, fomenta la colaboración para descubrir, repetir y ampliar soluciones que mejoren la vida de los niños. En el período 2026-2029, las prioridades incluirán la utilización de un enfoque basado en los problemas para cocrear y ampliar las soluciones a los principales retos

a los que se enfrentan los niños y los jóvenes; el avance hacia un enfoque basado en las posibilidades explorando y reduciendo el riesgo de las tecnologías emergentes; el ejercicio de una influencia en los Gobiernos y otros asociados para que adopten las innovaciones, creando al mismo tiempo sólidas alianzas externas; y el refuerzo de la gobernanza interna, la cultura y la capacidad de innovación en el UNICEF.

47. Como parte del proceso de reestructuración, el UNICEF está creando centros de excelencia ubicados en cuatro husos horarios para consolidar las actuales funciones de asistencia técnica de la sede y las oficinas regionales. Estos centros prestarán un apoyo de alta calidad, oportuno e integrado a las oficinas en los países y regionales, lo cual reforzará el compromiso de la organización con la excelencia, la rendición de cuentas y la asistencia técnica basada en la demanda. Los centros también ayudarán a los Gobiernos y a los equipos del UNICEF a movilizar recursos nacionales y alianzas internacionales para ampliar los resultados en favor de la infancia y mantener un acceso equitativo a los servicios esenciales, incluso en contextos humanitarios.

Grupo temático:	Excelencia técnica en materia de adquisiciones y gestión de suministros
Recursos:	51,6 millones de dólares

48. Durante 2026-2029, la División de Suministros y la función más amplia de suministros del UNICEF contribuirán a la consecución de los resultados del Plan Estratégico mediante el aumento del acceso a suministros y servicios para mejorar la salud, la nutrición, la educación, el saneamiento y la higiene de niños y adolescentes. En colaboración con los Gobiernos, la sociedad civil, el sector privado y otras partes interesadas, la División de Suministros y la función de suministros darán prioridad a las adquisiciones estratégicas, haciendo hincapié en la localización; la preparación de los suministros y la respuesta al respecto en contextos humanitarios y frágiles; la financiación de los suministros y los servicios; el fortalecimiento de los sistemas de cadenas de suministro; y la optimización y digitalización de las cadenas de suministro.

Grupo temático:	Excelencia técnica en materia de acción humanitaria
Recursos:	27,0 millones de dólares

49. La Oficina de Programas de Emergencia presta apoyo estratégico a las oficinas regionales y en los países en la preparación y respuesta a las crisis humanitarias. En colaboración con las oficinas regionales, garantiza que las oficinas en los países tengan la capacidad de cumplir los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria revisados y de ampliarlos según sea necesario. La Oficina define el papel del UNICEF en emergencias complejas y desastres naturales, elabora políticas y orientaciones conexas, y garantiza la disposición operativa de la organización. Durante 2026-2029, la Oficina seguirá reforzando la preparación y la resiliencia mediante la mejora del análisis de los riesgos, la gestión de la seguridad y los enfoques innovadores de la respuesta de emergencia y el nexo acción humanitaria-desarrollo-paz. Las tecnologías avanzadas, las decisiones basadas en datos y las herramientas digitales mejorarán la eficiencia de la respuesta. Los procedimientos de emergencia se racionalizarán, se centrarán más en las personas e incluirán sólidos mecanismos de retroalimentación para la rendición de cuentas. La Oficina también promoverá la respuesta humanitaria localizada, dando prioridad a la innovación y al apoyo a las organizaciones locales dirigidas por mujeres.

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

Grupo temático: Liderazgo y dirección institucional

Recursos: 50,9 millones de dólares

50. La Oficina de la Directora Ejecutiva proporciona liderazgo, dirección estratégica y coordinación al UNICEF. La Oficina orienta en materia de políticas, garantiza la coherencia en todos los niveles de la organización y supervisa la ejecución y la rendición de cuentas. También dirige la participación externa, la coordinación de crisis y las relaciones con la Junta Ejecutiva para que el UNICEF mantenga su capacidad de respuesta y siga centrado en los resultados y alineado con su mandato global. En el cuatrienio 2026-2029, la Oficina liderará la transformación organizativa y la gestión del cambio.

51. La Oficina de Ética promueve la conciencia ética y desempeña un papel crucial en el fomento de una cultura de integridad y rendición de cuentas dentro del UNICEF. Desde 2023, ha pasado de la tramitación transaccional a centrarse en los resultados mediante la armonización de los programas con los resultados deseados, la identificación de las carencias, la consolidación del compromiso del equipo y la aplicación de la detección precoz de riesgos éticos para la prevención. Con el fin de aumentar su repercusión, la Oficina está pasando del asesoramiento individual a la orientación personalizada en grupo. De 2026 a 2029, reforzará la colaboración con asociados como la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones, la División de Personal y Cultura, la Asociación Mundial del Personal y la Oficina del Ómbudsman para Fondos y Programas de las Naciones Unidas, con el objetivo de promover prácticas éticas y la pronta resolución de los problemas; ampliar la sensibilización y la accesibilidad de los servicios de ética a escala regional y nacional; integrar la ética en las prioridades de liderazgo; mejorar la protección contra las represalias; y mantener los avances en formación, divulgación y comunicación.

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

Recursos: 259,1 millones de dólares

52. Sobre la base de los progresos realizados durante el período 2022 y 2025, la División de Gestión Financiera y Administrativa seguirá impulsando la excelencia operacional mediante el avance de la transformación financiera digital, las decisiones basadas en el riesgo y la racionalización de los procesos. Las anteriores mejoras en la protección de datos para la asistencia en efectivo, la supervisión automatizada y las respuestas ágiles a los riesgos financieros han sentado unas bases sólidas encaminadas a ampliar la innovación y la rendición de cuentas. Entre 2026 y 2029, la División se centrará más en los datos, la tecnología y las alianzas para estimular la eficiencia, la integridad y la repercusión. Las prioridades incluyen ampliar la automatización inteligente, mejorar el análisis predictivo para la gestión de riesgos y simplificar aún más los procesos a fin de reducir las cargas administrativas. Gracias a las reformas y la adopción de nuevas soluciones, la División aspira a crear un modelo operacional con mayor capacidad de respuesta y más transparente y resiliente, que se ajuste a las necesidades de la organización.

53. La Estrategia de Impacto Digital del UNICEF para 2026-2029 se basa en la Estrategia de Transformación Digital para aprovechar su potencial y los efectos multiplicadores, mediante la aceleración de los efectos en los niños a nivel mundial. En consonancia con la inclusión de la “innovación y la transformación digital” como acelerador en el proyecto de Plan Estratégico, la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones impulsará la repercusión a través de soluciones, ecosistemas y tecnologías emergentes digitales como la inteligencia artificial, la digitalización de datos y el desarrollo de aptitudes digitales. La División se centrará en aumentar los efectos programáticos mediante la tecnología digital, incorporar los derechos de la infancia a las políticas, reforzar las alianzas y asesorar a las oficinas en los países; garantizar un entorno digital seguro e inclusivo con sólidas protecciones; mejorar la ciberseguridad para salvaguardar los datos, las identidades digitales y los sistemas frente a la evolución de las amenazas; construir una infraestructura digital segura, fácil de usar y ampliable; y apoyar las iniciativas digitales de todo el UNICEF mediante la aceleración de la ejecución de soluciones y la promoción de la mejora continua con las mejores prácticas del sector.

