



Consejo Económico y Social

Distr. limitada
24 de junio de 2011
Español
Original: inglés

Adopción de medidas

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

12 a 15 de septiembre de 2011

Tema 8 del programa provisional*

Presupuesto institucional para el bienio 2012-2013

Resumen

El presente documento contiene el presupuesto institucional para el bienio 2012-2013. El presupuesto descansa en el enfoque presupuestario basado en los resultados y se presenta en el formato acordado por el UNICEF, el Programa de las Naciones para el desarrollo (PNUD) y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), que la Junta Ejecutiva hizo suyo en la decisión 2011/6.

El contexto estratégico para el presupuesto institucional del UNICEF lo proporciona el plan estratégico de mediano plazo del UNICEF para el período 2006-2009 (E/ICEF/2005/11). En su decisión 2009/5, la Junta Ejecutiva prorrogó el plan estratégico hasta finales de 2013. El contexto financiero para el presupuesto institucional lo proporciona el documento titulado “Plan estratégico de mediano plazo: estimaciones financieras previstas para el período 2011-2014” (E/ICEF/2011/AB/L.5).

El proyecto de presupuesto institucional para el bienio 2012-2013 asciende a 966 millones de dólares. De esta suma, se estima que 628 millones de dólares se financiarán con cargo a los recursos ordinarios y que 338 millones se financiarán con cargo a otros recursos y fondos fiduciarios. El presupuesto para el bienio 2012-2013 refleja una disminución del 5,3% respecto del presupuesto para el bienio 2010-2011. Por otra parte, al mantenerse una tendencia que viene de bienios anteriores, el presupuesto institucional como proporción del total de recursos se ha reducido del 12,0% en el bienio 2010-2011 al 10,3%.

El UNICEF recomienda a la Junta Ejecutiva que apruebe una consignación de 966 millones de dólares con destino al presupuesto institucional para el bienio 2012-2013. En el capítulo IV de este documento se incluye un proyecto de decisión.

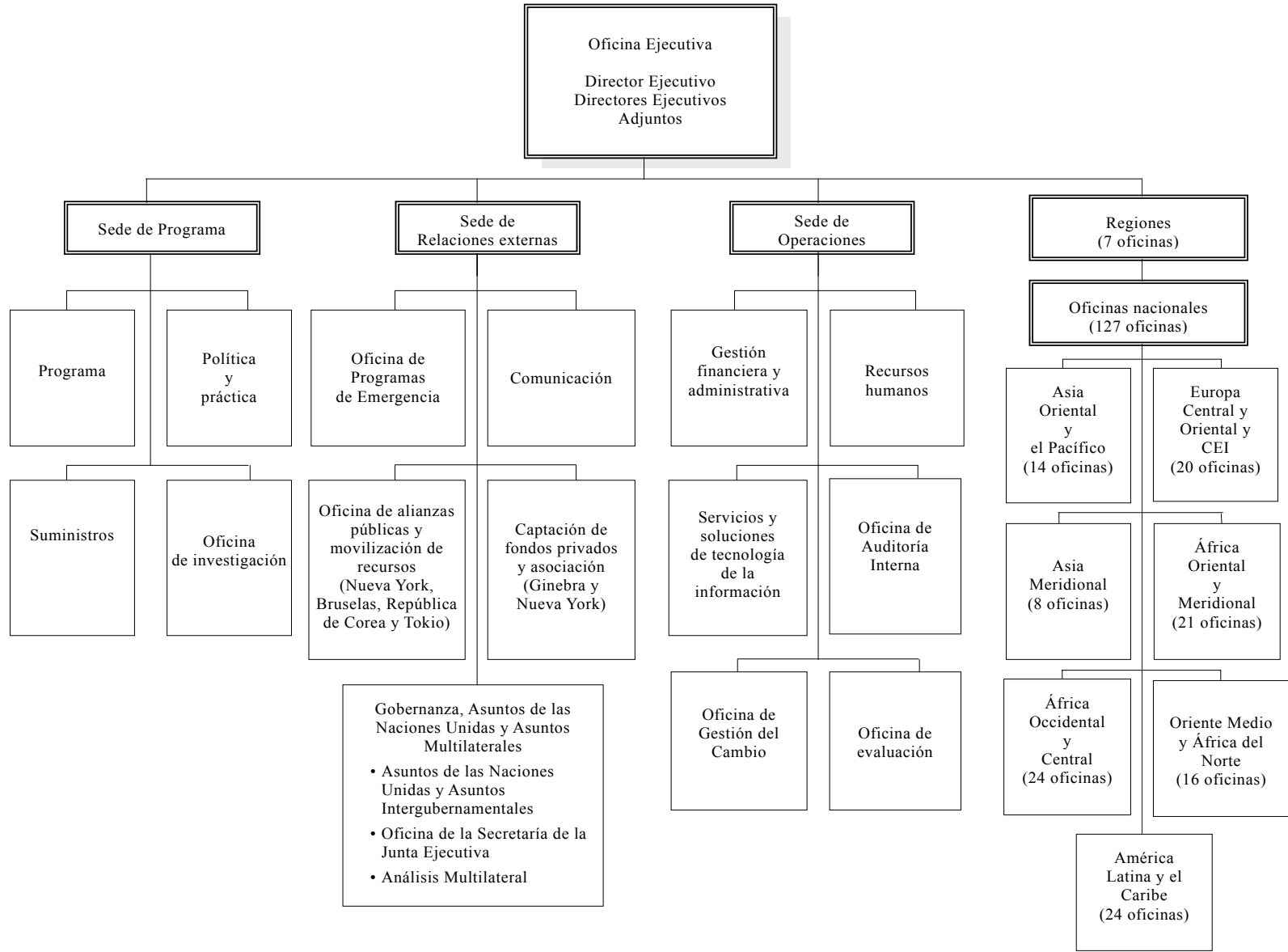
* E/ICEF/2011/13.



Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
Organización de la Secretaría del UNICEF, 2012-2013		3
I. Resumen ejecutivo	1–8	4
II. El contexto para el presupuesto institucional para el bienio 2012-2013	9–20	5
A. Marco estratégico	9–11	5
B. Marco financiero	12–16	6
C. Clasificación de los gastos	17–20	8
III. Proyecto de presupuesto institucional para el bienio 2012-2013	21–53	9
A. Sinopsis	21–31	9
B. Marco de resultados y recursos	32–34	12
C. Principales ámbitos de aumento o disminución	35–53	21
1. Aumentos derivados de los costos	36	21
2. Aumentos derivados del volumen	37–45	21
3. Disminuciones derivadas del volumen	46–52	24
4. Sinopsis de los cambios en materia de puestos	53	25
IV. Proyecto de decisión	54	25
Cuadros		
1. Plan de recursos		11
2. Marco de resultados y recursos para el bienio 2012-2013		13
3. Resumen de los aumentos y las disminuciones en el bienio 2012-2013		22
Gráficos		
I. Ingresos de recursos ordinarios y otros recursos: 2004-2005 a 2012-2013		7
II. Utilización de los recursos totales, 2012-2013 (incluidos los fondos fiduciarios)		7
Anexos		
1. Plan de recursos para el bienio 2010-2011: previsiones, cifras efectivas y estimaciones		26
2. Ratios del presupuesto institucional: 2000-2001 a 2008-2009		27
3. Descripción de los resultados y necesidades de recursos		28
4. Comparación de las necesidades de recursos por grupo temático funcional		42
5. Estimaciones presupuestarias por categoría de gastos		43
6. Puestos del presupuesto institucional por ubicación		44
7. Variación de los puestos directivos		45
8. Terminología		46

Organización de la Secretaría del UNICEF, 2012-2013



I. Resumen ejecutivo

1. El contexto estratégico para el presupuesto institucional del UNICEF lo proporciona el plan estratégico de mediano plazo del UNICEF para el período 2006-2009 (E/ICEF/2005/11), prorrogado hasta 2013 en la decisión 2009/5 de la Junta Ejecutiva. En vista del renovado énfasis en la equidad y del próximo vencimiento del plazo de 2015 para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio, es fundamental obtener resultados sobre el terreno. