



Consejo Económico y Social

Distr. limitada
13 de noviembre de 2007
Español
Original: inglés

Adopción de medidas

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Primer período ordinario de sesiones de 2008

29 de enero a 1° de febrero de 2008

Tema 5 del programa provisional*

Presupuesto de apoyo para el bienio 2008-2009

Resumen

El presente documento contiene el presupuesto de apoyo para el bienio 2008-2009, con el formato basado en los resultados acordado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y el UNICEF, del cual se presentó una versión preliminar a la Junta Ejecutiva en su segundo período ordinario de sesiones celebrado en septiembre de 2007. El plan estratégico de mediano plazo del UNICEF para el período 2006-2009 (E/ICEF/2005/11), aprobado en el segundo período ordinario de sesiones de 2005 de la Junta Ejecutiva, proporciona el contexto estratégico y financiero del bienio 2008-2009.

Está previsto que entre 2000-2001 y 2008-2009 los ingresos en concepto de recursos ordinarios y otros recursos aumenten un 183%, de 2.349 millones de dólares de los Estados Unidos a 6.653 millones de dólares, y que durante el mismo período los gastos del presupuesto de apoyo aumenten en un 44,3% en cifras netas. Además, se ha contenido la proporción del presupuesto de apoyo respecto de los gastos con cargo a recursos ordinarios y otros recursos, incluido el costo de las medidas de seguridad exigidas por las Naciones Unidas, que se ha reducido del 22% en 2000-2001 al 15% en la presente propuesta para 2008-2009.

Respecto del uso del total de recursos, la proporción de fondos que se ha propuesto asignar al presupuesto de apoyo bienal, incluido el costo de las medidas de seguridad exigidas por las Naciones Unidas, se ha reducido del 14,7% en 2006-2007 al 12,2% en 2008-2009. Del total de recursos, el 87,8% se asignará a programas, el 11,9% al presupuesto de apoyo bienal y el 0,3% al costo de las medidas de seguridad exigidas por las Naciones Unidas.

* E/ICEF/2008/1.



El proyecto de presupuesto de apoyo bienal asciende a un total de 912,8 millones de dólares, en cifras brutas, y supone un aumento del 20,5% respecto del presupuesto de apoyo para 2006-2007, e incluye una suma correspondiente al 9,6% para sufragar el aumento de los gastos por concepto de inflación. El crecimiento está impulsado por la necesidad de invertir en la capacidad básica de la organización para prestar el apoyo y la supervisión necesarios a los programas, que han aumentado de manera sustancial a raíz del incremento de los recursos en los últimos años. El gasto acumulado de 1996-1997 a 2008-2009 en relación con los programas aumentará un 304%, mientras que, durante el mismo período, el presupuesto de apoyo aumentará un 86,3%, del cual un 57,3% obedecerá al aumento de los gastos por concepto de inflación.

Con unos ingresos previstos del orden de 223 millones de dólares procedentes de reembolsos que se deducirán del presupuesto bruto, está previsto que el presupuesto neto para 2008-2009 sea de 689,8 millones de dólares. El proyecto de presupuesto seguirá sufragando los gastos de seguridad compartidos centralmente, exigidos por las Naciones Unidas, con una asignación de 26,2 millones de dólares para el bienio 2008-2009.

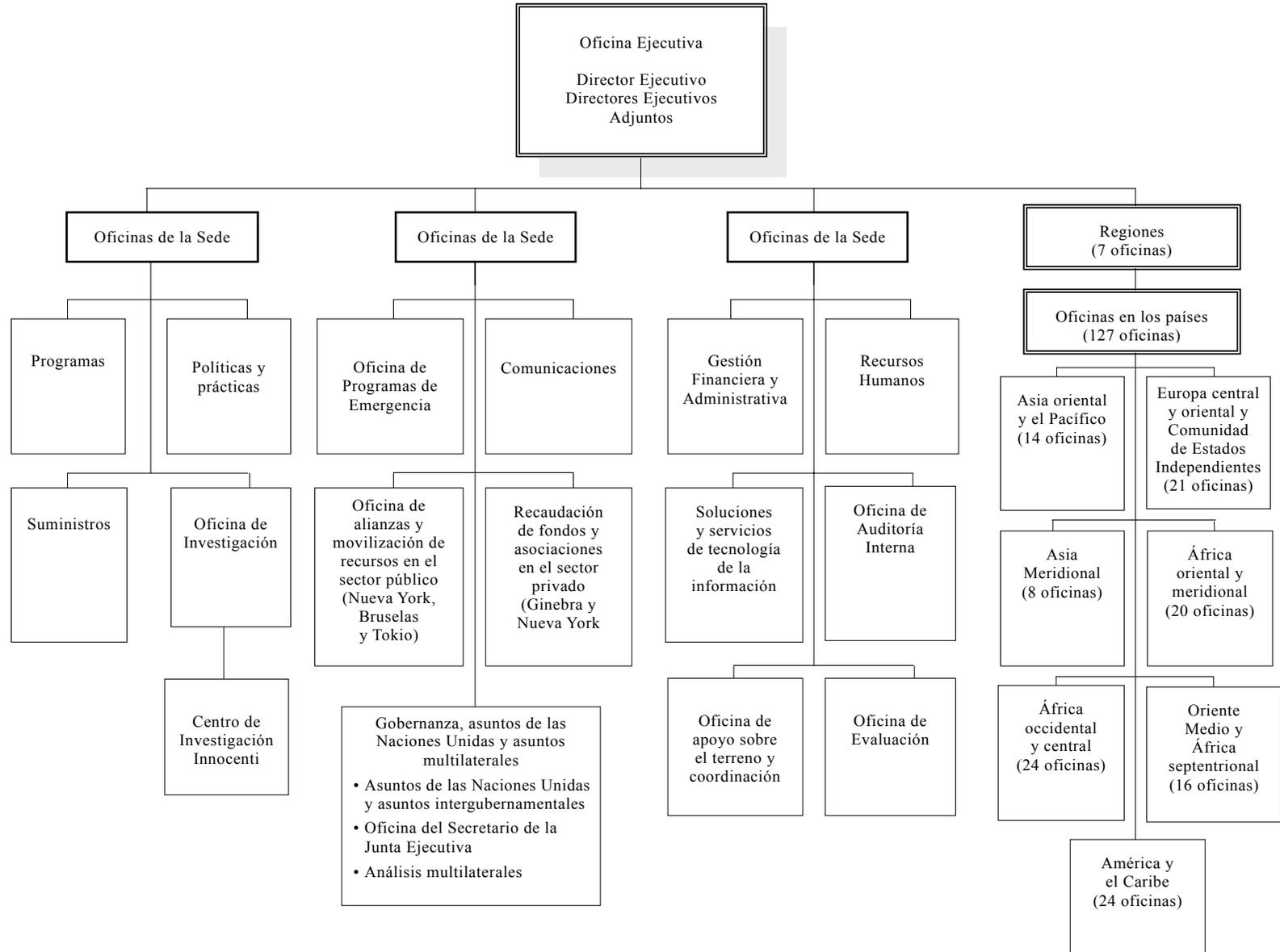
Se pide a la Junta Ejecutiva que apruebe el proyecto de decisión que figura en el capítulo IV.

Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
Organigrama		4
I. Resumen	1-5	5
II. Contexto estratégico y financiero del presupuesto de apoyo para el bienio 2008-2009	6-16	6
A. Marco estratégico	6-13	6
B. Marco financiero	14-16	8
III. Propuestas para el presupuesto de apoyo para el bienio 2008-2009	17-109	11
A. Resumen de las propuestas	17-31	11
B. Descripción de las actividades y los recursos relacionados con el presupuesto de apoyo bienal, por función	32-109	20
IV. Proyecto de decisión	110	43
Lista de cuadros		
1. Plan de recursos		9
2. Resumen de las principales esferas de aumento o disminución		16
3. Proyecto de presupuesto de apoyo bienal por función, 2008-2009		18
4. Puestos del presupuesto de apoyo bienal por lugar		19
Lista de gráficos		
A. Utilización del total de recursos, 2008-2009 (incluidos los fondos fiduciarios)		10
B. Contribuciones por categoría de fondos, 2000-2001 a 2008-2009		10
Cuadros sinópticos		
I. Plan de recursos por regiones		44
II. Propuestas de cambios en los puestos de categoría superior		46
Anexo		
Terminología		48

Organigrama

Organización de la secretaría del UNICEF, 2008-2009



I. Resumen

1. El proyecto de presupuesto de apoyo bienal contiene las estimaciones para el bienio 2008-2009, con el formato armonizado basado en los resultados acordado por el UNICEF, el PNUD y el UNFPA. La Junta Ejecutiva, mediante una decisión oral adoptada en su período de sesiones anual de 2007, había tomado nota del formato revisado del presupuesto de apoyo bienal propuesto durante ese período de sesiones. Como se solicitó en ese período de sesiones, también se presentó a la Junta Ejecutiva, en su segundo período ordinario de sesiones de 2007, una versión preliminar del documento con un formato basado en los resultados, sobre la base de la información disponible a finales de agosto de 2007, con fines informativos y orientativos. Esta propuesta definitiva se presenta a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y a la Junta Ejecutiva del UNICEF en su primer período ordinario de sesiones de 2008 para su examen y aprobación.

2. El marco estratégico del presupuesto de apoyo para el bienio 2008-2009 se basa en el plan estratégico de mediano plazo aprobado para el período 2006-2009, cuyo plan financiero se revisa anualmente para actualizar las estimaciones de las previsiones de ingresos y gastos. Este es el segundo presupuesto de apoyo bienal del plan estratégico de mediano plazo en curso y se preparó teniendo en cuenta la revisión de 2007, que incluye las estimaciones financieras previstas para el período 2007-2010 (E/ICEF/2007/AB/L.4).

3. El marco financiero correspondiente a 2006-2007 muestra un aumento del 37% en los ingresos entre la estimación hecha en el documento de presupuesto de 2005, de 4.198 millones de dólares (en comparación con la suma efectiva de 4.715 millones de dólares para 2004-2005), y la estimación revisada de 5.754 millones de dólares. Para 2008-2009, el marco financiero muestra un crecimiento adicional del 16%, con una suma prevista de 6.653 millones de dólares. Desde una perspectiva temporal más amplia, está previsto que el nivel de recursos ordinarios y otros recursos ascienda de 2.349 millones de dólares en 2000-2001 a 6.653 millones de dólares en 2008-2009, es decir, un 183%.

4. El presupuesto de apoyo bienal proporciona fondos a los programas financiados con cargo a recursos ordinarios y otros recursos. Se proponen aumentos en el presupuesto de apoyo para el bienio 2008-2009 con el fin de fortalecer la capacidad básica de la organización de prestar el apoyo y la supervisión necesarios a los programas, que han aumentado de manera sustancial a raíz del incremento de los recursos. No obstante, se ha contenido la proporción del presupuesto de apoyo, incluido el costo de las medidas de seguridad exigidas por las Naciones Unidas, respecto de los gastos con cargo a recursos ordinarios y otros recursos, que ha disminuido del 22% en 2000-2001 al 15% en el presupuesto propuesto para 2008-2009.

5. En comparación con el bienio 2006-2007 en curso, el presupuesto de apoyo para el bienio 2008-2009, que asciende a 912,8 millones de dólares en cifras brutas, refleja un aumento propuesto del 20,5%, que incluye una suma correspondiente al 9,6% para sufragar el aumento de los gastos por concepto de inflación.

II. Contexto estratégico y financiero del presupuesto de apoyo para el bienio 2008-2009

A. Marco estratégico

6. El plan estratégico de mediano plazo del UNICEF para el período 2006-2009 (E/ICEF/2005/11), aprobado en el segundo período ordinario de sesiones de 2005 de la Junta Ejecutiva, proporciona el contexto estratégico y financiero del bienio 2008-2009. En el plan estratégico de mediano plazo, que se basa en la declaración sobre la misión del UNICEF, los compromisos mundiales de la Cumbre del Milenio y los objetivos de desarrollo del Milenio, el período extraordinario de sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre la infancia de 2002 y la Convención sobre los Derechos del Niño, ya se definen los resultados institucionales del programa mundial para los niños. El presupuesto de apoyo bienal se elabora con arreglo a los siguientes principios rectores del plan estratégico:

- a) Colaborar con asociados y dentro del UNICEF para acelerar la consecución de resultados y los beneficios para los niños;
- b) Asegurar que la labor del UNICEF a todos los niveles se base en los hechos, los conocimientos del momento, las buenas prácticas y la experiencia internacional y de las evaluaciones;
- c) Tratar de efectuar la gestión y las operaciones del UNICEF con eficacia y excelencia, en el marco del plan estratégico institucional, y vigilar y evaluar continuamente su ejecución;
- d) Aportar una perspectiva de derechos humanos y tratar de incorporar las cuestiones de género a toda la labor del UNICEF en favor de la infancia;
- e) Fomentar, promover y respaldar los derechos del niño en todas las situaciones.

7. El análisis hecho en el examen de la organización ha reafirmado la solidez fundamental de la misión del UNICEF y la función vital y excepcional que el Fondo sigue desempeñando a favor de los niños de todo el mundo. En el examen se recomendó realizar cambios estratégicos en diversos ámbitos concretos con objeto de mejorar el desempeño institucional y hacer más hincapié en la consecución de resultados en beneficio de los niños. En el presupuesto de apoyo bienal se tiene en cuenta la respuesta del UNICEF a las recomendaciones del examen de la organización (E/ICEF/2007/CRP.16), que se presentó a la Junta Ejecutiva en su segundo período ordinario de sesiones de 2007, y las deliberaciones de la Junta Ejecutiva.

8. En los ajustes propuestos de la estructura también se tienen en cuenta las iniciativas encaminadas a lograr un sistema de las Naciones Unidas más coherente y unido en la acción sobre el terreno.

9. En el marco de la gestión basada en los resultados, la iniciativa de presupuestación basada en los resultados adoptada por el PNUD, el UNFPA y el UNICEF incluye un formato armonizado revisado de presentación acordado por las Juntas Ejecutivas respectivas en sus períodos de sesiones anuales de 2007. Tanto la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto como la Junta

Ejecutiva reconocieron la dificultad que suponía adoptar una estructura de presupuestación basada en los resultados, por lo que el UNICEF deberá seguir fortaleciendo de manera gradual su gestión y presupuestación basadas en los resultados y el vínculo entre los resultados de la gestión con el plan estratégico de mediano plazo.

10. Respecto de los recursos para programas, el documento de los programas por países ya se presenta en un formato basado en los resultados e incluye una matriz de resultados. Si bien el presupuesto de apoyo bienal representa una pequeña parte del total de recursos y abarca solamente funciones fundamentales de apoyo a las actividades operacionales de la organización a todos los niveles, la presentación basada en los resultados establece vínculos más claros entre las funciones financiadas con cargo al presupuesto de apoyo bienal y la ejecución eficaz de los programas, de conformidad con el plan estratégico de mediano plazo. En los planes de gestión de las oficinas a los niveles regional y de división de la sede se sientan las bases para asignar de manera estratégica los recursos humanos, financieros y de gestión con arreglo a los objetivos y los niveles de actuación profesional del plan estratégico de mediano plazo. Los indicadores estándar utilizados en los planes de gestión de las oficinas se elaboran durante el período abarcado por el plan y se actualizan para cada bienio a fin de poder realizar comparaciones más detalladas de la ejecución.

11. El informe anual del Director Ejecutivo sobre los avances y logros con respecto al plan estratégico de mediano plazo (en adelante, el informe anual) seguirá siendo el mecanismo principal para examinar los avances logrados en relación con los objetivos de la organización, los niveles de actuación profesional y los resultados a favor de los niños. La información sobre los indicadores programáticos y operacionales vinculados al plan estratégico de mediano plazo se agrupa a nivel mundial y por región. Este modo de presentación contribuye a mejorar la prestación de apoyo técnico, ajustar los procedimientos y presupuestos según las necesidades y elaborar iniciativas para subsanar las deficiencias persistentes.

12. En el plan estratégico de mediano plazo también se describen los indicadores y las metas fundamentales de la ejecución para las funciones operacionales, que se utilizan para preparar el informe anual, empezando por el período de sesiones anual de 2007. Los objetivos, las estrategias y los indicadores de la ejecución en cada uno de los ámbitos operacionales de la organización se seguirán perfeccionando en el próximo plan estratégico de mediano plazo para el período 2010-2013, sobre la base de las funciones armonizadas de gestión y apoyo operacionales financiadas con cargo al presupuesto de apoyo bienal.

13. En consonancia con un enfoque basado más en los resultados que en los insumos, el proceso del presupuesto de apoyo bienal ha conferido a los directores mayor autoridad para asignar los recursos más adecuados a las necesidades locales, de conformidad con los principios y las prácticas de la gestión prudente y dentro de los límites presupuestarios establecidos, teniendo en cuenta las prioridades y los cambios institucionales.

B. Marco financiero

14. En el plan de recursos (cuadro 1) se presenta una sinopsis de la situación financiera; en el gráfico A se muestra la distribución porcentual de la utilización del total de recursos y en el gráfico B se proporciona información correspondiente a un período de cinco bienios relativa a las contribuciones procedentes de los recursos ordinarios y otros recursos para mostrar la relación cambiante entre esas dos fuentes de ingresos.

15. El total de recursos presentado en el plan de recursos incluye los ingresos del UNICEF (recursos ordinarios y otros recursos) y los fondos fiduciarios. Mientras que los recursos ordinarios se presentan por separado, los otros recursos (para programas ordinarios y de emergencia) y los fondos fiduciarios se incluyen en la partida de “recursos adicionales”. Los recursos adicionales también incluyen los servicios de adquisición como parte de los fondos fiduciarios. La presentación del plan de recursos se ha reducido a dos secciones, a saber:

a) **Recursos disponibles.** El total de recursos disponibles aumentará de la estimación revisada de 6.900 millones de dólares para 2006-2007 a la suma prevista de 10.300 millones de dólares en 2008-2009, lo cual supone un aumento de 3.400 millones de dólares, es decir, un 49%. Respecto del total de recursos, está previsto que la suma revisada de los recursos ordinarios disponibles ascienda de 2.000 millones de dólares a 3.000 millones, lo que supone un aumento de 1.000 millones, es decir, un 50%, y que la suma revisada de los recursos adicionales ascienda de 4.900 millones de dólares a 7.300 millones, lo que supone un aumento de 2.400 millones, es decir, un 49%;

b) **Utilización de los recursos.** En consonancia con el aumento de los ingresos, está previsto que los gastos de los programas financiados con cargo a los recursos ordinarios aumenten un 52%, de 1.065 millones de dólares a 1.618 millones. En el presupuesto de apoyo bienal, que asciende a 912,8 millones de dólares, en cifras brutas, se propone un crecimiento del 20,5%, incluida una suma correspondiente al 9,6% para sufragar el aumento de los gastos por concepto de inflación, y se prevé una suma de 223 millones de dólares correspondiente a reembolsos e ingresos. Con ello, la estimación del presupuesto de apoyo bienal asciende a 689,8 millones de dólares, en cifras netas, con una consignación aparte de 26,2 millones para sufragar el costo de las medidas de seguridad exigidas por las Naciones Unidas.

16. Con el aumento del total de recursos, la proporción de fondos que se ha propuesto asignar al presupuesto de apoyo bienal, incluido el costo de las medidas de seguridad exigidas por las Naciones Unidas, se reduce aún más, del 14,7% en 2006-2007 al 12,2% en 2008-2009. Del total de recursos, un 87,8% se destinará a programas, otro 11,9% al presupuesto de apoyo bienal y el 0,3% restante al costo de las medidas de seguridad exigidas por las Naciones Unidas (gráfico A).

Cuadro 1
Plan de recursos

(En millones de dólares EE.UU.)

	2006-2007				2008-2009			
	Recursos ordinarios	Recursos adicionales	Total de recursos	Porcentaje	Recursos ordinarios	Recursos adicionales	Total de recursos	Porcentaje
1. Recursos disponibles								
Saldo inicial ^a	340,0	1 143,0	1 483,0		733,0	1 779,0	2 512,0	
Ingresos								
Contribuciones	1 576,0	2 524,0	4 100,0		1 984,0	4 369,0	6 353,0	
Otros ingresos ^b	98,0	–	98,0		300,0	–	300,0	
Otros ^c	–	29,0	29,0		–	43,0	43,0	
Fondos fiduciarios ^d	–	1 221,0	1 221,0		–	1 119,0	1 119,0	
Total disponible	2 014,0	4 917,0	6 931,0		3 017,0	7 310,0	10 327,0	
2. Utilización de los recursos								
A. Programas								
i) Recursos ordinarios y otros recursos	1 065,0	2 307,0	3 372,0		1 618,0	3 854,0	5 742,0	
ii) Fondos fiduciarios	–	1 175,0	1 175,0		–	1 249,0	1 249,0	
Subtotal	1 065,0	3 482,0	4 547,0	85,3	1 618,0	5 103,0	6 721,0	87,8
B. Presupuesto de apoyo bienal	567,4 ^d	190,0	757,4	14,2	689,8	223,0	912,8	11,9
C. Costo de las medidas de seguridad exigidas por las Naciones Unidas	26,2	–	26,2	0,5	26,2	–	26,2	0,3
Total, utilización de los recursos (A+B+C)	1 658,6	3 672,0	5 330,6	100,0	2 334,0	5 326,0	7 660,0	100,0
3. Saldo de los recursos	733,0^e	1 779,0^e	2 512,0		683,0^f	1 984,0	2 667,0	

^a Incluye los servicios de adquisición en la columna de recursos adicionales.

^b Incluye ingresos por concepto de intereses e ingresos varios (venta de bienes sobrantes u obsoletos, liquidación de obligaciones presupuestarias pendientes del año anterior y diferencia entre los cargos percibidos y los gastos en los servicios de adquisición).

^c Monto que se deducirá del presupuesto de apoyo bienal (incluye contribuciones de los gobiernos a los gastos de las oficinas locales, el vínculo contable aplicado al reembolso de impuestos, el despacho de suministros desde el almacén, las tarifas de los programas de los funcionarios subalternos del cuadro orgánico y otros fondos fiduciarios).

^d Incluye la aprobación de la suma adicional con cargo al presupuesto de apoyo de 10,6 millones de dólares para la gripe aviar y la continuidad de las operaciones durante el bienio 2006-2007.

^e El saldo de los recursos para 2006-2007 se ha actualizado de la manera siguiente:

	Recursos ordinarios	Recursos adicionales
Saldo de los recursos (1-2)	355,4	1 245,0
Súmese: Aprobación adicional (nota d <i>supra</i>)	10,6	–
Actualización de ingresos y gastos	367,0	534,0
Saldo revisado de los recursos	733,0	1 779,0

^f Para los recursos ordinarios correspondientes a 2008-2009, el saldo de los recursos por valor de 683 millones de dólares está constituido por el saldo de caja del plan estratégico de mediano plazo revisado antes de incluir las reservas de fondos para el seguro médico después de la separación del servicio, bienes de capital, el fondo de separación del servicio y servicios de adquisición y la reserva para amortizaciones.

Gráfico A
Utilización del total de recursos, 2008-2009 (incluidos los fondos fiduciarios)

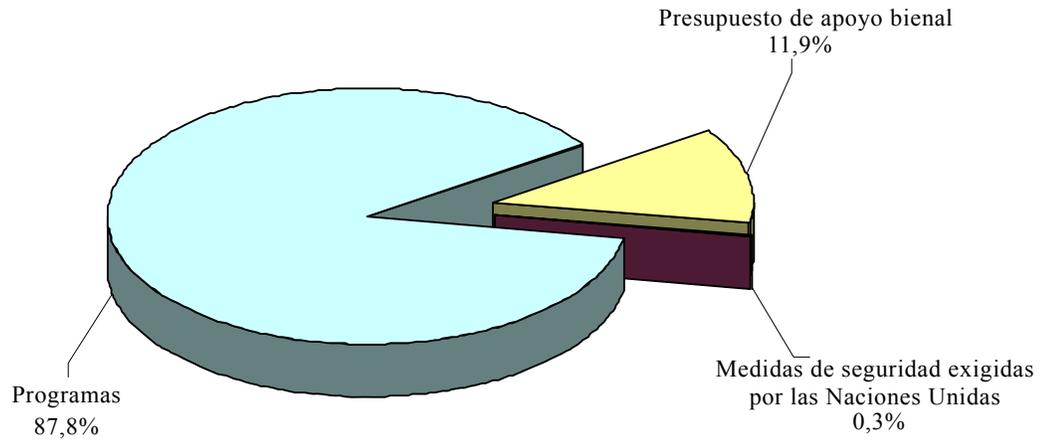
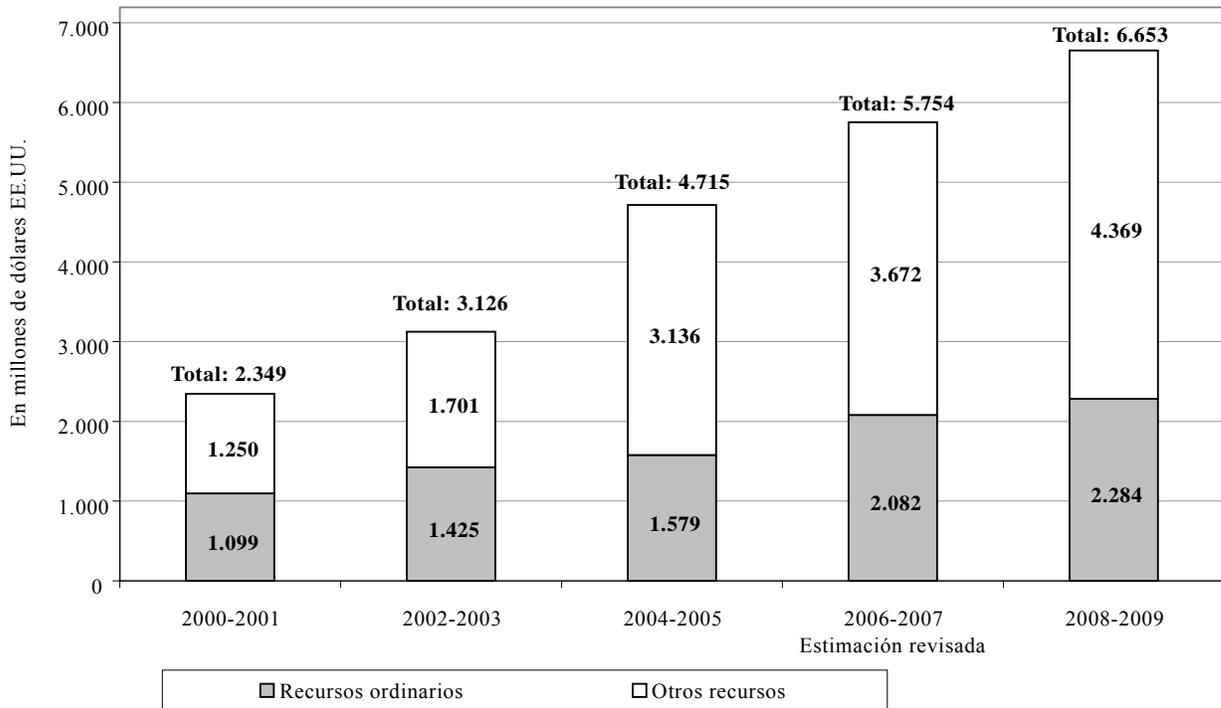


Gráfico B
Contribuciones por categoría de fondos, 2000-2001 a 2008-2009



Nota: Las cifras correspondientes a ingresos de recursos ordinarios incluyen ajustes de los reembolsos al personal por los impuestos recaudados por los Estados Miembros.

III. Propuestas para el presupuesto de apoyo para el bienio 2008-2009

A. Resumen de las propuestas

17. El proyecto de presupuesto de apoyo para el bienio 2008-2009, sin incluir el costo de las medidas de seguridad exigidas por las Naciones Unidas, asciende a 912,8 millones de dólares, en cifras brutas, lo cual supone un aumento del volumen de 82,7 millones de dólares y un aumento de los gastos de 72,7 millones de dólares, es decir del 10,9% y del 9,6%, respectivamente. El presupuesto de apoyo bienal, tras deducir los ingresos estimados del presupuesto por valor de 223 millones de dólares, ascenderá a 689,8 millones de dólares, en cifras netas.

18. En el cuadro 2 se presenta un resumen de los principales aumentos y reducciones en comparación con el bienio en curso. El aumento considerable de los gastos de los programas debe ir acompañado del fortalecimiento de la capacidad básica a todos los niveles para asegurar su ejecución eficaz. En el examen de la organización y en la auditoría externa se ha señalado que el fortalecimiento de la capacidad es una cuestión prioritaria. En ese cuadro se proporciona una perspectiva histórica y una justificación de los aumentos propuestos en el presupuesto de apoyo bienal y el aumento de los gastos de los programas y del presupuesto de apoyo desde 1996-1997. Si bien se espera que el gasto acumulado de los programas para 2008-2009 aumente en un 304% durante los seis bienios, el presupuesto de apoyo para el mismo período aumentará en un 86,3%, del cual un 57,3% se deberá al aumento de los gastos por concepto de inflación y el 29,0% restante al aumento de la capacidad. A continuación se proporciona más información sobre el aumento de los gastos y la capacidad:

i) Aumento de los gastos

19. Para el bienio 2008-2009, la consignación total correspondiente al aumento de los gastos por valor de 72,7 millones de dólares incluye 43 millones para un aumento relacionado con las oficinas exteriores y 29,7 millones para un aumento relacionado con las oficinas centrales. El proyecto de presupuesto se ha calculado utilizando los tipos de cambio y el multiplicador del ajuste por lugar de destino vigentes al 1° de septiembre de 2007 y una tasa media anual de inflación del 5,5% y del 4% para las oficinas exteriores y las oficinas centrales, respectivamente. Se ha mantenido la tasa de vacantes prevista del 6% para puestos del cuadro orgánico de contratación internacional.

20. Los factores siguientes contribuyen al aumento de los gastos mencionado:

a) Tipo de cambio e inflación: el debilitamiento del dólar de los Estados Unidos combinado con las repercusiones de la inflación han redundado en un ajuste al alza de 40,13 millones de dólares en los gastos del personal de contratación local, incluidos los aumentos de la escala de sueldos y los gastos de ejecución;

b) Ajustes de los gastos relacionados con puestos: un total de 32,57 millones de dólares ha obedecido a cambios en la escala de sueldos y en los multiplicadores del ajuste por lugar de destino para funcionarios del cuadro orgánico de contratación internacional, así como en las prestaciones del personal y los incrementos periódicos dentro de la categoría, y a la reclasificación de puestos locales e internacionales.

ii) Sinopsis de otros cambios en la estructura y aumentos de la capacidad

21. A raíz del crecimiento continuo de los programas y fondos, el UNICEF ha tenido que proponer un presupuesto de crecimiento real que abarque el aumento de los gastos, los cambios estratégicos y la formación de capacidad de la organización. Las propuestas tienen en cuenta las recomendaciones del examen de la organización hecho por el UNICEF y las auditorías internas y externas. La Junta Ejecutiva, en su decisión 2007/15, celebró la actualización del examen de la organización, reafirmó que el plan estratégico de mediano plazo para el período 2006-2009 era el marco que orientaba la labor del UNICEF y reconoció el objetivo del examen de la organización de contribuir a la mejora continua de la eficacia de la organización.

22. Mientras que el aumento de los gastos se ha explicado en el inciso i) de la sección A de la parte III, a continuación se resumen el aumento y la reestructuración de la capacidad en ocho temas que abarcan diversas funciones.

a) **Gestión de los conocimientos.** Con un mandato mundial a favor de los niños, el UNICEF se encuentra en una posición única para proporcionar un marco intelectual para los conocimientos sobre las cuestiones relativas a los niños. La mejora de la capacidad de generación y gestión de los conocimientos ha sido una prioridad para la organización durante los últimos dos años, lo cual también ha sido validado por el examen de la organización, y se está aplicando en toda la organización. Se propone crear en la Oficina de Políticas y Prácticas una dependencia especializada en el fortalecimiento de la gestión de los conocimientos y reestructurar los puestos en el Grupo de Programas. También se propone fortalecer el análisis de datos y la capacidad de las oficinas de la sede y las regiones para apoyar las iniciativas nacionales encaminadas a realizar estudios sobre los indicadores relacionados con los niños. Los recursos adicionales propuestos para esos cambios ascienden a un total de 8,4 millones de dólares e incluyen dos proyectos de inversión para mejorar las bases de datos de recursos, los instrumentos para la gestión de la información y el programa DevInfo.

b) **Reestructuración de las funciones de los programas para lograr resultados y fortalecimiento de la capacidad de investigación y supervisión a los niveles mundial y regional.** En primer lugar, las funciones relacionadas con programas en la sede están estructurándose en torno a resultados y ámbitos especializados y prácticos fundamentales a fin de fortalecer la capacidad del UNICEF de lograr resultados a favor de los niños. Esa reestructuración incluye el fortalecimiento de las capacidades relacionadas con la supervivencia del niño, el crecimiento y desarrollo, la protección del niño, la enseñanza, el desarrollo del adolescente, las políticas sociales y los análisis económicos, la comunicación como manera de fomentar el cambio social y de actitudes, los derechos del niño y la incorporación de la perspectiva de género. Se fortalecerá la capacidad de la Oficina de Programas de Emergencia relativa a la recuperación posterior a las crisis y la reducción de riesgos con la reestructuración de la Oficina de Programas. Además, se

asegurará la planificación innovadora de los suministros mediante la colaboración entre las Oficinas de Programas, Suministros y regionales con una asignación mínima de recursos adicionales para poner a prueba y examinar productos innovadores para niños.

En segundo lugar, se está fortaleciendo la capacidad de supervisión, dirección y coherencia estratégica generales entre la sede y las oficinas exteriores mediante la creación de la Oficina de Coordinación del Apoyo sobre el Terreno y dos puestos relacionados con la orientación estratégica general y el asesoramiento en materia de políticas y prioridades relativas a la asignación de recursos.

En tercer lugar, se están fortaleciendo las oficinas regionales para mejorar la prestación de orientación estratégica a los programas por países y su supervisión, en particular respecto de la ampliación del alcance de las intervenciones relacionadas con la supervivencia del niño en África, el análisis de las políticas socioeconómicas, la capacidad para el desarrollo de los adolescentes, las alianzas entre asociados y la cohesión de las Naciones Unidas sobre el terreno.

En cuarto lugar, se propone crear una función de supervisión de las investigaciones en la sede de Nueva York para proporcionar dirección al programa de investigaciones y la difusión y aplicación de las conclusiones. La Oficina de Investigación fortalecerá las sinergias con el programa mundial del UNICEF y, además, supervisará el Centro de Investigación Innocenti.

Las modificaciones mencionadas, que mejorarán la rendición de cuentas de la organización respecto de la ejecución de los programas, se financian en parte con compensaciones dentro del presupuesto del Grupo de Programas, y se estima que los gastos correspondientes a la capacidad adicional ascenderán a 24,2 millones de dólares.

c) **Capacidad básica en los países.** En consonancia con las definiciones armonizadas en 1998-1999 de programa, apoyo a programas y gestión y administración de programas con el PNUD y el UNFPA y un estudio tipológico realizado por el UNICEF, se determinaron las funciones básicas (representación, coordinación de programas, operaciones y comunicación) para asegurar una capacidad básica mínima en las oficinas en los países con el fin de promover el mandato del UNICEF y la gestión eficaz de la ejecución de los programas. La financiación de los puestos para esas funciones con cargo al presupuesto de apoyo bienal libera fondos de los presupuestos de los programas por países para insumos programáticos. A causa de los fondos limitados del presupuesto de apoyo bienal, antes de 2004-2005 todas las oficinas habían financiado esos puestos con cargo a distintos recursos programáticos. Por consiguiente, en el bienio 2004-2005 se puso en marcha un planteamiento gradual para que los puestos en las oficinas en los países financiados con cargo a los recursos programáticos se financiaran con cargo al presupuesto de apoyo bienal. La propuesta actual cumplirá este compromiso en 2008-2009 con la conversión de 143 puestos, incluidos 41 puestos del cuadro orgánico de contratación internacional. Además, el presupuesto de apoyo bienal incluye la consignación de fondos para la nueva oficina de Montenegro y la reclasificación de 8 puestos de Representante/Director en las oficinas en los países con un aumento neto de 2 puestos, de conformidad con los criterios de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) y los exámenes del personal directivo superior. El costo adicional de los cambios mencionados asciende a un total de 24 millones de dólares para el bienio.

d) **Fomento de las alianzas, la capacidad de promoción y la movilización de recursos.** Se propone fusionar la Oficina Regional de Ginebra con la Oficina de Recaudación de Fondos y Asociaciones en el Sector Privado para mejorar la integración y el apoyo a los Comités Nacionales pro UNICEF y las alianzas. En el presupuesto de apoyo bienal se propone financiar la Sección de Asociaciones de Colaboración de esta oficina y fortalecer los ámbitos de promoción relacionados con los niños, la responsabilidad social de las empresas, las alianzas con la sociedad civil y las relaciones con las celebridades.

En el marco de la reestructuración, se propone la creación de la Oficina de Gobernanza, Asuntos de las Naciones Unidas y Asuntos Multilaterales, que supervisará las funciones existentes de la Oficina del Secretario de la Junta Ejecutiva, la Oficina de Asuntos de las Naciones Unidas, la Sección de Asuntos Regionales e Interinstitucionales de la División de Programas y la Dependencia de Instituciones Financieras Internacionales de Programas, con objeto de fomentar las sinergias y contribuir de manera más activa a que el UNICEF logre resultados a favor de los niños.

En los ámbitos de movilización de recursos públicos, se fortalecerá la Oficina de Alianzas y Movilización de Recursos en el Sector Público para mejorar la posición del UNICEF en el entorno cambiante de la prestación de asistencia.

También se fortalecerá la capacidad de promoción mediante un proyecto de inversión para desarrollar tecnología avanzada de búsqueda, un sistema de gestión de contenidos y funciones web para teléfonos móviles.

Se propone un aumento presupuestario neto de 8,8 millones de dólares para todas las mejoras mencionadas.

e) **Simplificación de los procesos institucionales, resultados y gestión del cambio.** La simplificación de los procesos institucionales ha sido una de las principales prioridades de la organización. La labor en este ámbito empezó en el bienio en curso mediante una combinación de fondos procedentes de otros recursos y el presupuesto de apoyo bienal. Las oportunidades detectadas para simplificar varios procesos fundamentales se aplicarán en el próximo bienio con el fin de mejorar la eficacia y eficiencia de la ejecución de los programas. En el presupuesto de apoyo se propone mantener la Dependencia de Gestión del Cambio en la Oficina del Director Ejecutivo durante este bienio solamente. Además, se han previsto dos proyectos de inversión: uno para la adopción de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS), cuyas mejoras necesarias relacionadas con políticas, procesos y sistemas institucionales se aplicarían a más tardar a partir del 1º de enero de 2010, y otro para un instrumento de gestión de la relación con el cliente en el sistema central de planificación de los recursos institucionales de la organización (SAP). Se calcula que el costo total de lo anterior asciende a unos 10 millones de dólares, de los cuales 2,5 millones corresponden a la Dependencia de Gestión del Cambio.

f) **Planificación y gestión de los recursos humanos:** Tanto en el examen estratégico de los recursos humanos como en el examen de la organización se concluyó por separado que el UNICEF debía fortalecer su capacidad en materia de planificación estratégica de los recursos humanos, gestión de la actuación profesional, aprendizaje, determinación de las aptitudes y selección y contratación proactivas para que el Fondo contara con el personal más competente y capacitado

en el desempeño de su papel de líder mundial a favor de los niños. Varias de las recomendaciones ya se están aplicando, y se ha propuesto la consignación de fondos adicionales por valor de 17,4 millones de dólares para las iniciativas siguientes en 2008-2009:

- Continuación de la capacidad de asesoramiento en la Oficina del Director Ejecutivo a fin de promover la prioridad institucional en materia de paridad entre los géneros;
- Creación de una función relacionada con la ética en la Oficina del Director Ejecutivo para asegurar que se observen las más altas normas de ética e integridad. El titular del puesto de oficial de ética propuesto apoyará la armonización continua de las normas en todo el sistema de las Naciones Unidas y, en particular, entre la Secretaría de las Naciones Unidas y los fondos y programas;
- Iniciativa para seleccionar, contratar y formar a un nuevo cuadro de profesionales mejor capacitados;
- Ampliación y mejora de la capacitación y los cursos para el perfeccionamiento del personal sobre la base de los resultados deseados y las competencias necesarias; y
- Proyectos de inversión para perfeccionar para los recursos humanos el instrumento de gestión de la actuación profesional y gestión de la relación con el cliente.

g) **Capacidad de auditoría, investigación y evaluación:** La Oficina de Auditoría Interna y la Oficina de Evaluación están colaborando en la preparación de un plan de trabajo conjunto y el intercambio de conocimientos especializados para mejorar la supervisión, la eficacia de los programas y la eficiencia operacional de las oficinas a todos los niveles. El proyecto de presupuesto de apoyo bienal incluye consignaciones adicionales por valor de 2,5 millones de dólares para fortalecer la capacidad de la Oficina de Auditoría Interna y la Oficina de Evaluación a fin de mejorar las evaluaciones conjuntas de la eficacia de los programas y la calidad de los informes.

h) **Inversión estratégica en la tecnología de la información:** La principal inversión estratégica en materia de tecnología de la información está encaminada a la utilización de un único sistema informático de planificación de los recursos institucionales, lo cual conlleva sustituir gradualmente el Sistema de Gestión de Programas (ProMS) para las actividades sobre el terreno por el sistema central de planificación de los recursos institucionales de la empresa SAP a lo largo de dos bienios. Incluye la preparación de la funcionalidad necesaria para las oficinas regionales y en los países y su implantación en un número reducido de oficinas en los países; la sustitución concluirá en el bienio 2010-2011. Además, se han consignado fondos de inversión para la actualización periódica del sistema de SAP, la tecnología Push Mail para usuarios de móviles, un sistema autogestionado de conexión única y una evaluación de la tecnología de próxima generación relacionada con el envío de mensajes. La consignación propuesta para las inversiones estratégicas mencionadas asciende a un total de 12 millones de dólares.

iii) Sinopsis de la reducción y los cambios en la estimación de ingresos del presupuesto y en la consignación de créditos para las medidas de seguridad exigidas por las Naciones Unidas

23. Los aumentos que se resumen en el inciso ii) anterior se compensan, en parte, con la reducción de inversiones puntuales hechas durante el bienio en curso en relación con la preparación ante situaciones de emergencia, la renovación de las oficinas de la sede y el perfeccionamiento de los sistemas, la reducción de los gastos y la realización de economías derivadas de una mayor eficiencia en los ámbitos de los servicios comunes y la participación en la financiación de los gastos, la oficina conjunta en Cabo Verde, la consolidación de las funciones de apoyo operacional para el Grupo de Programas y la consolidación de diversas funciones técnicas en la División de Programas, el traspaso de la Sección de Asuntos Regionales e Interinstitucionales desde la División de Programas a la Oficina de Gobernanza, Asuntos de las Naciones Unidas y Asuntos Multilaterales, la combinación de los servicios de asesoramiento para Asia y el Pacífico, la racionalización de las estructuras en las oficinas de los países de la región de Europa central y oriental y la Comunidad de Estados Independientes y la reestructuración de los servicios de tecnología de la información.

24. Además, está previsto que el próximo bienio los ingresos estimados del presupuesto correspondientes a reembolsos aumenten en 33 millones de dólares, en cifras netas.

25. Los gastos de seguridad gestionados centralmente para las actividades sobre el terreno, exigidos por las Naciones Unidas, que se consignan aparte, se han presupuestado al mismo nivel que el del bienio actual, es decir, 26,2 millones de dólares, sobre la base de la información disponible de las Naciones Unidas.

Cuadro 2

Resumen de las principales esferas de aumento o disminución

(En millones de dólares EE.UU.)

	<i>Total</i>
I. Consignación aprobada en cifras netas para 2006-2007	567,4
II. Aumento/reducción por gastos (inflación, divisas y ajustes por gastos de personal)	72,7
III. Aumento/reducción por volumen	
1. Aumento	
a) Gestión de los conocimientos	8,4
b) Reestructuración de las funciones de los programas para lograr resultados y fortalecimiento de la capacidad de investigación y supervisión a los niveles mundial y regional	24,2
c) Capacidad básica en los países	24,1
d) Mejora de las alianzas, la capacidad de promoción y la movilización de recursos	8,8
e) Simplificación de los procesos institucionales, resultados y gestión del cambio	10,0

	<i>Total</i>
f) Planificación y gestión de los recursos humanos	17,4
g) Capacidad de auditoría, investigación y evaluación	2,5
h) Inversión estratégica en la tecnología de la información	12,0
Total, aumentos	107,4
2. Disminuciones	
a) Inversiones puntuales en 2006-2007, incluidas la preparación ante situaciones de emergencia, la reforma de oficinas y el perfeccionamiento de los sistemas	(14,0)
b) Reducción de los gastos mediante la mejora de la eficiencia, los servicios comunes y la integración funcional	(7,7)
c) Reducción de los gastos mediante la participación en la financiación de los gastos	(3,0)
Total, disminuciones	(24,7)
IV. Variación neta de los ingresos estimados del presupuesto	(33,0)
V. Estimaciones de las consignaciones en cifras netas para 2008-2009	689,8
VI. Gastos de seguridad compartidos centralmente, exigidos por las Naciones Unidas	26,2

Resumen del presupuesto de apoyo bienal por función

26. Las sumas correspondientes a 2006-2007 en el cuadro 3 reflejan la armonización de los niveles aprobados antes de la reestructuración. Por consiguiente, las estimaciones para 2008-2009 incluyen aumentos y reducciones derivados de la reestructuración y aumentos de los gastos y de la capacidad efectiva que se resumen en el cuadro 2.

27. En el cuadro sinóptico I se resume la distribución regional del total de recursos para programas, incluidos los fondos financieros, y el presupuesto de apoyo bienal.

Cuadro 3
Proyecto de presupuesto de apoyo bienal por función, 2008-2009

(En millones de dólares EE.UU.)

	Consignaciones en 2006-2007	Variación		Estimación para 2008-2009	Porcentaje respecto del total	
		Suma	Porcentaje		2006-2007	2008-2009
A. Presupuesto de apoyo bienal, en cifras brutas						
1. Dirección ejecutiva y liderazgo	11,6	5,1	43,7	16,7	1,5	1,8
2. Representación y promoción del mandato básico	65,1	12,6	19,4	77,7	8,6	8,5
3. Elaboración, planificación y orientación en materia de políticas y estrategias institucionales	16,6	19,1	114,8	35,8	2,2	3,9
4. Orientación, gestión y supervisión programáticas	316,6	52,7	16,6	369,3	41,8	40,5
5. Gestión de adquisiciones y suministros	36,6	6,2	16,9	42,8	4,8	4,7
6. Gestión de emergencias	19,9*	(6,1)	-30,7*	13,8	2,6	1,5
7. Relaciones externas y alianzas	17,8	8,2	46,1	26,0	2,4	2,8
8. Comunicaciones internas y externas: relaciones públicas y con los medios de comunicación	59,8	11,0	18,4	70,8	7,9	7,8
9. Movilización de recursos y recaudación de fondos	17,6	3,3	18,9	20,9	2,3	2,3
10. Gestión financiera	32,3	7,8	24,1	40,1	4,3	4,4
11. Gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones	65,1	8,2	12,6	73,3	8,6	8,0
12. Gestión administrativa general	36,6	4,8	13,1	41,4	4,8	4,5
13. Gestión de los recursos humanos	44,6	17,7	39,8	62,3	5,9	6,8
14. Auditoría interna	9,2	3,2	34,9	12,4	1,2	1,4
15. Evaluación institucional	3,3	0,5	16,5	3,8	0,4	0,4
16. Seguridad del personal	4,7	1,1	24,4	5,8	0,6	0,6
Presupuesto de apoyo en cifras brutas	757,4	155,5	20,5	912,8	100,0	100,0
B. Ingresos estimados del presupuesto de apoyo bienal	(190,0)	(33,0)	17,4	(223,0)		
Presupuesto de apoyo, en cifras netas	567,4	122,5	21,6	689,8		
Gastos de seguridad compartidos centralmente, exigidos por las Naciones Unidas	26,2	0,0	0,0	26,2		

* La reducción tiene en cuenta una aprobación a título excepcional para la continuidad de las operaciones/preparación ante situaciones de emergencia durante 2006-2007.

Sinopsis de los cambios en los puestos

28. Se propone que el número total de puestos aumente en 172, es decir el 6%, de 2.800 en 2006-2007 a 2.972 en 2008-2009. En el cuadro 4 se presenta un resumen de la distribución de puestos por categoría en las oficinas en los países, las oficinas regionales y la sede y se muestra la variación entre ambos bienios.

29. Con la reestructuración y la reducción de otros puestos a raíz de la realización de economías derivadas de una mayor eficiencia, lo anterior se traduce en un aumento neto de 128 puestos en las oficinas en los países, una reducción de 14 puestos en las oficinas regionales y un aumento de 58 puestos en las oficinas centrales. Los cambios incluyen el traspaso de 143 puestos (41 del cuadro orgánico de contratación internacional, 34 del cuadro orgánico de contratación nacional y 68 del cuadro de servicios generales) de los presupuestos por programas de las oficinas en los países al presupuesto de apoyo bienal mencionado en el apartado c) del inciso ii) de la sección A, y 5 puestos para el próximo bienio solamente para la Dependencia de Gestión del cambio.

30. En cuanto a la diferencia por categorías, el aumento neto de 172 puestos supone un aumento de 9 puestos en la categoría D-1 y categorías superiores, 107 puestos del cuadro orgánico de contratación internacional y 56 puestos del cuadro orgánico de contratación nacional y del cuadro de servicios generales.

31. Conforme al modelo de presupuesto de apoyo bienal armonizado basado en los resultados que se presentó a la Junta Ejecutiva, se detallan los cambios para puestos de categoría D-1 y categorías superiores. En el cuadro sinóptico II se presentan los cambios propuestos que deberá aprobar la Junta Ejecutiva. El aumento total de 9 puestos incluye la creación de 14 puestos y la eliminación de 7 puestos, incluidos los reestructurados, con un aumento neto de 7 puestos; y la reclasificación de 8 puestos, con un aumento neto de 2 puestos.

Cuadro 4
Puestos del presupuesto de apoyo bienal por lugar

Lugar	Puestos aprobados para 2006-2007					Variación aumento/(reducción)					Puestos propuestos para 2008-2009				
	Otros puestos del cuadro orgánico de D-1 y contratación superiores		contratación internacional		Porcentaje del total	Otros puestos del cuadro orgánico de D-1 y contratación superiores		contratación internacional		Otros	Otros puestos del cuadro orgánico de D-1 y contratación superiores		contratación internacional		Porcentaje del total
Oficinas en los países ^a	37	341	1 219	1 597	57	2	45	81	128	39	386	1 300	1 725	58	
Oficinas regionales	14	118	205	337	12	1	11	(26)	(14)	15	129	179	323	11	
Sede ^b	56	419	391	866	31	6	51	1	58	62	470	392	924	31	
Total	107	878	1 815	2 800	100	9	107	56	172	116	985	1 871	2 972	100	

^a Incluye el traspaso de 143 puestos desde los presupuestos por programas al presupuesto de apoyo bienal descrito en el apartado c) del párrafo 22.