Grupo temático: Seguridad del personal y las instalaciones

Recursos: 19,4 millones de dólares

54. La Oficina de Programas de Emergencia coordina la seguridad mundial del UNICEF en estrecha colaboración con el Departamento de Seguridad (DS) de las Naciones Unidas y otros órganos del sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas (SGSNU). La Oficina supervisa las amenazas mundiales, establece normas para la aplicación de la política del sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas dentro del UNICEF y proporciona orientación estratégica sobre los riesgos para la seguridad. La Oficina colabora con la División de Gestión Financiera y Administrativa, la Oficina Jurídica y otras instancias en cuestiones de seguridad y dirige la política de seguridad interinstitucional a través de la Red Interinstitucional de Gestión de la Seguridad con vistas a influir en el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas. Estas iniciativas garantizan la seguridad del personal y de los activos, mantienen la continuidad operacional y permiten al UNICEF operar con unos riesgos de seguridad aceptables.

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

Recursos: 242,7 millones de dólares

55. La División de Alianzas con el Sector Público ha reforzado y ampliado su base de alianzas y ha participado en la promoción de políticas con los Estados miembros en los últimos años. Esta labor de promoción ha contribuido al avance en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en relación con la infancia, ha situado los derechos del niño en la agenda sociopolítica y ha propiciado la participación significativa de niños y jóvenes en foros intergubernamentales como la Asamblea General de las Naciones Unidas. De 2026 a 2029, las prioridades clave en cuanto a la movilización de recursos incluyen conseguir que el UNICEF obtenga ingresos de calidad del sector público y promover el desarrollo internacional y los recursos humanitarios manteniendo y ampliando la financiación flexible de diversos asociados como la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, los

donantes del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD), los asociados que no pertenecen al CAD, las instituciones financieras internacionales y las alianzas públicas mundiales. Además, la División preservará, ampliará y forjará alianzas para salvaguardar los ingresos y maximizar la movilización de recursos en favor de la infancia.

56. La División de Comunicación y Promoción Mundiales seguirá dirigiendo el programa de comunicación y promoción del UNICEF a nivel mundial en apoyo al ejercicio de los derechos del niño. Colocará a los niños en el centro de las agendas mundiales, promoverá los derechos de todos los niños y establecerá alianzas en pro de estos para respaldar la influencia informada de los responsables de la toma de decisiones, así como inspirar e implicar a otras audiencias clave con el fin de abordar las cuestiones relacionadas con los derechos de la infancia. La División codirigirá la elaboración de estrategias globales de comunicación y promoción alineadas con el Plan Estratégico del UNICEF, estableciendo la visión, la ambición y las prioridades que guían el trabajo del UNICEF en todos los ámbitos, de modo que la organización pueda concienciar al público, influir en los responsables de la toma de decisiones, impulsar el apoyo y movilizar fondos para la infancia.

57. La División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado es la encargada del marco estratégico que fundamenta la cooperación del UNICEF con sus Comités Nacionales. En este grupo temático funcional se incluyen las actividades relacionadas con el liderazgo y la coordinación de la cooperación del UNICEF con los comités nacionales y la elaboración e implantación de la estrategia del sector privado. Los recursos que fomentan las actividades de generación de ingresos y creación de influencia en los Comités Nacionales y las oficinas en los países se incluyen en la sección dedicada a “finés especiales”.

Grupo temático: Gestión institucional de los recursos humanos

Recursos: 97,5 millones de dólares

58. En consonancia con el factor humano y cultural del Plan Estratégico para 2026-2029, la División de Personal y Cultura crea una plantilla dinámica, inclusiva y ágil con vistas a obtener resultados sostenibles en favor de los niños. Las prioridades incluyen la defensa de los valores básicos del UNICEF, con tolerancia cero frente a las conductas indebidas; la garantía de la gestión de talentos para atraer, formar y retener a personal cualificado y flexible en el ámbito del desarrollo y el trabajo humanitario; la priorización del bienestar mediante el apoyo a la salud mental y física y el equilibrio emocional; la mejora de la representación y la inclusión promoviendo voces diversas en todas las funciones; la utilización de la inteligencia artificial y el análisis predictivo para anticipar las necesidades de la plantilla y mejorar la experiencia digital de las personas; y la promoción de la transparencia mediante una comunicación abierta que fomente la colaboración, elimine los compartimentos estancos y cultive una cultura basada en valores.