^b En enero de 2007 la Junta Ejecutiva aprobó dos puestos adicionales del cuadro orgánico de contratación internacional y otro del cuadro de servicios generales (E/ICEF/2007/AB/L.1) para la Dependencia de Continuidad de Actividades de la Oficina de Programas de Emergencia.

B. Descripción de las actividades y los recursos relacionados con el presupuesto de apoyo bienal, por función

32. En esta sección se describen cada una de las funciones que se financiarán con cargo al presupuesto de apoyo bienal y los resultados generales que se tratarán de obtener. Se expone también, en términos generales, el modo en que se evaluarán y describirán los resultados en los presupuestos de apoyo bienales subsiguientes. Habida cuenta de que la adopción del sistema de presupuestación basada en los resultados ha ido unida a un período de aprendizaje en el UNICEF, está previsto que la organización agilice y mejore el proceso a fin de establecer en un futuro vínculos más estratégicos entre los principales indicadores y resultados.

Función 1: Dirección ejecutiva y funciones directivas

33. **Definición y descripción.** Esta función tiene dos componentes: a) habilitar a la Oficina de la Directora Ejecutiva del UNICEF para que defina la dirección estratégica con arreglo a una visión y un mandato a más largo plazo y dirija con eficacia al UNICEF, en su calidad de organismo de las Naciones Unidas en favor de la infancia, a fin de lograr los resultados institucionales definidos, garantizando la rendición de cuentas y la transparencia; y b) habilitar a los directores a todos los niveles para que, bajo su dirección, el personal a su cargo logre los resultados definidos específicamente para cada dependencia y para que se rindan cuentas mutuamente sobre el logro de los citados resultados en el marco de la dirección ejecutiva general del UNICEF.

34. **Medidas previstas.** El UNICEF mantendrá su dirección estratégica, definida en el plan estratégico de mediano plazo, en el contexto de su mandato relativo a la Convención sobre los Derechos del Niño, los objetivos de desarrollo del Milenio, la Declaración del Milenio y la Declaración y el Plan de Acción titulados “Un mundo apropiado para los niños”. El UNICEF continuará desempeñando una función prominente en lo que respecta al establecimiento del ritmo y la dirección generales de la coherencia en las Naciones Unidas, la realización de funciones directivas para sus asociados en las esferas comprendidas dentro del mandato del UNICEF y la mejora de la calidad de la gestión, el logro de la igualdad entre los géneros y la mejora de los mecanismos de rendición de cuentas de los directores a todos los niveles, a fin de lograr los resultados previstos.

35. Con ese fin, se regularizarán la Dependencia de Gestión del Cambio, establecida en mayo de 2007, y el servicio de asesoramiento sobre cuestiones de género, establecido en el bienio anterior. Con el establecimiento de dos puestos principales de asesoramiento, uno en materia de estrategia mundial y otro en materia de políticas de recursos, el UNICEF dotará de mayor coherencia e integridad estratégica a la dirección de la organización y se asegurará de que las prioridades en cuanto a orientación estratégica y asignación de recursos se transmitan con mayor claridad de la sede al personal sobre el terreno. Además, en consonancia con otros fondos y programas, se está estableciendo una Oficina de Ética a fin de que la organización y su personal se rijan por los estándares más exigentes en materia de ética e integridad.

36. Resultados principales previstos:

<i>Resultados de gestión (plan estratégico)</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Parámetros de referencia</i>	<i>Metas</i>
1. Ejercicio de una función de liderazgo para reforzar los compromisos políticos, las alianzas basadas en los resultados y las asociaciones estratégicas, a fin de lograr los objetivos de desarrollo del Milenio relacionados con los niños y el respeto de los derechos del niño	<p>Refuerzo de las asociaciones de colaboración y las alianzas a fin de lograr resultados que beneficien a los niños en cada una de las esferas prioritarias del plan estratégico de mediano plazo y los objetivos de desarrollo del Milenio</p> <p>Satisfacción de los interesados con la dirección estratégica adoptada por el UNICEF y logro de resultados institucionales en relación con los objetivos de desarrollo del Milenio y el respeto de los derechos del niño</p>	<p>Análisis de las asociaciones de colaboración como parte del examen de mitad de período de 2004 del plan estratégico de mediano plazo correspondiente a 2002-2005</p> <p>Inclusión de las opiniones de los interesados (miembros de la Junta Ejecutiva y comités nacionales) en el examen de mitad de período de 2004 del plan estratégico de mediano plazo correspondiente a 2002-2005</p>	<p>Análisis de la eficacia de las asociaciones de colaboración como parte del examen de mitad de período de 2008 del plan estratégico de mediano plazo correspondiente a 2006-2009</p> <p>Opiniones de los interesados y aumento del nivel de satisfacción en el examen de mitad de período de 2008 del plan estratégico de mediano plazo correspondiente a 2006-2009</p>
2. Ejercicio de una función de liderazgo para que la labor del UNICEF esté más centrada en los resultados, a fin de lograr los objetivos de desarrollo del Milenio y el respeto de los derechos del niño, mediante el aumento de la coherencia de los programas, la simplificación de las estructuras y la adopción de sistemas que mejoren el desempeño institucional, la rendición de cuentas y la efectividad	<p>Aprobación del marco revisado de estructuras de rendición de cuentas, incluidos los indicadores de ejecución</p> <p>Puesta en funcionamiento de sistemas de información y de cuadro de mando integral para i) evaluar el rendimiento institucional; ii) evaluar el desempeño de la totalidad de las oficinas; y iii) velar por que las operaciones sean transparentes y estén justificadas</p>	<p>La organización del UNICEF (documento de la Junta Ejecutiva, 1998)</p> <p>Plan estratégico de mediano plazo correspondiente a 2006-2009, incluidos los indicadores de la ejecución y las matrices de resultados</p>	<p>Aprobación del documento marco revisado sobre la organización del UNICEF</p> <p>Logro de las metas relacionadas con los principales indicadores de ejecución con arreglo al plan estratégico de mediano plazo correspondiente a 2006-2009 (y actualizaciones basadas en el examen de mitad de período de 2008), con examen anual de los avances logrados y presentación de informes al respecto</p>

37. **Recursos necesarios:** los recursos necesarios para 2008-2009 ascienden a 18,3 millones de dólares de los EE.UU.

Función 2: representación y promoción del mandato básico

38. **Definición y descripción.** Esta función comprende las actividades regionales y nacionales relacionadas con la representación del organismo a fin de promover el mandato básico, los principales objetivos de los programas y las funciones de liderazgo en pro de los derechos del niño en todo el mundo. Estas actividades se desarrollan principalmente en las oficinas en los países, pero también guardan relación con las actividades de liderazgo y representación a nivel regional, por conducto de los directores regionales, y en ellas participan órganos regionales e intergubernamentales e instituciones regionales que contribuyen considerablemente a determinar el programa de actividades sobre el terreno en favor de la infancia.

39. **Medidas previstas.** El UNICEF cuenta con un mandato básico definido y un conjunto de metas institucionales que se circunscriben en el ámbito más amplio de la Convención sobre los Derechos del Niño, la Declaración del Milenio, los

objetivos de desarrollo del Milenio y los objetivos de la Declaración y el Plan de Acción “Un mundo apropiado para los niños”. Los directores regionales en las oficinas regionales y los jefes de los programas en la sede y las oficinas en los países desempeñan una función crítica consistente en promover las contribuciones del organismo a estos objetivos internacionales centrados en los niños mediante una labor eficaz de representación, colaboración y asociación con dirigentes locales y otros interesados, expertos de otros organismos y organizaciones regionales intergubernamentales. Las dependencias de representación en las oficinas en los países y en las oficinas regionales están incluidas en esta categoría.

40. Resultados principales previstos:

<i>Resultados de gestión (plan estratégico)</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Parámetros de referencia</i>	<i>Metas</i>
1. Adaptación de los programas a las prioridades nacionales y la orientación estratégica del plan estratégico de mediano plazo	Porcentaje anual de gastos de asistencia directa a los programas correspondiente a las cinco esferas prioritarias del plan estratégico de mediano plazo, vinculadas a los objetivos de desarrollo del Milenio y la Declaración del Milenio	Véase el plan estratégico de mediano plazo para 2006-2009 (párrs. 87 y 188)	
2. Incorporación de elementos relacionados con los objetivos de desarrollo del Milenio y los niños de la Declaración y otros acuerdos convenidos internacionalmente en las políticas y los planes nacionales y en los programas de cooperación con los países del UNICEF, haciendo especial hincapié en los objetivos relacionados con la reducción de la mortalidad infantil en 60 países prioritarios, los objetivos relacionados con la educación básica en 50 países prioritarios, las metas relacionadas con el VIH/SIDA en 54 países y los objetivos relacionados con la protección de la infancia en 70 países prioritarios, con arreglo al plan estratégico de mediano plazo	Los programas de cooperación con los países que se presenten a la Junta Ejecutiva en 2008 y 2009 y los exámenes de mitad de período de los programas en curso aprobados se basan cada vez más en los derechos y están orientados al logro de resultados en pro de la infancia, con carácter nacional y mayor movilización de recursos e iniciativas, en función de las necesidades	Observación de la Junta Ejecutiva sobre los proyectos de documentos del programa para los países e informes sobre el examen de mitad de período, 2006-2007	Aumento del nivel de satisfacción de la Junta Ejecutiva con los programas de cooperación con los países propuestos y los informes sobre el examen de mitad de período, 2008-2009
3. Los gobiernos nacionales, los donantes y los principales asociados consideran que el UNICEF y sus resultados son eficaces y cumplen los objetivos de la asociación	Porcentaje de documentos de programas de cooperación con los países que incluyen una evaluación de las cuestiones de género y que han adoptado planteamientos basados en los derechos humanos (índices en proceso de elaboración)	En un 91% de los nuevos proyectos de documentos del programa para los países se tienen en cuenta las observaciones del Comité de los Derechos del Niño o del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer en 2006	100% para 2009 (meta del plan estratégico de mediano plazo; se formularán otros indicadores y metas)
	Tendencias en los gastos previstos, por país, en sectores clave para la infancia y los objetivos relacionados con los niños	Gastos por país en sectores clave para la infancia y los objetivos relacionados con los niños (por país y último año disponible)	Se determinarán a nivel nacional

<i>Resultados de gestión (plan estratégico)</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Parámetros de referencia</i>	<i>Metas</i>
	Opinión de los interesados sobre la eficacia, la orientación estratégica y las asociaciones de colaboración del UNICEF	Opiniones de los interesados sobre la eficacia del UNICEF formuladas con motivo del examen de mediano plazo de 2004 del plan estratégico de mediano plazo 2002-2005	Aumento de la satisfacción de los interesados con la eficacia del UNICEF en el examen de mitad de período de 2008 del plan estratégico de mediano plazo
	Apoyo por gobiernos donantes y asociados en la financiación del UNICEF, en forma de contribuciones financieras más cuantiosas y seguras	Contribuciones financieras a los ingresos 2006-2007	Contribuciones financieras a los ingresos por categoría más cuantiosas y seguras, con arreglo al plan estratégico de mediano plazo 2006-2009 y las metas del plan financiero

41. **Recursos necesarios:** los recursos necesarios para 2008-2009 ascienden a 77,7 millones de dólares de los EE.UU.

Función 3: política institucional y formulación de estrategias, planificación y orientación

42. **Definición y descripción.** Esta función comprende la planificación y el seguimiento del plan estratégico y las metas institucionales y los indicadores conexos, las políticas sobre programas básicos y el planteamiento a largo plazo y los criterios adoptados para lograr los objetivos relacionados con la infancia y el ejercicio de los derechos del niño. Incluye actividades de investigación y mejora de la gestión de los conocimientos en apoyo de la planificación y el asesoramiento estratégicos a la sede y al personal sobre el terreno, así como el intercambio de conocimientos para mejorar la situación de los niños en todo el mundo. También forman parte de esta función la evaluación de la ejecución del plan estratégico de mediano plazo y el desempeño general de los programas por países en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), la incorporación de la gestión basada en los resultados a todos los niveles de la organización y la presentación de informes sobre los avances del plan estratégico.

43. **Medidas previstas.** La planificación estratégica en el UNICEF se basa en los principios de: a) apoyo al logro de los objetivos de la Declaración del Milenio y los objetivos de desarrollo del Milenio y los objetivos de la Declaración y el Plan de Acción titulados “Un mundo apropiado para los niños”, que se refuerzan mutuamente, en el contexto general de la Convención sobre los Derechos del Niño; b) asesoramiento sobre políticas y atención de las peticiones nacionales de apoyo dirigidas al UNICEF; c) ejecución del programa de coherencia del Secretario General, en que el UNICEF desempeña importantes funciones de liderazgo, en particular a nivel nacional, a fin de promover y respaldar procesos nacionales de planificación centrados en la infancia y respuestas coherentes de las Naciones Unidas a las prioridades y los objetivos nacionales relacionados con la infancia; d) establecimiento de asociaciones de colaboración y movilización de recursos para los niños, en particular mediante promoción de políticas basada en conocimientos, datos y mejores prácticas; e) incorporación a los programas por países de enfoques multidisciplinares de la igualdad entre los géneros y enfoques basados en los derechos y orientados a los resultados de la programación, la participación de los

niños y los jóvenes y las comunicaciones de apoyo a los programas. A principios de 2008 se realizará un examen de mitad de período del plan estratégico de mediano plazo para 2006-2009 y el próximo plan estratégico para 2010-2013 se formulará durante el bienio 2008-2009.

44. La Oficina de Políticas y Prácticas en la sede ha sido objeto de importantes ajustes estructurales, consolidaciones y una mayor integración del trabajo, lo que reforzará la coherencia y la sinergia entre las principales esferas de formulación de políticas y estrategias y dotará de mayor precisión, articulación técnica y liderazgo a las estrategias de programas utilizadas en toda la organización y contribuirá con eficacia a sus objetivos y metas generales. En colaboración con otras oficinas, la División de Políticas y Planificación consolidará al UNICEF como líder mundial en materia de conocimientos y asociado eficaz en pro de la infancia por los siguientes medios: generación, gestión y aplicación sistemáticas de conocimientos relacionados con los niños y estrategias en las principales esferas de actividad que tienen por objeto promover y proteger sus derechos; colaboración amplia e integración entre las funciones revitalizadas de gestión de los conocimientos e investigación independiente; consolidación y ampliación de la amplia capacidad del UNICEF para recopilar, analizar y verificar datos a fin de hacer frente a nuevos retos y atender las necesidades nacionales e internacionales de información sobre la infancia; y creación, junto con los asociados nacionales y otros asociados, de la capacidad necesaria para proporcionar e intercambiar conocimientos y pruebas relacionados con los niños que puedan utilizarse para promover la innovación, atraer inversiones más cuantiosas y comprobar la validez de enfoques que han dado buenos resultados y ampliarlos a toda la organización.

45. La Oficina de Políticas y Prácticas establecerá vínculos estrechos con otras oficinas y ámbitos funcionales a fin de ponerse al frente de la organización en lo que respecta al seguimiento de los resultados y la presentación de informes al respecto y el fortalecimiento de los mecanismos de rendición de cuentas sobre el desempeño. De este modo, la Oficina de Políticas y Prácticas consolidará y asegurará la coherencia de la función mundial de políticas, elaborará sistemas de gestión basada en los resultados y seguimiento del desempeño y los reforzará, analizará el desempeño a nivel mundial y prestará apoyo sistemático a los mecanismos de seguimiento de los programas, control de calidad y supervisión del desempeño de las oficinas regionales. Para lograr estos resultados es preciso aumentar las inversiones en el presupuesto de apoyo en las siguientes esferas: a) recopilación y análisis de datos; b) comunicación orientada a promover la modificación de los comportamientos y el cambio social; c) gestión de la información y los conocimientos; d) política social y análisis económico; y e) derechos del niño e incorporación de las cuestiones de género.

46. Se establecerá una función de supervisión, con el nombre de Oficina de Investigación, que dirigirá las actividades del programa de investigación estratégica del UNICEF y contribuirá a difundir y poner en práctica las conclusiones de las investigaciones. Esta función, en colaboración con la Oficina de Políticas y Prácticas, la Oficina de Programas, las oficinas regionales y nacionales y otros componentes de la organización, reforzará la generación de nuevos conocimientos y su contribución al programa mundial y las actividades de fomento de políticas del UNICEF. La Oficina de Investigación supervisará la labor del Centro de Investigación Innocenti. Se encargará también de mejorar las relaciones de la organización con las instituciones de investigación y los centros de excelencia de los

países en desarrollo y desarrollados y promover la participación del UNICEF en los foros de debate sobre investigación y políticas sobre cuestiones relacionadas con los niños. En el proyecto de presupuesto para el bienio se prevén créditos para mejorar la función de investigación.

47. Resultados principales previstos:

<i>Resultados de gestión (plan estratégico)</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Parámetros de referencia</i>	<i>Metas</i>
1. Adaptación continua del plan estratégico de mediano plazo de forma que se tengan en cuenta la cambiante situación de los niños, los compromisos y las prioridades internacionales, los resultados, las observaciones y la experiencia adquirida	Revisión del plan estratégico de mediano plazo tras el examen de mitad de período Observaciones de la Junta Ejecutiva y los interesados sobre el plan estratégico de mediano plazo mediante el examen de mediano plazo y el proceso anual de presentación de informes	Examen de mitad de período del plan estratégico de mediano plazo para 2002-2005; presentación a la Junta Ejecutiva de informes anuales basados en los resultados	Realización de un examen de mitad de período en 2008 con conclusiones convenidas y presentación a la Junta Ejecutiva de informes anuales basados en los resultados
2. Elaboración y aprobación en el plazo previsto de un plan estratégico de mediano plazo para 2010-2013 que tenga en cuenta los objetivos, las capacidades, la orientación estratégica y la experiencia adquirida de la organización habida cuenta de la cambiante situación de los niños y las cuestiones que preocupan a la Junta Ejecutiva y los principales asociados	Aprobación por la Junta Ejecutiva del plan estratégico de mediano plazo para 2010-2013	No se aplica	Aprobación por la Junta Ejecutiva del plan estratégico de mediano plazo en septiembre de 2009
3. Refuerzo de la gestión basada en los resultados de los programas de cooperación y las actividades de apoyo del UNICEF con exámenes y análisis sistemáticos y cada vez más frecuentes de la ejecución de los programas a fin de asignar recursos según proceda dentro del MANUD y otros marcos de asociación	Porcentaje de nuevos documentos de programas por países considerados "adecuados" o "mejores" en una evaluación independiente basada en los criterios para obtener resultados específicos, cuantificables, asequibles, pertinentes y de duración determinada	88% en 2006 (47% considerados "buenos" o "mejores"; 41% considerados "adecuados")	2009: 95% (meta del plan estratégico de mediano plazo)
4. Mayor frecuencia de la recopilación de datos sobre indicadores clave relativos a los niños y del análisis y la difusión de éstos por medio del apoyo a las encuestas de indicadores múltiples, las encuestas demográficas y de salud y otro tipo de encuestas, según proceda	Número de países en que se realizan encuestas de indicadores múltiples	Encuestas de indicadores múltiples realizadas en 55 países en 2005-2006	Encuestas de indicadores múltiples realizadas en 60 países en 2009-2010
5. Fomento de la aplicación de un enfoque de la cooperación en materia de programas e igualdad entre los géneros basado en los derechos en los programas del UNICEF y el MANUD por medio de una mejora del análisis sobre el desempeño y las mejores prácticas en esas esferas y las observaciones recibidas al respecto	Porcentaje de países en que se han realizado o aplicado criterios, exámenes o autoevaluaciones teniendo en cuenta las cuestiones de género o los derechos	27% (2006)	70% (2009)

<i>Resultados de gestión (plan estratégico)</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Parámetros de referencia</i>	<i>Metas</i>
6. Mejora de la generación, realización y aplicación de investigaciones y conocimientos de alta calidad relativos a la infancia, incluidos estudios, evaluaciones y experiencia adquirida validada	Mayor aplicación de productos de investigación y gestión de los conocimientos en los programas y en las deliberaciones de carácter técnico y normativo	Criterios de referencia para la evaluación disponibles; otros por determinar	Por determinar
7. Productos básicos esenciales para lograr los objetivos de desarrollo del Milenio disponibles con carácter prioritario en todos los países menos adelantados	Porcentaje de programas de cooperación para formular un plan que se ocupe de la disponibilidad de productos básicos esenciales para los niños en el país	20%	40%

48. **Recursos necesarios:** Los recursos necesarios para 2008-2009 ascienden a 35,8 millones de dólares de los EE.UU.

Función 4: Orientación, gestión y supervisión en materia de programación

49. **Descripción y definición.** Esta función comprende la elaboración, aprobación y ejecución de programas que reciben la asistencia del UNICEF a nivel nacional, regional y mundial. Entre las actividades realizadas figuran: a) asesoramiento técnico en materia de programas; b) supervisión, apoyo operacional y control de calidad de los programas (en particular a los programas por países a cargo de las oficinas regionales y los equipos de directores regionales de las Naciones Unidas; y c) gestión general de los programas de las operaciones de los países a fin de que los programas estén orientados al logro de los resultados acordados y se adopten medidas correctivas cuando surjan dificultades.

50. **Medidas previstas.** Esta función es parte esencial de la labor de las oficinas del UNICEF en los países y las oficinas regionales, pero también tiene lugar en la sede (mediante la función de asesoramiento en materia de programas de la División de Políticas y Planificación, en estrecha colaboración con el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo). Esta función comprende la formulación de políticas y el asesoramiento en materia de programas a nivel mundial, el establecimiento de normas y niveles de calidad de los documentos de programas basados en los resultados, y la elaboración de matrices de resultados para las Naciones Unidas y, específicamente, el UNICEF y la prestación del correspondiente asesoramiento sobre políticas elaborada conjuntamente y en consonancia con otros organismos de las Naciones Unidas. El establecimiento de una nueva estructura de Grupo de Programas organizada en torno a esferas de resultados con grupos técnicos que formulen planes de trabajo intersectoriales y multifuncionales que se ocupen de los resultados de programas específicos constituirá un cambio importante durante el bienio. Este cambio permitirá que mejore el asesoramiento y el apoyo técnicos generales que los países y las regiones reciben del Grupo del Programa y que las observaciones sobre el desempeño formuladas por el personal sobre el terreno resulten más eficaces.

51. Si bien la descentralización puede resultar beneficiosa en muchos sentidos, existe la posibilidad de que algunas regiones no actúen como partes integrantes de un todo coherente. A fin de mejorar la coordinación, el apoyo y la supervisión y promover una mayor colaboración y coherencia entre la sede y el personal sobre el

terreno, y contribuir con eficacia al proceso “Unidos en la acción” de las Naciones Unidas, se establecerá una Oficina de Apoyo a la Coordinación en el Terreno.

52. A nivel de oficinas regionales, equipos de directores regionales y oficinas en los países, se reforzarán las funciones de asesoramiento, gestión y supervisión de los programas, definiendo con claridad las responsabilidades y elaborando instrumentos y normas que ayuden a seguir de cerca, supervisar y evaluar los resultados y la eficiencia y eficacia de las operaciones de programación y gestión, como parte de unos planteamientos generales de la planificación y la gestión basados en los resultados. Una inversión considerable desde el punto de vista estratégico consistirá en sustituir el sistema ProMS utilizado por el personal sobre el terreno por el sistema central SAP de planificación de los recursos institucionales, de forma gradual en el plazo de dos bienios, con el objeto de adoptar una estrategia de planificación de recursos institucionales basada en una única aplicación.

53. Las oficinas regionales se reforzarán mediante un aumento de la capacidad de análisis de datos y encuestas de indicadores múltiples y mediante recursos destinados a consolidar las asociaciones de colaboración en materia de programas, así como la colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas en el contexto de la coherencia en las Naciones Unidas y el proceso “Unidos en la acción”. También está previsto que en el próximo bienio finalice el proceso gradual que comenzó en el bienio 2004-2005 con la financiación de la capacidad básica mínima en las oficinas en los países con cargo al presupuesto de apoyo bienal.

54. Los programas de cooperación se elaboran bajo la dirección de los asociados nacionales en el contexto del MANUD, allí donde éste exista, y con arreglo a las metas institucionales establecidas en el plan estratégico de mediano plazo, a fin de atender las prioridades nacionales y subsanar las deficiencias en materia de capacidad para lograr los objetivos relacionados con los niños y proteger sus derechos. Durante el bienio 2008-2009, las oficinas regionales, en colaboración con el Grupo de Programas, seguirán poniendo a prueba las diferentes modalidades de mejora de la calidad del apoyo técnico que reciben los países. Algunas esferas, como la supervivencia de los niños en África, las asociaciones de colaboración, las políticas sociales y la gestión de los conocimientos, se reforzarán en las oficinas regionales mediante un ligero aumento de las inversiones en el presupuesto de apoyo.

55. Principales resultados previstos:

<i>Resultados de gestión (plan estratégico)</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Parámetros de referencia</i>	<i>Metas</i>
1. Políticas y directrices exhaustivas y actualizadas que rijan todos los aspectos de la programación en el contexto de la coherencia en las Naciones Unidas (en particular la armonización, la programación conjunta, preparación y respuesta ante situaciones de emergencia y ámbitos técnicos y prácticos)	Actualización y utilización del Manual de políticas y procedimientos de programación e instrucciones y directrices conexas	Manual de 2007	Introducción anual de mejoras en el Manual
	Calidad de la orientación programática	Por determinar mediante encuestas a los usuarios	Por determinar mediante encuestas a los usuarios
	Número de funcionarios que reciben formación sobre excelencia de los programas	—	300 al año

<i>Resultados de gestión (plan estratégico)</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Parámetros de referencia</i>	<i>Metas</i>
2. Mejora de la calidad de la gestión de los programas y la evaluación de la ejecución	Elaboración y aprobación de una estrategia integral para mejorar la gestión de los programas Utilización frecuente de cuadros de mando para el seguimiento de los indicadores clave del desempeño a nivel nacional, regional y mundial	Presencia de varios elementos de una estrategia integral, incluidos cuadros de mando para el seguimiento de los indicadores clave del desempeño iniciales	Adopción progresiva de una estrategia y de instrumentos integrales durante 2008-2009
3. Utilización de instrumentos de gestión y evaluación del desempeño para supervisar los programas por países a nivel regional y de la sede	Utilización habitual de cuadros de mando para el seguimiento de los indicadores clave del desempeño a nivel nacional, regional y mundial	Presencia de varios elementos de una estrategia integral, incluidos cuadros de mando para el seguimiento de los indicadores clave del desempeño iniciales	Adopción progresiva de una estrategia y de instrumentos integrales durante 2008-2009
4. Directrices de supervisión, control de calidad y evaluación del desempeño por las oficinas regionales y la sede, basadas en las normas y los niveles de calidad establecidos en ámbitos técnicos y en las directrices básicas institucionales en materia de programación	Calidad de las actividades de asesoramiento	Presencia de varios elementos de una estrategia integral, incluidos cuadros de mando para el seguimiento de los indicadores clave del desempeño iniciales	Adopción progresiva de una estrategia y de instrumentos integrales durante 2008-2009

56. **Recursos necesarios:** Los recursos necesarios para 2008-2009 ascienden a 367,6 millones de dólares de los EE.UU.

Función 5: Gestión de las adquisiciones y los suministros

57. **Definición y descripción.** Esta función comprende las tareas de dirección en materia de suministros y adquisiciones, a fin de optimizar el uso de los recursos y asegurar la prestación de servicios de asesoramiento y supervisión a nivel central en relación con la adquisición de bienes y servicios. La Oficina de Suministros del UNICEF dirige las actividades de adquisición de suministros esenciales como las vacunas, los productos farmacéuticos, los micronutrientes, los alimentos terapéuticos, los mosquiteros, la educación y la prestación de servicios de abastecimiento de agua y saneamiento a nivel comunitario.

58. **Medidas previstas.** Que el UNICEF consiga productos básicos esenciales para los niños con miras a contribuir al logro de los objetivos nacionales y mundiales depende de la eficacia con que dirija las funciones de suministro, a fin de optimizar el uso de los recursos. Eso incluye la prestación de asistencia a los países para que determinen la situación de las funciones de abastecimiento y sus necesidades en materia de fomento de la capacidad, de forma que, por ejemplo, los niños dispongan de los productos básicos que necesitan y se contraten los servicios pertinentes con

eficacia. Durante el bienio, con arreglo a las recomendaciones extraídas de la evaluación de las funciones de suministro, la Oficina de Suministros dedicará más atención a los suministros esenciales desde el punto de vista estratégico, mejorará la eficacia de las entregas de suministros, integrará programas y suministros, promoverá la innovación en los productos y asegurará el funcionamiento de los mecanismos de respuesta ante situaciones de emergencia. Todo ello será posible en gran medida con la reasignación de los recursos existentes, con un aumento mínimo. Dentro del proyecto de presupuesto, la Oficina de Suministros también velará por que los productos innovadores para los niños se pongan a prueba o se utilicen con carácter experimental.

59. Principales resultados previstos:

<i>Resultados de gestión (plan estratégico)</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Parámetros de referencia</i>	<i>Metas</i>
Adquisición y contratación puntuales y eficaces de bienes y servicios relacionados con programas, con arreglo a la normativa en vigor	Porcentaje de operaciones de adquisición realizadas dentro de los plazos previstos	No se dispone de datos	95% a 100%
	Mayor porcentaje de respuestas a las solicitudes de suministros de emergencia en un plazo de 48 horas	86%	90%
	Porcentaje de envíos entregados en el puerto de entrada en la fecha de llegada acordada o dentro del plazo previsto	55%	80%

60. **Recursos necesarios:** Los recursos necesarios para 2008-2009 ascienden a 42,8 millones de dólares de los EE.UU.

Función 6: Gestión de las emergencias

61. **Definición y descripción.** La función de gestión de las emergencias consiste en asegurar que el papel que desempeña el UNICEF en casos de emergencias complejas y desastres naturales está claramente definida; que el UNICEF cuente con el equipo adecuado para cumplir esa función; y que todos los niveles de la organización están preparados para cumplir el mandato del UNICEF en situaciones de emergencia. Entre estas actividades figuran la elaboración, actualización y difusión de políticas, estrategias y orientaciones en materia de alerta temprana, preparación ante situaciones de emergencia, recuperación tras una crisis, la prestación o facilitación del acceso a los fondos de emergencia y el establecimiento y mantenimiento de una capacidad básica que permita al UNICEF prepararse para emergencias y situaciones de crisis, responder a ellas y realizar programáticamente su seguimiento.

62. **Medidas previstas.** La Oficina de Programas de Emergencia (EMOPS), situada en Nueva York y Ginebra, en colaboración con el Grupo de Programas, formula, actualiza y difunde políticas (incluidas políticas intergubernamentales e interinstitucionales), estrategias y directrices en materia de alerta temprana, preparación y respuesta ante situaciones de emergencia y recuperación tras una crisis; supervisa por medio de un centro de operaciones el surgimiento de situaciones de crisis de forma que puedan atenderse las necesidades conexas; establece y examina prioridades en materia de financiación destinada a la preparación y respuesta ante situaciones de emergencia; presta apoyo a las oficinas

exteriores que afrontan situaciones de emergencia, en particular facilitándoles el acceso a financiación inmediata; despliega personal especializado en situaciones de emergencia a las oficinas exteriores en apoyo de las actividades de preparación y respuesta ante situaciones de emergencia; solicita la colaboración de los órganos intergubernamentales e interinstitucionales encargados de la formulación de políticas; y coordina las responsabilidades por grupos temáticos asignadas, conforme a lo convenido en el seno del Comité Permanente entre Organismos.

63. La EMOPS supervisa la preparación de la planificación de la continuidad de las actividades a nivel mundial, de conformidad con la decisión 2007/04 de la Junta Ejecutiva, para lo cual se ha incluido en el presupuesto de apoyo bienal la capacitación prioritaria sobre el terreno. Además, se ha reforzado la capacidad en materia de recuperación y reducción del riesgo mediante la asignación de recursos adicionales y la reestructuración de la Oficina de Programas.

64. Principales resultados previstos:

<i>Resultados de gestión (plan estratégico)</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Parámetros de referencia</i>	<i>Metas</i>
1. Todos los programas de cooperación con los países cuentan con un plan de preparación y respuesta ante situaciones de emergencia actualizado anualmente que se ajusta al derecho internacional humanitario, al marco de derechos humanos y a las políticas y directrices interinstitucionales conexas	Porcentaje de países con un plan de preparación y respuesta ante situaciones de emergencia actualizado anualmente	81%	90%
	Porcentaje de emergencias graves en que, según los resultados de la evaluación, se considera que la respuesta humanitaria del UNICEF se ajusta debidamente al derecho internacional humanitario, los marcos de derechos humanos y las políticas y directrices interinstitucionales conexas	No se dispone de datos	85%
	Porcentaje de países que salen de una situación de crisis en que, según los resultados de la evaluación, se considera que en el programa del UNICEF se han tenido debidamente en cuenta las actividades de recuperación y reducción del riesgo de desastres	No se dispone de datos	50%
2. En colaboración con la Oficina de Recursos Humanos y el Grupo de Programas, todas las situaciones de crisis que requieren el despliegue de personal con carácter de emergencia para coordinar sectores se atienden en el plazo de una semana	Porcentaje de despliegue de personal con carácter de emergencia en el plazo de una semana para coordinar sectores que son responsabilidad del UNICEF en una situación de crisis	No se dispone de datos	90%
3. La financiación para respuestas de emergencia se recibe en el plazo previsto	Porcentaje de solicitudes al Fondo para Programas de Emergencia y el Fondo central para la acción en casos de emergencia tramitadas en un plazo de 48 horas desde su recepción	No se dispone de datos	90%
	Porcentaje de llamamientos unificados a los que se han asignado al menos un 50% de los fondos estimados	53%	65%
4. En todos los países en que se han puesto en marcha operaciones del UNICEF se formulan planes de continuidad de las actividades	Proporción de oficinas del UNICEF con planes de continuidad de las actividades que se han mantenido durante el bienio	No se dispone de datos	100%

65. **Recursos necesarios:** Los recursos necesarios para 2008-2009 ascienden a 13,8 millones de dólares de los EE.UU.