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

Recursos: 949,8 millones de dólares

59. Los altos dirigentes desempeñan un papel vital en la consecución de este resultado a través de la representación y la cooperación con líderes nacionales y locales, organizaciones asociadas y expertos de otras organizaciones de las Naciones

Unidas y grupos intergubernamentales regionales. Esta función es responsable de defender los derechos de los niños, en especial de los más pobres y vulnerables, mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos disponibles para apoyar la ejecución de los programas.

60. El Centro Mundial de Servicios Compartidos contribuye a la eficiencia de las operaciones del UNICEF por medio de la centralización de las funciones transaccionales básicas como los pagos, los recursos humanos, la nóminas y la atención al cliente. Situado en Budapest, un lugar de destino de bajo costo, el Centro ha contribuido en el último decenio a una mayor normalización, simplificación de los procesos y reducción del riesgo operacional. En su transición gradual hacia un modelo institucional de servicios global, el Centro está ampliando su oferta de servicios para incluir áreas como el apoyo a la contratación, los servicios de viajes y los centros de tramitación de contratos. Mediante la incorporación de enfoques basados en datos y la automatización de procesos, el Centro pretende mejorar la prestación de servicios y apoyar operaciones eficaces en función de los costos. Seguirá colaborando con los responsables institucionales y las partes interesadas para apoyar las iniciativas de modernización de las oficinas y mejorar la capacidad de respuesta operacional cuando sea factible.

61. El UNICEF seguirá respaldando el revitalizado sistema de coordinadoras y coordinadores residentes y las estructuras de coordinación en la sede y las oficinas regionales y en los países; aplicará el marco de gestión y rendición de cuentas; y mejorará las operaciones y la eficiencia institucionales mediante licitaciones de adquisición junto con las Naciones Unidas, la estrategia de operaciones institucionales, oficinas administrativas comunes, locales comunes y el reconocimiento mutuo. Como parte del programa de locales comunes, el UNICEF continuará mejorando la accesibilidad en beneficio de las personas con discapacidad. Asimismo, avanzará en la eficiencia energética y la sostenibilidad ambiental a fin de cumplir los objetivos de reducción de emisiones de carbono para 2030, optimizar los gastos de funcionamiento y garantizar la continuidad de las operaciones mediante el uso de energía limpia en las zonas de difícil acceso y sin conexión a redes.

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

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

Recursos: 39,4 millones de dólares

62. Este resultado abarca la coordinación por parte de la Oficina de Programas de Emergencia y el papel del UNICEF en el sistema de coordinación humanitaria. En su calidad de organismo coordinador del mayor grupo temático del Comité Permanente entre Organismos, el UNICEF tiene la responsabilidad de impulsar un cambio transformador hacia un sistema humanitario más eficiente en un contexto de aumento de las necesidades y reducción de la financiación. La Oficina dirige la coordinación de los grupos temáticos de agua, saneamiento e higiene; nutrición; y educación, y el área encargada de la protección infantil a escala mundial, mediante la aplicación de un enfoque eficaz, flexible, basado en principios y responsable. También se encarga del establecimiento de alianzas interinstitucionales, la elaboración de políticas humanitarias, y la prestación de apoyo operacional para mejorar la capacidad de respuesta oportuna a las crisis. A través de estas iniciativas, el UNICEF garantiza la coherencia entre los organismos de las Naciones Unidas, fomenta la colaboración y promueve el uso eficiente de los recursos en contextos humanitarios complejos. Además, el UNICEF participa activamente en la labor humanitaria normativa y

operacional del Comité Permanente entre Organismos, promoviendo enfoques coordinados con los asociados de las Naciones Unidas y las organizaciones no gubernamentales.