Función 7: Relaciones exteriores y asociaciones de colaboración

66. **Definición y descripción.** Las relaciones externas y las asociaciones de colaboración se organizan en torno a dos pilares principales: el primero lo constituye la Oficina de Gobernanza, Naciones Unidas y Asuntos Multilaterales, y el segundo comprende una serie de asociaciones de colaboración que se circunscriben en el ámbito de responsabilidad de la Oficina de Recaudación de Fondos y Asociaciones en el Sector Privado, incluida la responsabilidad de las relaciones con los comités nacionales.

67. **Medidas previstas.** La Oficina de Gobernanza, Naciones Unidas y Asuntos Multilaterales, propuesta recientemente, permitirá lograr una mayor integración y asesorará con mayor coherencia las relaciones del UNICEF con los agentes multilaterales que se ocupen de las cuestiones relacionadas con la gobernanza, las Naciones Unidas y los asuntos multilaterales, incluido el Consejo Económico y Social, la Asamblea General y sus comités y comisiones, otros organismos multilaterales como las instituciones financieras internacionales, las misiones permanentes ante las Naciones Unidas y los organismos intergubernamentales. La Oficina estará integrada por las actuales dependencias de la Oficina del Secretario de la Junta Ejecutiva y la Oficina de Asuntos de las Naciones Unidas y Relaciones Exteriores y parte de la Sección de Asuntos Regionales e Interinstitucionales de la Oficina de Programas. Esta nueva organización dotará a la Oficina de una estructura coherente que favorecerá las sinergias y de una capacidad especializada para tratar exhaustivamente todas las cuestiones conexas dentro de marco único. La reestructuración se gestionará dentro de los actuales toques presupuestarios y demás ajustes entre oficinas.

68. La Oficina de Recaudación de Fondos y Asociaciones en el Sector Privado viene a consolidar y reforzar las funciones actuales de la Oficina Regional de Ginebra, la División del Sector Privado y la Oficina para Asociaciones Públicas. La mayor parte de fondos destinados a la Oficina provendrán de los ingresos derivados del sector privado y las principales funciones de formación de asociaciones de colaboración se financiarán a cargo del presupuesto de apoyo. La Dependencia de Asociaciones, financiada con cargo al presupuesto de apoyo, tiene por objeto promover las relaciones con una amplia gama de asociados, incluidas las organizaciones de la sociedad civil, y la participación social de las empresas y comprende las actividades de promoción de los derechos del niño, incluido el apoyo de celebridades. En el presupuesto bienal se incluye un pequeño aumento para reforzar las asociaciones de colaboración y las actividades de promoción en favor de los niños.

69. Principales resultados previstos:

<i>Resultados de gestión (plan estratégico)</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Parámetros de referencia</i>	<i>Metas</i>
1. Las medidas del UNICEF se basarán en una interpretación correcta de las tendencias y direcciones del programa mundial de desarrollo y la arquitectura del sistema multilateral	Claro fundamento analítico de las estrategias	No se dispone de datos	Los documentos de estrategia recogen el fundamento analítico
2. El UNICEF participa estratégicamente en el sistema de las Naciones Unidas y el sistema multilateral a fin de que las necesidades y los derechos de los niños se tengan debidamente en cuenta en las deliberaciones y en las conclusiones de éstas y se midan los resultados en pro de los niños	Aumento de la participación del UNICEF en los procesos interinstitucionales de las Naciones Unidas y contribución más eficaz a la iniciativa “Unidos en la acción”	No se dispone de datos	Participación del UNICEF en las deliberaciones del sistema de las Naciones Unidas, con arreglo a criterios estratégicos y de conformidad con las evaluaciones cualitativas anuales de los resultados
3. Refuerzo de las actividades de fomento del UNICEF y sus asociaciones de colaboración con organizaciones de la sociedad civil, funcionarios públicos incluidos parlamentarios, líderes religiosos y organizaciones basadas en la fe, organizaciones de jóvenes, asociaciones deportivas, organizaciones interregionales e intergubernamentales y movimientos mundiales en favor de la infancia	Número de redes de asociaciones de colaboración establecidas que contribuyen al logro de las metas del plan estratégico de mediano plazo	2007	Al menos dos redes de apoyo a la mayoría de los programas por países

70. **Recursos necesarios:** Los recursos necesarios para 2008-2009 ascienden a 26 millones de dólares de los EE.UU.

Función 8: Comunicaciones internas y externas: medios de difusión y relaciones públicas

71. **Definición y descripción.** La función de comunicación constituye la carta de presentación del UNICEF y tiene por objeto forjar la imagen de la organización en los países en que se ejecutan programas y entre la comunidad de donantes, tanto gobiernos como entidades privadas. La creación de una plataforma sólida de comunicaciones ha contribuido a consolidar y ampliar las actividades de programas y a reforzar las actividades de promoción en favor de los cambios normativos, a fin de garantizar los derechos del niño a nivel mundial y nacional. Esta función promueve la formación de asociaciones de colaboración con los países, la sociedad civil y el sector privado en materia de recaudación de fondos, promoción y políticas.

72. **Medidas previstas.** El establecimiento de una comunicación eficaz con la opinión pública y los medios de difusión es esencial. Durante el bienio 2008-2009, esta función reforzará aún más la capacidad del UNICEF para ofrecer una respuesta dinámica a los cambios en el entorno externo y beneficiarse de ellos, y también consolidar los principales avances logrados en los últimos años, teniendo en cuenta los cambios estratégicos señalados en el examen de la organización. Entre esas medidas figurarán las inversiones encaminadas a perfeccionar la tecnología de búsqueda avanzada, el sistema de gestión de contenidos y la conexión a la Internet a través de teléfonos móviles a fin de mejorar las actividades de comunicación y que el sitio web del UNICEF sea el favorito para las cuestiones relativas a los niños. Se

hará especial hincapié en el aprovechamiento de las ventajas comparativas del UNICEF y el apoyo a los objetivos del plan estratégico de desarrollo de mediano plazo y los objetivos de desarrollo del Milenio a fin de promover un cambio sistémico en pro de la infancia. Se hará hincapié en la colaboración con los asociados internos y externos a fin de consolidar la posición del UNICEF como organismo de las Naciones Unidas en favor de la infancia y asociado preferente cuando se trata de obtener resultados y poner en marcha iniciativas en pro de la infancia. La función de comunicación en las oficinas regionales y en los países se realiza mediante la capacidad existente de profesionales especializados encargados de defender activamente los derechos de los niños, promover normas en los medios de comunicación y los canales públicos que ayuden a crear el contexto adecuado para que aumenten las inversiones destinadas a los niños y evitar los abusos, la explotación y la violencia de que son víctimas.

73. Principales resultados previstos:

<i>Resultados de gestión (plan estratégico)</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Parámetros de referencia</i>	<i>Metas</i>
1. Formulación y actualización de una estrategia global de comunicaciones	Presentación y aprobación por la Junta Ejecutiva de una estrategia de comunicaciones formulada mediante un proceso en que intervengan los principales interesados	Para finales de 2008, finalización del documento marco inicial basado en un proceso consultivo	
2. Consolidación del UNICEF como principal centro de conocimientos mundiales entre los principales grupos de la audiencia	Número de productos e instrumentos elaborados en función de la audiencia; índices de utilización por la audiencia y repercusiones de dichos productos e instrumentos	1. Para finales de 2008, puesta en funcionamiento del sistema de metabúsqueda 2. Para finales de 2009, creación de portales web para jóvenes, periodistas y especialistas en desarrollo	
3. Optimización del uso y las repercusiones de los recursos de comunicaciones a fin de obtener resultados de calidad, realizar una gestión eficaz y fortalecer las asociaciones de colaboración	Principales publicaciones (“Estado Mundial de la Infancia”, “Progreso para la Infancia”, etc.) y su difusión en diferentes formatos. Cobertura en los medios de difusión de las diferentes cuestiones, mensajes y campañas	Seis informes independientes sobre el alcance de los medios de difusión y su efectividad en relación con determinadas campañas y lanzamientos prioritarios	

74. **Recursos necesarios:** Los recursos necesarios para 2008-2009 ascienden a 70,8 millones de dólares de los EE.UU.

Función 9: Movilización de recursos y recaudación de fondos

75. **Definición y descripción.** Esta función comprende las iniciativas del UNICEF encaminadas a influir en las políticas de asistencia y movilizar recursos de calidad del sector público para los niños y las mujeres. La Oficina de Alianzas y Movilización de Recursos en el Sector Público, que encabeza esta función, intentará consolidar la posición del UNICEF como agente intermediario de conocimientos y asociado preferente al frente del compromiso colectivo de lograr resultados para los niños y las mujeres.

76. **Medidas previstas.** La Oficina adoptará un enfoque más centrado de las relaciones con los principales donantes que consolide y refuerce el diálogo sobre políticas del UNICEF y la movilización de recursos con los donantes; formulará estrategias para los donantes en surgimiento; reforzará su capacidad de investigación y análisis normativo de las tendencias de la asistencia oficial para el desarrollo y las

principales modalidades de asistencia para el desarrollo; gestionará dinámicamente las nuevas modalidades y mecanismos de financiación, incluida la iniciativa “Unidos en la acción”; y racionalizará las funciones de gestión de las contribuciones y reforzará la capacidad de apoyo sobre el terreno. Entre los resultados en este ámbito cabe citar un aumento de la calidad y cantidad de recursos, que comprende una mayor proporción de contribuciones básicas y flexibles y sitúa al UNICEF estratégicamente en el cambiante entorno de la asistencia, de manera que pueda influir en las políticas sobre asignación de recursos en beneficio de las mujeres y los niños.

77. El establecimiento de vínculos con otras asociaciones de colaboración para fomentar las contribuciones del sector privado, las asociaciones de colaboración entre el sector público y privado y los comités nacionales será fundamental. Además de gestionar y reforzar las relaciones con los donantes existentes, el UNICEF se propone organizar diálogos sobre políticas fuertes e informativos con los donantes y participar en ellos, basándose en los conocimientos especializados normativos y operacionales del UNICEF. Se elaborará una amplia cartera de conjuntos de medidas de recaudación de fondos centrados en resultados críticos en materia de programas y actividades de fomento, a fin de atraer a donantes o grupos de donantes con gran potencial. El UNICEF se asegurará también de tener una participación documentada y activa en los procesos e iniciativas del sistema de las Naciones Unidas, como la revisión trienal amplia de la política a fin de promover sus objetivos en materia de recaudación de fondos en apoyo de los objetivos relacionados con los niños. Como parte de la labor realizada durante el bienio 2008-2009, se reforzará la relación con la Comisión Europea, con sede en Bruselas, y su Dirección General de Ayuda Humanitaria.

78. Principales resultados previstos:

<i>Resultados de gestión (plan estratégico)</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Parámetros de referencia</i>	<i>Metas</i>
1. Las proyecciones de ingresos del plan estratégico de mediano plazo se cumplen en lo que respecta a los recursos con cargo al presupuesto ordinario, los recursos temáticos y otros recursos	Fondos recibidos como recursos con cargo al presupuesto ordinario, fondos temáticos y otros recursos		100%
2. Aumento de los niveles, la rapidez y la flexibilidad de la financiación de las actividades humanitarias – financiación de las emergencias con cargo a otros recursos	Porcentajes de niveles financiados frente a metas humanitarias (Humanitarian Action Report, llamamiento unificado y otros llamamientos)	Llamamiento unificado 47%	55%
3. Informes de donantes presentados oportunamente y de alta calidad	Proporción de informes de donantes presentados en el plazo previsto	62% (2004)	85%
	Grado de satisfacción de los donantes según las encuestas	Por determinar	Por determinar

79. **Recursos necesarios:** Los recursos necesarios para 2008-2009 ascienden a 20,9 millones de dólares de los EE.UU.

Función 10: Gestión financiera

80. **Definición y descripción.** Esta función consistirá en mejorar y mantener los sistemas de gestión financiera y rendición de cuentas; gestionar los activos financieros y de otro tipo del organismo (gestión de fondos); apoyar la asignación de los recursos programáticos y operacionales del organismo para optimizar la

utilización de los fondos previstos o disponibles con arreglo a las prioridades del organismo (planificación y presupuesto); y gestionar las transacciones financieras que conllevan la utilización de recursos institucionales (contabilidad, pagos, etc.) y presentar informes al respecto.

81. **Medidas previstas.** El UNICEF seguirá velando por la transparencia y eficacia de la utilización de los recursos en apoyo de su misión y el logro de las metas institucionales. El UNICEF seguirá colaborando con otros organismos de las Naciones Unidas para impulsar las reformas de las Naciones Unidas encaminadas a simplificar, armonizar y reducir los costos de las transacciones a nivel mundial y nacional y apoyando la adaptación al cambiante entorno de la asistencia sin que ello redunde en detrimento de la transparencia y la eficacia. Una de las principales esferas de inversión del UNICEF en el próximo bienio será la formulación de políticas y el establecimiento de procesos institucionales que se ajusten a las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS), con mejoras en su sistema de planificación de los recursos institucionales. Tras la adopción por el sistema de las Naciones Unidas de las IPSAS, el UNICEF se ha comprometido a cumplirlas para el 1º de enero de 2010.

82. Principales resultados previstos:

<i>Resultados de gestión (plan estratégico)</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Parámetros de referencia</i>	<i>Metas</i>
1. Designación de los responsables principales de la rendición de cuentas en materia de finanzas, la formulación de políticas y la presentación de informes	Proporción del presupuesto de apoyo bienal (incluidos los gastos de seguridad compartidos centralmente exigidos por las Naciones Unidas) con respecto al total de recursos ordinarios y otros recursos	19,7% (2004)	15% (2008-2009)
2. Mantenimiento y mejora de los sistemas y procedimientos de gestión financiera a fin de optimizar los recursos	Reducción de la asistencia en efectivo por liquidar a los asociados encargados de la aplicación en un plazo de nueve meses	8%	5%
	Presentación en el plazo previsto de informes y estados financieros precisos	Cierre para finales de marzo del siguiente año	Cierre para finales de marzo del siguiente año
	Políticas, sistemas y procesos institucionales que se ajusten a las IPSAS	(No se dispone de datos)	Cumplimiento para el cuarto trimestre, 2009
3. Los recursos asignados por programa se gastan en su totalidad y se justifican en el plazo previsto	Proporción de recursos ordinarios asignados por programa que se han gastado antes de que finalice el año	91% (2004)	95%

83. **Recursos necesarios:** Los recursos necesarios para 2008-2009 ascienden a 40,1 millones de dólares de los EE.UU.

Función 11: Gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones

84. **Definición y descripción.** Esta función comprende la elaboración, aplicación y gestión de infraestructura tecnológica y sistemas informáticos integrados innovadores, eficaces y seguros para apoyar los objetivos estratégicos de la organización. La finalidad de esta función es prestar apoyo a los usuarios internos y colaborar con asociados externos a fin de contribuir a cumplir el mandato de la organización y sus prioridades estratégicas. Los resultados se alcanzan mediante la

racionalización de los sistemas institucionales y su adaptación a las necesidades impuestas por los cambios clave de la organización en los ámbitos de la planificación de los recursos institucionales, el apoyo a la gestión de los conocimientos y del desempeño y las normas de armonización de las Naciones Unidas. El objetivo de esta función también es asegurar que los sistemas institucionales, la infraestructura tecnológica y las telecomunicaciones funcionen satisfactoriamente a nivel mundial y contribuyan al eficaz desempeño de las actividades.

85. **Medidas previstas.** Los objetivos estratégicos para el bienio 2008-2009 consistirán en adaptar las estructuras y los recursos informáticos a fin de ofrecer soluciones y servicios con niveles de calidad acordados, teniendo en cuenta los cambios fundamentales para el UNICEF, la evolución de las necesidades institucionales y las decisiones sobre la coherencia en las Naciones Unidas. Estos objetivos se alcanzarán mediante asociaciones de colaboración, en particular con interesados externos clave. Se prestará especial atención a la creación de centros de almacenamiento de información mejor integrados a los que se pueda acceder fácilmente y desde cualquier punto, así como instrumentos de comunicación y colaboración, con vistas a la ejecución de los programas, la planificación de la gestión y la realización de las operaciones. Las soluciones ya existentes y las de nueva creación deberán elaborarse e implantarse de modo que permitan un mejor intercambio de información con los asociados externos del UNICEF. Se elaborarán normas, políticas, procedimientos y acuerdos sobre el nivel de los servicios en el ámbito de la automatización, aplicables a las oficinas de la sede, las oficinas en las regiones y los países y el público exterior, a fin reducir al mínimo los gastos generales de administración y, al mismo tiempo, garantizar una reducción de riesgos y eficacia suficientes.

86. **Resultados principales previstos:**

<i>Resultados de gestión (plan estratégico)</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Parámetros de referencia</i>	<i>Metas</i>
1. Sistemas institucionales de apoyo en los ámbitos de la planificación de los recursos institucionales y la gestión de los conocimientos y del desempeño que se adapten a las necesidades impuestas por los cambios clave de la organización, así como a las normas de armonización de las Naciones Unidas	<p>Sistema único de planificación de los recursos institucionales que se ajuste a las IPSAS y contribuya a la aplicación de iniciativas de simplificación de los procesos institucionales.</p> <p>Soluciones e instrumentos actualizados de colaboración y de gestión del desempeño institucional, la cartera de proyectos y los conocimientos, incluida la migración a la mensajería de nueva generación, que se integren sin problemas con otros instrumentos modernos de comunicación y colaboración entre oficinas</p>	<p>Sistema doble de planificación de los recursos institucionales (ProMS y SAP) en funcionamiento</p> <p>Distintos sistemas, instrumentos y soluciones con poca conexión entre sí.</p> <p>Inexistencia de una estructura sólida para la publicación integrada en la web, la gestión de documentos, la gestión de registros, etc.</p>	<p>Para enero de 2010, implantación de un sistema de planificación de los recursos institucionales acorde con las IPSAS en las oficinas regionales y en 20 oficinas en los países</p> <p>Para finales de 2008, elaboración de una hoja de ruta para la gestión integral de los contenidos institucionales del UNICEF. Aplicación para el cuarto trimestre de 2009</p> <p>Transición al sistema de correo electrónico completada en 2008; migración/elaboración de aplicaciones clave basadas en el sistema de correo electrónico iniciada en el cuarto trimestre de 2009</p> <p>Para el cuarto trimestre de 2008, indicadores clave del desempeño, cuadros de mando, análisis e informes sobre gestión adicionales que permitan gestionar el desempeño institucional</p>

<i>Resultados de gestión (plan estratégico)</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Parámetros de referencia</i>	<i>Metas</i>
2. Los servicios en el ámbito de la tecnología de la información y las comunicaciones se prestan en todo el mundo de manera fiable, predecible y eficaz en función del costo. Su flexibilidad inherente permite introducir ajustes a nivel local para una mejor adaptación a las necesidades sobre el terreno	Establecimiento de acuerdos sobre el nivel de los servicios y niveles de referencia de conformidad con las normas reconocidas internacionalmente, en particular mecanismos revisados de gobernanza en el ámbito de la tecnología de la información que respondan mejor a las necesidades de las oficinas sobre el terreno	Acuerdos sobre el nivel de los servicios aún sin formalizar ni consolidar. Es preciso reajustar la actual estructura de gobernanza en el ámbito de la tecnología de la información; inexistencia en la actualidad de una oficina de gestión de proyectos informáticos	Para finales de 2008, renegociar una cartera amplia de acuerdos sobre el nivel de los servicios. Comenzar a realizar encuestas periódicas a los usuarios con vistas a lograr su satisfacción y un grado de cumplimiento de los acuerdos sobre el nivel de los servicios del 80% o más para 2009
	Limitación de los costos de disponibilidad y funcionamiento de los sistemas mediante infraestructura y planes para la recuperación en casos de desastre y una cartera de servicios de conectividad y movilidad a nivel mundial a disposición de todas las oficinas	Se están realizando estudios sobre la recuperación en casos de desastre en el ámbito de la tecnología de la información, así como las consiguientes adquisiciones, en el cuarto trimestre	Estrangulamientos en el ancho de banda en muchos países en 2007; mecanismos de conectividad que ya no son competitivos
		La mayoría de los servicios institucionales en el ámbito de la tecnología de la información se prestan desde Nueva York	Para diciembre de 2008, migración a nuevos terminales de muy pequeña abertura en el conjunto de las Naciones Unidas, conectividad a la Intranet, configuración telefónica de mayor calidad, disminución de costos en todos los lugares en que se utilizan terminales de muy pequeña abertura
			Para 2008, acceso de los usuarios en 20 países, cualquiera sea su ubicación, a los servicios de teléfono móvil
			Para el segundo trimestre de 2008, evaluación de las opciones de contratación externa y deslocalización, incluidas las opciones comerciales y de sinergia en las Naciones Unidas, para al menos dos servicios de tecnología de la información

87. **Recursos necesarios.** Los recursos necesarios para 2008-2009 ascienden a 73,3 millones de dólares.

Función 12: Gestión administrativa general

88. **Definición y descripción.** Esta función comprende las actividades de mantenimiento del espacio de oficinas, los locales y los servicios de apoyo (viajes, bienes y servicios generales) en la sede, que permite al personal del organismo en la sede y sobre el terreno desempeñar la misión del UNICEF. Esta función también comprende el establecimiento de políticas y procedimientos administrativos generales y la garantía de su cumplimiento. Los recursos incluyen los alquileres y los gastos de agua, electricidad, etc. correspondientes a los locales de oficinas, los suministros y el equipo necesarios para que el personal desempeñe sus tareas habituales, así como el costo del personal que presta servicios administrativos.

89. **Medidas previstas.** El objetivo de esta función consiste en asegurar que los locales sean adecuados y que los servicios, los suministros y el equipo utilizados por el personal del UNICEF les permitan llevar a cabo de manera eficaz y eficiente su labor de planificación y ejecución de los programas y actividades del UNICEF. Los lugares de trabajo deben ser adecuados y funcionales, los suministros y el equipo deben adquirirse y distribuirse de manera oportuna y el personal de apoyo administrativo debe adaptarse a las necesidades de sus clientes.

90. **Resultados principales previstos:**

<i>Resultados de gestión (plan estratégico)</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Parámetros de referencia</i>	<i>Metas</i>
1. Los bienes se encuentran protegidos y los lugares de trabajo permiten que el personal desempeñe correctamente su labor	Resultados de encuestas relativas a la satisfacción del personal respecto de sus lugares de trabajo y otros servicios administrativos	Evaluaciones de los actuales inventarios de los centros de trabajo y el equipo	Adquisición de espacio adicional en la sede para satisfacer las necesidades institucionales de dotación de personal para el bienio 2008-2009
2. Los suministros, equipo y servicios administrativos se proporcionan de manera eficaz y oportuna	Tiempo medio que se tarda en responder a las solicitudes de los servicios para la reparación de instalaciones y equipo	Las adquisiciones administrativas tardan hasta seis semanas	Reducción del 10% al 25% del tiempo invertido en las adquisiciones administrativas
3. La gestión administrativa es eficiente y estratégica	Cumplimiento de las políticas y procedimientos del UNICEF en el ámbito de la gestión de bienes, vehículos, viajes, servicios comunes e inmuebles	Tiempo de respuesta de no más de 48 horas Examen anual de las principales políticas y procedimientos administrativos	Casos de emergencia: respuesta inmediata; otros casos: respuesta en menos de 24 horas Para 2008, actualización de las políticas relativas a los servicios comunes y a la gestión de vehículos y bienes

91. **Recursos necesarios.** Los recursos necesarios para 2008-2009 ascienden a 41,4 millones de dólares

Función 13: Recursos humanos

92. **Definición y descripción.** Esta función comprende la contratación interna y externa de personal cualificado para cubrir puestos vacantes; el despliegue y la rotación de personal a fin de alcanzar los objetivos de los programas que reciben asistencia del UNICEF; la capacitación y formación del personal para asegurar que se dispone de los conocimientos especializados y las competencias que requieren las funciones del organismo; el establecimiento y gestión de un sistema de examen y evaluación de la actuación profesional que recompense el desempeño personal e institucional y permita subsanar las situaciones en que ese desempeño no sea satisfactorio; y el asesoramiento adecuado al personal sobre cuestiones como la promoción de las perspectivas de carrera y las reclamaciones.

93. **Medidas previstas.** El examen estratégico de la gestión de los recursos humanos del UNICEF de 2005-2006 permitió identificar los cambios fundamentales que se necesitan en la función de recursos humanos. En el marco de la estrategia de gestión del cambio se hará hincapié en: a) mejorar la planificación de los recursos humanos y los procesos para una estrategia coherente de dotación de personal;

b) gestionar la actuación profesional mediante la utilización estratégica de los instrumentos de evaluación de la formación; c) hacer posible el despliegue de personal dinámico y flexible mediante la simplificación y racionalización de las políticas y los procedimientos aplicables; y d) la formación del personal, en particular la identificación y gestión del personal cualificado que vaya surgiendo. El presupuesto bienal incluye una asignación adicional de créditos para la identificación de personal joven cualificado y el desarrollo de sus competencias con vistas a futuras tareas en el nuevo contexto de la labor de las Naciones Unidas a nivel nacional. Se intentará reforzar el programa mundial de aprendizaje del UNICEF con fondos adicionales para aprendizaje y capacitación. El programa mundial de aprendizaje se ajustará a las necesidades de capacidad de las oficinas en los países y se centrará en mejorar la calidad de la capacitación a fin de que se produzca el cambio necesario en materia de conocimientos especializados, análisis y liderazgo.

94. Resultados principales previstos:

<i>Resultados de gestión (plan estratégico) Indicadores</i>		<i>Parámetros de referencia</i>	<i>Metas</i>
1. El UNICEF dispone de personal motivado y competente	Porcentaje del personal cuyo desempeño se considera “elevado” y porcentaje del personal cuyo desempeño se considera “deficiente”		Por determinar
	Satisfacción del personal según la encuesta mundial del personal	No se dispone de datos	80%
	Proporción de informes de evaluación de la actuación profesional firmados por las tres partes al mes de febrero del año siguiente	51% (2006)	80%
	Proporción del personal que ha recibido capacitación planificada durante más de 10 días al año	40% (2006)	70%
	Proporción del total de gastos de personal destinado a capacitación y formación	0,92%	3%
2. Paridad entre los géneros	Proporción entre hombres y mujeres en los puestos de nivel superior (P-5 y categorías superiores) y en las categorías P-1 a P-4 y L-1 a L-4 a nivel mundial, en la sede y por regiones	46%	50%
3. Contratación y retención oportunas de personal altamente cualificado	Proporción de puestos ordinarios y puestos para emergencias cubiertos en menos de 90 días (desde la finalización del plazo para presentar candidaturas hasta la fecha de la oferta)	47% (puestos ordinarios) 60% (puestos para emergencias)	75% (puestos ordinarios) 75% (puestos para emergencias)
	Selección y formación de nuevo personal cualificado para su despliegue	No se dispone de datos	Selección de 60 candidatos y contratación del 75% de ellos

95. **Recursos necesarios.** Los recursos necesarios para 2008-2009 ascienden a 62,3 millones de dólares.

Función 14: Auditoría interna

96. **Definición y descripción.** La función de la Oficina de Auditoría Interna es prestar apoyo al UNICEF en la realización de su misión y el cumplimiento de sus responsabilidades —incluidas las de su administración y su personal— mediante

servicios independientes y objetivos de control y asesoramiento que evalúen y analicen la eficacia e idoneidad de los controles internos del UNICEF.

97. La Oficina de Auditoría Interna desempeña esta función mediante exámenes sistemáticos y minuciosos en todos los niveles del UNICEF, a fin de determinar en qué medida:

a) La administración es consciente de los principales riesgos internos y externos para la misión y responsabilidades del UNICEF y adopta las medidas apropiadas (políticas, sistemas, orientaciones, etc.) para controlarlos;

b) Los recursos se adquieren de manera económica, se utilizan de manera eficaz y eficiente y se protegen adecuadamente;

c) Las actividades del personal y la administración se ajustan a los reglamentos, las políticas, las normas y los procedimientos pertinentes;

d) Existen estructuras de gobernanza y supervisión para orientar y supervisar la elaboración y aplicación de controles internos;

e) Se dispone de información significativa, exacta y oportuna sobre programas, operaciones y finanzas y se utiliza para medir los resultados en relación con las normas, metas y objetivos definidos e informar en tal sentido.

98. **Medidas previstas.** La Oficina de Auditoría Interna y la Oficina de Evaluación planificarán su labor de manera conjunta a fin de asegurar una mejor supervisión de las oficinas en los países, las oficinas regionales y las divisiones de la sede. Además de realizar auditorías internas y preparar informes de auditoría resumidos, la Oficina de Auditoría Interna actualizará las guías de autoevaluación de los elementos clave de la gestión de los programas y operaciones y contribuirá a crear capacidad para gestionar mejor los riesgos en las operaciones del UNICEF. La elaboración de un marco para la gestión de riesgos debería contribuir a sensibilizar al personal directivo sobre los riesgos inherentes a las operaciones del UNICEF, mejorar las prácticas de gestión de riesgos y reducir sus aspectos onerosos sin poner en peligro la integridad fiscal y la reputación del UNICEF. El presupuesto bienal propuesto incluirá asignaciones adicionales de créditos para fortalecer la labor de investigación y aumentar la rendición de cuentas.

99. **Resultados principales previstos:**

<i>Resultados de gestión (plan estratégico)</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Parámetros de referencia</i>	<i>Metas</i>
1. Existe una función de auditoría interna sólida y digna de crédito que sirve de apoyo a la realización de la misión y el mandato del UNICEF mediante la elaboración de informes de auditoría pertinentes y de gran calidad con una cobertura adecuada	Los exámenes de calidad de la función de auditoría interna arrojan resultados positivos	Resultados positivo	Resultados positivos
	El Comité de Auditoría valora positivamente la función de auditoría interna	No se dispone de datos	Valoración positiva
2. Se aplican mejores prácticas de gestión de riesgos en la organización*	Tasa de ejecución de las recomendaciones de auditoría por la administración al 1° de julio del año siguiente	56%	80%
3. Mejor entorno ético	Todas las denuncias se investigan y resuelven en un plazo de seis meses	No se dispone de datos	100%

* El indicador que corresponde a este resultado mide el desempeño del personal directivo, no el desempeño de la Oficina de Auditoría Interna.

100. **Recursos necesarios:** Los recursos necesarios para 2008-2009 ascienden a 12,4 millones de dólares.

Función 15: Evaluación institucional

101. **Definición y descripción.** La evaluación es una función importante que contribuye a que el UNICEF realice su misión y alcance sus objetivos estratégicos. Esencialmente, la evaluación consiste en comprender los resultados y sus repercusiones y prestar asesoramiento y ofrecer mejores prácticas a fin de fundamentar la adopción de decisiones. Permite aprender mediante la práctica y mejorar las actividades orientadas a la obtención de resultados adaptando las actividades en curso o definiendo mejor las nuevas. El proceso de evaluación es participativo y constituye un instrumento de potenciación que promueve la equidad y la imparcialidad y aumenta las oportunidades de establecer un consenso. Facilita el aprendizaje de las partes interesadas y del público. Finalmente, la evaluación entraña la rendición de cuentas porque se centra en determinar por qué se alcanzan o no los resultados.

102. **Medidas previstas.** Tal como se comunicó a la Junta Ejecutiva en 2006, la Oficina de Evaluación de Nueva York coordina la función de evaluación, que se ejecuta en las oficinas regionales y las oficinas en los países y cuenta con personal dedicado específicamente a esa tarea en casi la mitad de los programas de los países. La Oficina de Evaluación llevó a cabo una autoevaluación utilizando las normas y estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas que permitió identificar varios de los puntos fuertes del UNICEF: la capacidad de evaluación técnica; la independencia intelectual; la gestión de las evaluaciones estratégicas; la credibilidad ante los clientes; los enfoques participativos basados en los derechos humanos; y los equipos de evaluación con representación equilibrada desde el punto de vista del género. Los principales puntos débiles que se identificaron fueron la poca disponibilidad de recursos humanos y financieros; las escasas pruebas de que se atiende a las conclusiones de las evaluaciones; una síntesis incoherente de las enseñanzas extraídas; y las escasas oportunidades de desarrollo profesional.

103. El marco integrado de supervisión y evaluación del plan estratégico de mediano plazo establece el programa de trabajo de la Oficina de Evaluación y pone el acento en la realización de evaluaciones institucionales y temáticas con arreglo a las esferas prioritarias principales y las estrategias operacionales y de gestión de dicho plan estratégico. El marco también ofrece garantías de calidad para evaluaciones clave en los planos regional y nacional. El objetivo principal ha consistido en realizar evaluaciones estratégicas y temáticas de la pertinencia, idoneidad, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las políticas de gestión y programación del UNICEF. En los últimos años las actividades de evaluación se han ampliado para incluir evaluaciones en tiempo real en casos de emergencias, la evaluación de la respuesta al tsunami y una mayor cooperación entre los organismos de las Naciones Unidas para ofrecer apoyo en materia de evaluación a las oficinas en los países en el contexto del MANUD. La evaluación de la eficacia de los programas que la Oficina de Evaluación y la Oficina de Auditoría Interna están elaborando y dirigiendo conjuntamente se reforzará con inversiones adicionales.