Resultado 4: Supervisión y aseguramiento independientes

Grupo temático:	Supervisión y aseguramiento institucionales
Recursos:	93,6 millones de dólares en total
	8,6 millones de dólares: Oficina de Evaluación
	57,5 millones de dólares: Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones
	27,6 millones de dólares: Fondo Mancomunado para las Evaluaciones

63. La evaluación es una función de supervisión independiente con un doble papel de rendición de cuentas y aprendizaje. Las evaluaciones rigurosas proporcionan al UNICEF y a sus asociados valoraciones pertinentes, fiables y oportunas del desempeño de la organización que permiten maximizar los resultados en favor de la infancia. La Oficina de Evaluación supervisa la función global de evaluación. La función desempeña un papel central en la gestión de los riesgos programáticos, financieros y para la reputación. El Fondo Mancomunado para las Evaluaciones se regularizó para 2022-2025 en 21,5 millones de dólares y se aumentó a 30,5 millones de dólares en 2024. Habida cuenta del actual ejercicio de reducción de costos, la propuesta de presupuesto del Fondo para 2026-2029 es de 27,6 millones de dólares. Las prioridades para 2026-2029 incluyen la realización de evaluaciones globales de alta prioridad; la integración y armonización de la función; la inversión en métodos y tecnologías que mejoren la puntualidad, la eficacia en función de los costos y el rigor; el refuerzo del impacto mediante la comunicación estratégica y el seguimiento de la respuesta de la administración; y la ampliación de tres áreas de vanguardia fundamentales para el futuro de la organización: la evaluación de impacto, el desarrollo de la capacidad nacional y la síntesis de la evaluación.

64. La Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones presta servicios independientes de aseguramiento, investigación y consultoría, al tiempo que promueve la rendición de cuentas, la integridad y el comportamiento ético. En el período 2026-2029, su objetivo es seguir prestando servicios de aseguramiento e investigación, actuar como catalizador de una gestión de riesgos más inteligente y aumentar la confianza de los donantes garantizando que los fondos se utilizan correctamente. La Oficina está mejorando su capacidad de recopilar información de alta calidad sobre riesgos para centrarse en los riesgos más elevados de la organización y está asignando recursos en consecuencia. Pondrá en marcha una estrategia trienal de auditoría de la tecnología de la información y las comunicaciones a fin de aumentar su cobertura y ampliar el aseguramiento en ámbitos transversales, cuando disponga de los recursos necesarios. El creciente número de denuncias por conducta indebida, como la explotación sexual, los abusos y el fraude, está ejerciendo presión sobre los recursos de la Sección de Investigaciones. La Oficina también ha reorientado recursos para apoyar las iniciativas institucionales de gestión de riesgos, relaciones con los donantes, actividades antifraude, protección contra la explotación y los abusos sexuales y la elaboración de la Política de Salvaguardia del UNICEF.

65. Aunque el presupuesto institucional global se reduce en un 9,5 %, el presupuesto asignado a las oficinas de supervisión independiente solo se reduce en un 8 %. Esta reducción comparativamente menor subraya el compromiso constante de la organización con la rendición de cuentas, la transparencia y la supervisión eficaz.

Refleja el reconocimiento de la supervisión independiente como una función esencial que fomenta la buena gobernanza y garantiza el uso responsable de los recursos.

E. Fines especiales

66. La propuesta de necesidades de recursos para fines especiales asciende a 990,0 millones de dólares e incluye inversiones de capital por valor de 115,0 millones de dólares y actividades de recaudación de fondos del sector público por valor de 875,0 millones de dólares.

Grupo temático: Inversiones de capital

Recursos: 115,0 millones de dólares

67. Se propone un total de 60,0 millones de dólares destinados a invertir en soluciones organizativas basadas en la tecnología, que abarcan ganancias en eficiencia, mejor inteligencia institucional, sólidos repositorios de conocimiento y herramientas de cara al público externo que aumenten la interactividad para la promoción y las alianzas. Este importe representa una ligera reducción con respecto a los 65,0 millones de dólares aprobados en el examen de mitad de período, en consonancia con la iniciativa de reducción de costos. La propuesta de inversión para 2026-2029 representa la continua priorización de la transformación digital.

68. Se propone un total de 25,0 millones de dólares para apoyar el cumplimiento de las normas mínimas operativas de seguridad de las Naciones Unidas. Estos fondos seguirán centrándose en la determinación sistemática de las oficinas vulnerables y en la priorización de las inversiones adicionales en seguridad de las oficinas en los países a fin de mantener y continuar las operaciones.

69. Se solicita un total de 30,0 millones de dólares para gastos de capital relacionados con el mantenimiento y la gestión de locales y la prosecución de la estrategia general de las iniciativas de locales comunes del sistema de las Naciones Unidas. Además, la financiación también apoyará iniciativas de ecoeficiencia y accesibilidad inclusiva. La propuesta de asignación para 2026-2029 es una reducción de los 40,0 millones de dólares aprobados durante el examen de mitad de período.

Grupo temático: Recaudación de fondos en el sector privado

Recursos: 875,0 millones de dólares

70. Este grupo temático incluye actividades de apoyo a la recaudación de fondos en el sector privado por parte de los Comités Nacionales y las oficinas en los países del UNICEF. La propuesta de presupuesto se presenta anualmente a la Junta Ejecutiva en su primer período ordinario de sesiones. De 2026 a 2029, los esfuerzos se dirigirán a aumentar los ingresos y la influencia del sector privado con el propósito de impulsar el Plan Estratégico del UNICEF para 2026-2029 y fomentar la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El enfoque se centra en dos estrategias principales: atraer la inversión del sector privado para reforzar los sistemas y servicios dirigidos a la infancia a escala; y estimular la colaboración público-privada para la promoción y la financiación innovadora. El objetivo de ingresos es de 10.900 millones de dólares (brutos) u 8.800 millones de dólares (netos). Entre los principales cambios estratégicos se incluyen la ampliación de la captación de fondos digitales, la

aceleración de la financiación y las alianzas innovadoras, el crecimiento de la captación de fondos en nuevos mercados y la mejora de la participación de los principales donantes.

V. Presupuesto institucional

A. Resumen de los cambios

71. El cuadro 3 detalla la propuesta de disminución de 261,0 millones de dólares en el presupuesto institucional. La variación de las necesidades de recursos entre los ejercicios presupuestarios de 2022-2025 (examen de mitad de período) y 2026-2029 se analiza por categoría de costos y grupo temático funcional de acuerdo con los cambios estratégicos propuestos por la dirección y los factores que afectan a los costos, incluida la inflación.

72. En respuesta al descenso de la asistencia internacional, el UNICEF inició en 2025 un examen global encaminado a alinear los gastos previstos para el período 2026-2029 con las proyecciones financieras más recientes. Esta iniciativa tiene por objeto garantizar que la organización siga siendo idónea, mediante el impulso de cambios estratégicos y la reducción de costos para mejorar la eficacia, la eficiencia, la agilidad y la disponibilidad operacional.

73. Los objetivos generales son maximizar la proporción de recursos que benefician directamente a los niños, garantizar que la estructura de la organización siga siendo sostenible desde el punto de vista financiero y salvaguardar la ejecución de los programas. Estos objetivos se perseguirán combinando medidas específicas de eficiencia con iniciativas más amplias que mejoren las formas de trabajar en todos los niveles de la organización.

74. El documento del presupuesto integrado refleja las medidas de reestructuración emprendidas durante la primera fase de esta iniciativa y presenta únicamente las necesidades más esenciales y prioritarias. Los esfuerzos de racionalización proseguirán a lo largo del cuatrienio y se reflejarán en las actualizaciones posteriores, incluidas las que se presentarán en el examen de mitad de período y en las estimaciones financieras anuales actualizadas.

75. El presupuesto institucional incluye los ajustes de costos derivados de los cambios previstos en las tarifas o condiciones de los gastos de personal, los tipos de cambio y las tasas de inflación. Entre los factores que pueden afectar a las tarifas y condiciones de los gastos de personal figuran los incrementos de escalón y otros derechos derivados de los puestos determinados por la Comisión de Administración Pública Internacional, los factores de vacantes y la política institucional sobre la financiación de pasivos relacionados con los empleados.

Cuadro 3

Resumen de los cambios en el presupuesto institucional, 2026–2029

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

	2022-2025	2026-2029
	Millones de dólares de los EE. UU.	Millones de dólares de los EE. UU.
Eficacia del desarrollo	772,4	633,9
Excelencia técnica en materia de políticas y programas	675,2	555,3
Excelencia técnica en materia de adquisiciones y gestión de suministros	64,9	51,6
Excelencia técnica en materia de acción humanitaria	32,3	27,0

	2022-2025	2026-2029
	Millones de dólares de los EE. UU.	Millones de dólares de los EE. UU.
Coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo	40,1	39,4
Funciones facilitadoras		
Gestión	1 718,1	1 619,4
Liderazgo y dirección institucional	62,6	50,9
Gestión institucional financiera, administrativa y de tecnología de la información y las comunicaciones	270,3	259,1
Seguridad del personal y las instalaciones	21,8	19,4
Relaciones institucionales externas y alianzas, comunicaciones y movilización de recursos	282,6	242,7
Gestión institucional de los recursos humanos	106,4	97,5
Supervisión, gestión y apoyo a las operaciones de las oficinas sobre el terreno/en los países	974,4	949,8
Supervisión y aseguramiento independientes	101,7	93,6
Supervisión y aseguramiento institucionales	101,7	93,6
Fines especiales (inversiones de capital)	130,0	115,0
Fines especiales, inversiones de capital	130,0	115,0
Total general	2 762,3	2 501,3

B. Resumen de los cambios en los puestos

76. El número total de puestos incluidos en el presupuesto institucional para 2026-2029 ha disminuido en 34 desde el examen de mitad de período, de 3.294 a 3.260. La reducción comprende 24 puestos de funcionario internacional del Cuadro Orgánico y 10 puestos en la categoría de personal nacional y Cuadro de Servicios Generales. De la reducción total de puestos, 25 corresponden a oficinas en los países y regionales y 9 a la sede. El apéndice H del anexo del presente informe presenta un resumen de los cambios de puesto en el presupuesto institucional.

VI. Recuperación de costos

77. El presupuesto integrado para 2026-2029 se ha elaborado utilizando la metodología y las tasas de recuperación de costos en consonancia con la política conjunta amplia sobre recuperación de costos aprobada por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2024 mediante la decisión 2024/25. La política recoge las categorías de clasificación de costos, la metodología y las tasas, con efecto a partir del 1 de enero de 2026. El cuadro 4 que figura a continuación presenta un cálculo detallado de la tasa hipotética de recuperación de costos basada en la metodología aprobada de recuperación de costos, en lo que respecta al presupuesto integrado para 2026-2029.

78. La metodología tiene como resultado el uso proporcional de recursos ordinarios y otros recursos para financiar las actividades de gestión y los costos relacionados. El cuadro 4 muestra que el 19 % del presupuesto institucional sujeto a recuperación de costos se financiará con cargo a los recursos ordinarios, mientras que el 81 % restante se financiará con cargo a los otros recursos. Esta cifra es similar a la parte proporcional de los gastos previstos financiados por los recursos ordinarios y otros recursos, lo que confirma que los recursos ordinarios no subvencionan la ejecución de los programas financiados por los otros recursos. Al garantizar un uso más

proporcional de los recursos ordinarios y los otros recursos para financiar actividades de gestión y con fines especiales y los costos conexos, se dispone de una mayor proporción de recursos ordinarios para asignarlos a las actividades programáticas.

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

80. Se compartirá con la Junta Ejecutiva más información sobre la aplicación y los resultados de la metodología revisada de recuperación de costos, junto con la actualización interinstitucional sobre la aplicación de la política conjunta amplia de recuperación de costos en el segundo período ordinario de sesiones de 2028. El UNICEF, junto con el PNUD, el UNFPA y ONU-Mujeres, también proporcionará información actualizada anual sobre las tasas reducidas de recuperación de costos en un informe conjunto que se debatirá durante la presentación del diálogo estructurado sobre financiación de los resultados del Plan Estratégico del UNICEF.

Cuadro 4

Cálculos detallados de la tasa hipotética de recuperación de costos: 2026-2029

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

	2026-2029		
	<i>Recursos ordinarios (RO) en millones de dólares</i>	<i>Otros recursos (OR) en millones de dólares</i>	<i>Recursos totales en millones de dólares</i>
Total de gastos	5 317,9	22 714,0	28 031,9
Uso proporcional de los RO y de OR para financiar el presupuesto integrado	19 %	81 %	100 %
Presupuesto institucional total			2 501,3
Menos: actividades para la eficacia del desarrollo			633,9
Menos: actividades de coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo			39,4
Menos: funciones intersectoriales esenciales			175,4
Total del presupuesto institucional sujeto a recuperación de costos			1 652,7
Presupuesto institucional, sujeto a recuperación de costos	313,5	1 339,1	1 652,7
Uso proporcional de los RO y de OR para financiar el presupuesto institucional	19 %	81 %	100 %
Gastos (excluida la recuperación de costos)		19 940,9	
Recuperación de costos		1 339,1	
Tasa hipotética de recuperación de costos		6,7 %	

VII. Presentación de informes sobre la ejecución del presupuesto integrado

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

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

83. Desde 2012, en los estados financieros del UNICEF también se incluye la presentación de información financiera resumida sobre el estado de comparación de los importes presupuestados y reales en cumplimiento de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.

VIII. Proyecto de decisión

La Junta Ejecutiva

1. *Acoge con beneplácito* el presupuesto integrado del UNICEF para 2026-2029, tal y como se solicitó en la decisión 2009/20;
2. *Aprueba* el plan integrado de recursos como marco financiero del Plan Estratégico del UNICEF para 2026-2029, basado en las previsiones de recursos disponibles, la utilización y la reserva de recursos ordinarios;
3. *Aprueba también* para el Programa Mundial y Regional un presupuesto con cargo a los recursos ordinarios de 195,6 millones de dólares, con sujeción a la disponibilidad de recursos, y otros recursos de 900,0 millones de dólares, sujeto a la recepción de contribuciones en concepto de otros recursos, para el período 2026-2029;
4. *Aprueba además*, la preparación, para su presentación a la Junta Ejecutiva, de propuestas de gastos programáticos por un máximo de 697,0 millones de dólares con cargo a los recursos ordinarios en 2026, con sujeción a la disponibilidad de recursos y a que las estimaciones financieras previstas sigan siendo válidas;
5. *Autoriza* a la Directora Ejecutiva a que establezca, si es necesario, puestos adicionales de director que se financiarán con cargo al presupuesto institucional aprobado, y a que informe de ellos a la Junta Ejecutiva en su informe anual;
6. *Aprueba* una consignación en el presupuesto institucional para 2026-2029 de 2.501,3 millones de dólares a fin de cubrir los gastos de las actividades de eficacia del desarrollo, coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo y gestión, y, dentro de las actividades con fines especiales, las inversiones de capital, y observa que la financiación prevista para la consignación es de 1.067,3 millones de dólares con cargo a los recursos ordinarios y 1.434,0 millones con cargo a la recuperación de costos procedentes de otros recursos;
7. *Observa*, dentro de las actividades con fines especiales, la utilización prevista de los recursos para la recaudación de fondos del sector privado, cuyos presupuestos se someterán anualmente a la Junta Ejecutiva para su examen y aprobación en su primer período ordinario de sesiones;
8. *Solicita a la Directora Ejecutiva que:*

- a) Continúe proporcionando información financiera real en el formato del plan integrado de recursos y evaluando los resultados con respecto al presupuesto integrado en su informe anual;
 - b) Continúe presentando a la Junta Ejecutiva en su segundo período ordinario de sesiones, para su aprobación anual, un plan integrado de recursos actualizado, tras el examen de las previsiones financieras en las que se basa el plan.
-