104. Selección de resultados principales previstos:

<i>Resultados de gestión (plan estratégico)</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Parámetros de referencia</i>	<i>Metas</i>
1. Las evaluaciones se centran en la utilización y las respuestas de la administración son fundamentales para el plan de evaluación	Proporción de evaluaciones atendidas por la administración	No se aplica	75%
2. La calidad de las evaluaciones mejora y refuerza el caudal de pruebas y conocimientos de la organización	Proporción de las evaluaciones consideradas “satisfactorias” o “mejores” según las normas de las Naciones Unidas	No se aplica	80%
3. Se elabora y aplica un instrumento de evaluación de la eficacia de la ejecución	Elaboración de una metodología y realización de evaluaciones de la eficacia de la ejecución en las oficinas en los países	No se aplica	2008: 1 país 2009: 5 países

105. **Recursos necesarios:** Los recursos necesarios para 2008-2009 ascienden a 3,8 millones de dólares.

Función 16: Seguridad del personal

106. **Definición y descripción.** Esta función comprende las actividades consistentes en garantizar un entorno seguro para el personal y las instalaciones del UNICEF a fin de que los programas puedan planificarse y ejecutarse eficazmente. La Oficina de Programas de Emergencia ha establecido una política de seguridad y gestiona a nivel mundial las actividades de seguridad en colaboración con el Coordinador de Asuntos de Seguridad de las Naciones Unidas y los coordinadores de seguridad de los organismos de las Naciones Unidas. La función comprende el establecimiento y mantenimiento de políticas y sistemas de gestión y rendición de cuentas en materia de seguridad, la creación de un entorno propicio para la ejecución de programas en condiciones de seguridad y el apoyo a la seguridad del personal en los lugares donde hay sedes del organismo. El Centro de Operaciones presta apoyo al personal de la sede, las oficinas regionales y las oficinas en los países. En esta función sólo se incluyen los gastos en que incurre directamente el UNICEF a la hora de garantizar la seguridad. Los fondos para el apoyo del UNICEF a las medidas de seguridad sobre el terreno exigidas por las Naciones Unidas se siguen proponiendo en una consignación de créditos dedicada específicamente a ese fin.

107. **Medidas previstas.** El personal del UNICEF que planifica y ejecuta los programas y las actividades de cooperación para el desarrollo debe trabajar en el entorno más seguro posible. Los gastos de seguridad del UNICEF incluyen tanto los gastos exigidos por las Naciones Unidas como aquellos que se consideran directos. Estos últimos forman parte del presupuesto de apoyo bienal, mientras que los primeros se consignan por separado. El actual entorno mundial de seguridad exige que se incrementen significativamente ambas categorías de gastos para garantizar la seguridad del personal mediante la observancia de las normas mínimas de seguridad operacional de las Naciones Unidas, la aplicación de evaluaciones de los riesgos de seguridad y otros programas en materia de seguridad. El Centro de Operaciones, que se creó en 2002 en el seno de la Oficina de Programas de Emergencia, ha ampliado considerablemente los servicios que presta y en la actualidad funciona como un centro fiable de información y comunicación las 24 horas del día para las oficinas

sobre el terreno y como un mecanismo para el seguimiento de las condiciones de seguridad y el apoyo oportuno a las oficinas en los países y al personal del UNICEF.

108. Resultados principales previstos:

<i>Resultados de gestión (plan estratégico)</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Parámetros de referencia</i>	<i>Metas</i>
1. Asegurar la observancia de las normas mínimas de seguridad operacional en todos aquellos países a los que el organismo ha prestado apoyo en la materia	Porcentaje de oficinas del UNICEF que cumplen las normas mínimas de seguridad operacional	95%	100%
2. Asegurar que todos los países disponen de planes actualizados de evaluación de los riesgos de seguridad	Porcentaje de oficinas del UNICEF que disponen de evaluaciones actualizadas de los riesgos de seguridad	50%	75%
3. Seguimiento de la seguridad del personal y presentación de informes al respecto, en particular en relación con los incidentes graves de seguridad que afectan al personal y los bienes del UNICEF en todo el mundo	Porcentaje de incidentes graves de seguridad que afectan al personal y los bienes del UNICEF denunciados en menos de 24 horas	90%	100%
	Porcentaje del personal del UNICEF que ha recibido capacitación en materia de seguridad	80%	90%
4. Apoyo en materia de información y comunicación prestado las 24 horas del día por el Centro de Operaciones a fin de reforzar la seguridad del personal en todas las situaciones, con especial atención al personal que interviene en situaciones de emergencia	Número de comunicaciones de apoyo del Centro de Operaciones	17.466	17.000
	Número de actualizaciones semanales de información que se distribuyen	52	52

109. **Recursos necesarios:** Los recursos necesarios para 2008–2009 ascienden a 5,8 millones de dólares.

IV. Proyecto de decisión

110. Se recomienda que la Junta Ejecutiva apruebe el siguiente proyecto de decisión:

La Junta Ejecutiva,

1. *Toma nota* de las funciones, los resultados de gestión, los indicadores y los recursos necesarios mencionados en el informe sobre el presupuesto de apoyo bienal que figura en el documento E/ICEF/2008/AB/L.1;

2. *Aprueba* para el bienio 2008–2009 un presupuesto total de apoyo de 912,8 millones de dólares en cifras brutas y señala que las estimaciones de ingresos por valor de 223 millones de dólares deben utilizarse para compensar la consignación en cifras brutas, con lo que la estimación de las consignaciones netas ascendería a 689,8 millones de dólares;

3. *Resuelve* que el importe consignado se destine al logro de los resultados especificados en las funciones que se mencionan en el documento E/ICEF/2008/AB/L.1;

4. *Aprueba* la suma de 26,2 millones de dólares con cargo a los recursos ordinarios para sufragar los gastos de seguridad compartidos centralmente exigidos por las Naciones Unidas;

5. *Aprueba* para el mes de enero de 2010 una consignación provisional de 37,7 millones de dólares que quedará absorbida en el presupuesto de apoyo para el bienio 2010-2011.

Cuadro sinóptico I
Plan de recursos por regiones

(En millones de dólares EE.UU.)

	2006-2007				2008-2009			
	Recursos ordinarios	Recursos adicionales	Total de recursos	Porcentaje	Recursos ordinarios	Recursos adicionales	Total de recursos	Porcentaje
Región de África occidental y central								
A. Programas	249,2	350,9	600,1		456,5	674,5	1 131,0	
Fondos fiduciarios		111,8	111,8			170,2	170,2	
B. Presupuesto de apoyo bienal	79,5	–	79,5		95,4	–	95,4	
Total, región de África occidental y central	328,7	462,7	791,3	14,8	551,9	844,7	1 396,5	18,2
Región de África oriental y meridional								
A. Programas	233,4	424,3	657,7		429,1	776,0	1 205,1	
Fondos fiduciarios		210,2	210,2			286,7	286,7	
B. Presupuesto de apoyo bienal	79,7	–	79,7		91,9	–	91,9	
Total, región de África oriental y meridional	313,1	634,5	947,6	17,8	521,0	1 062,7	1 583,7	20,7
Región de América y el Caribe								
A. Programas	49,4	119,4	168,8		49,5	192,7	242,2	
Fondos fiduciarios		1,1	1,1			5,5	5,5	
B. Presupuesto de apoyo bienal	53,4	–	53,4		63,1	–	63,1	
Total, región de América y el Caribe	102,8	120,5	223,3	4,2	112,6	198,2	310,8	4,1
Región de Asia oriental y el Pacífico								
A. Programas	110,9	272,7	383,6		139,7	496,7	636,4	
Fondos fiduciarios		23,1	23,1			31,1	31,1	
B. Presupuesto de apoyo bienal	45,0	–	45,0		56,4	–	56,4	
Total, región de Asia oriental y el Pacífico	155,9	295,8	451,7	8,5	196,2	527,8	724,0	9,5
Región de Asia meridional								
A. Programas	181,4	437,2	618,6		239,3	686,8	926,1	
Fondos fiduciarios		244,1	244,1			305,7	305,7	
B. Presupuesto de apoyo bienal	41,1	–	41,1		45,3	–	45,3	
Total, región de Asia meridional	222,5	681,3	903,8	17,0	284,6	992,5	1.277,1	16,7
Región del Oriente Medio y África septentrional								
A. Programas	60,2	494,7	554,9		75,4	529,4	604,8	
Fondos fiduciarios		14,3	14,3			28,1	28,1	
B. Presupuesto de apoyo bienal	42,3	–	42,3		49,4	–	49,4	
Total, región del Oriente Medio y África septentrional	102,5	509,0	611,5	11,5	124,8	557,5	682,3	8,9

	2006-2007				2008-2009			
	Recursos ordinarios	Recursos adicionales	Total de recursos	Porcentaje	Recursos ordinarios	Recursos adicionales	Total de recursos	Porcentaje
Región de Europa central y oriental y Comunidad de Estados Independientes								
A. Programas	44,9	79,5	124,4		43,2	121,5	164,7	
Fondos fiduciarios		5,8	5,8			11,1	11,1	
B. Presupuesto de apoyo bienal	37,7	–	37,7		46,6	–	46,6	
Total, región de Europa central y oriental y Comunidad de Estados Independientes	82,6	85,3	167,9	3,1	89,8	132,6	222,4	2,9
Programas multinacionales, mundiales y otros programas								
A. Programas	17,4	77,0	94,4		17,4	244,0	261,4	
Fondos fiduciarios (incluidos los no asignados)	–	564,6	564,6			410,5	410,5	
Programas no asignados	118,2	51,3	169,5		167,8	132,5	300,3	
B. Presupuesto de apoyo bienal	292,8	–	292,8		359,6		359,6	
Total, programas multinacionales, mundiales y otros programas	428,4	692,9	1 121,3	21,0	377,1	786,9	1 331,8	17,4
Apoyo gestionado de forma centralizada – Presupuesto de apoyo bienal	85,9	–	85,9	1,6	105,1	–	105,1	1,4
Ingresos al presupuesto	(190,0)	190,0	–	0,0	(223,0)	223,0	–	0,0
Total, UNICEF								
A. Programas	1 065,0	2.307,0	3.372,0	63,3	1.618,0	3.854,0	5.472,0	71,5
Fondos fiduciarios		1.175,0	1.175,0	22,0		1.249,0	1.249,0	16,3
B. Presupuesto de apoyo bienal	567,4	190,0	757,4	14,2	689,8	223,0	912,8	11,9
C. Gastos de seguridad exigidos por las Naciones Unidas	26,2	–	26,2	0,5	26,2	–	26,2	0,3
Total general de recursos utilizados	1 658,6	3 672,0	5 330,6	100,0	2 334,0	5 326,0	7 660,0	100,0

Cuadro sinóptico II
Propuestas de cambios en los puestos de categoría superior

<i>Dependencia orgánica</i>	<i>Denominación del cargo</i>	<i>SsG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Total</i>
Puestos de categoría superior aprobados para 2006-2007		4	30	73	107
Cambios propuestos para 2008-2009					
A. Creación/(Supresión)					
Políticas y prácticas	Director Adjunto (transferido de la División de Programas)			1	1
Oficina de Apoyo sobre el Terreno y Coordinación	Director		1		1
Gobernanza, Asuntos de las Naciones Unidas y Asuntos Multilaterales	Director		1		1
	Asesor principal, reforma de las Naciones Unidas (transferido de la Oficina del Director Ejecutivo)			1	1
Programas	Director adjunto, supervivencia, crecimiento y desarrollo			1	1
	Director adjunto (transferido a la División de Políticas y Prácticas)			(1)	(1)
Oficina del Director Ejecutivo	Asesor principal, coherencia de las Naciones Unidas (transferido a Gobernanza, asuntos de las Naciones Unidas y asuntos multilaterales)			(1)	(1)
	Asesor principal, reforma de las Naciones Unidas (transferido a Gobernanza, asuntos de las Naciones Unidas y asuntos multilaterales)			(1)	(1)
	Asesor principal, género			1	1
	Asesor principal, planificación estratégica			1	1
	Asesor principal, inversiones en recursos			1	1
	Director, gestión del cambio			1	1
	Asesor principal, ética			1	1
Recaudación de fondos y asociaciones en el sector privado	Director regional, Oficina regional para Europa (Ginebra)		(1)		(1)
	Director adjunto, Oficina regional para Europa (Ginebra)			(1)	(1)
Oficina de investigación	Director		1		1
Centro de Investigación Innocenti (Florenia)	Director		(1)		(1)
	Director			1	1
Oficina regional de África occidental y central	Asesor principal, supervivencia de los niños			1	1
Oficina regional de Asia oriental y el Pacífico	Director regional adjunto (compartido con la Oficina regional de Asia meridional)			1	1
Oficina regional de Asia meridional	Director regional adjunto			(1)	(1)
Subtotal		-	1	6	7

<i>Dependencia orgánica</i>	<i>Denominación del cargo</i>	<i>SsG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Total</i>
B. Reclasificaciones					
Región de Oriente Medio y África septentrional	Director, Operaciones, Sudán			(1)	(1)
Región de Europa central y oriental y Comunidad de Estados Independientes	Representante, Oficina de la zona de la antigua Serbia y Montenegro			(1)	(1)
Región de África oriental y meridional	Representante, Zimbabwe			1	1
Región de Asia oriental y el Pacífico	Representante, Islas del Pacífico			1	1
Región de América y el Caribe	Representante, Haití			1	1
Región de África occidental y central	Representante, Chad			1	1
	Representante, Côte d'Ivoire			1	1
	Representante, Senegal			(1)	(1)
Subtotal		-	-	2	2
Total de cambios (netos)		-	1	8	9
Total de puestos de categoría superior para 2008-2009		4	31	81	116

Anexo

Terminología

A continuación se indican las expresiones que se ha acordado utilizar en el documento relativo a presupuesto de apoyo bienal, con sus correspondientes definiciones.

Presupuestación basada en los resultados: Sobre la base del documento de concepto del Comité de Alto Nivel sobre Gestión para los presupuestos de apoyo bienales del PNUD, el UNFPA y el UNICEF. La presupuestación basada en los resultados se define como un proceso presupuestario orientado a la obtención de resultados en el que la justificación de los recursos se refiere a un conjunto de resultados previstos, con indicadores como parámetros de referencia y metas que han de alcanzarse, que se presentan según funciones principales.

Presupuesto de apoyo bienal: Presupuesto de una organización que abarca un conjunto de funciones que sirven de apoyo, durante un período de dos años, a las actividades operacionales que realiza la organización para cumplir su misión y mandato a todos los niveles en el marco del plan estratégico.

Consignación: Autorización concedida por la Junta Ejecutiva al Jefe del Organismo para comprometer fondos del presupuesto de apoyo bienal durante el bienio hasta el importe máximo aprobado.

Costo (aumento o disminución): Cualquier aumento o disminución del costo de un recurso en el período a que se refiere el presupuesto respecto del que figuraba en el período correspondiente al presupuesto anterior y que es resultado de variaciones en los costos, precios y tipos de cambio.

Función: Conjunto de actividades financiadas con recursos del presupuesto de apoyo bienal y realizadas con vistas al funcionamiento y mejora de los organismos a fin de asegurar el logro efectivo de los resultados de desarrollo y la ejecución de sus respectivos mandatos.

Presupuesto bruto: En las organizaciones que se financian con contribuciones voluntarias, el presupuesto en que los gastos de personal se calculan en cifras netas (es decir, excluidas las contribuciones del personal) y el resto de los gastos en cifras brutas (por ejemplo, con inclusión de la devolución del impuesto sobre la renta del personal, los gastos totales de las oficinas locales y el costo de los servicios que deben prestarse).

Presupuesto neto: En las organizaciones que se financian con contribuciones voluntarias, el presupuesto en que se consignan las estimaciones de los ingresos previstos que compensan, total o parcialmente, las correspondientes estimaciones del presupuesto bruto.

Otros recursos: Recursos de una organización financiada con contribuciones voluntarias que no son recursos ordinarios y que se destinan a un determinado objetivo de programa (otros recursos relacionados con los programas) y a prestar determinados servicios a terceros (otros recursos relacionados con los reembolsos).

Recursos adicionales: Terminología utilizada en el contexto de la presentación simplificada de los cuadros del presupuesto de apoyo bienal. Hace referencia a aquellos recursos que no son recursos ordinarios e incluye los otros recursos y los fondos en fideicomiso.

Programas: Aportaciones directas necesarias para lograr los objetivos de un determinado proyecto o programa de cooperación para el desarrollo. Suele incluir expertos, personal de apoyo, suministros y equipo, subcontratos, asistencia en efectivo y capacitación individual o en grupo.

Recursos ordinarios: Recursos de una organización que se financia con contribuciones voluntarias, que no se clasifican según su origen ni se asignan a fines especiales. Abarcan promesas de contribuciones voluntarias, otros pagos gubernamentales o intergubernamentales, donaciones de fuentes no gubernamentales e ingresos por concepto de intereses conexos e ingresos varios.

Volumen (aumento o disminución): Todo aumento o disminución de los recursos necesarios resultante de los cambios del número o la índole de las actividades que realiza una organización durante un ejercicio presupuestario y de los cambios propuestos para el siguiente. El volumen se expresa utilizando los mismos factores de gastos aplicables a las consignaciones aprobadas para poder efectuar comparaciones directas de esos cambios en relación con el nivel de actividades aprobado para el ejercicio presupuestario de que se trate.
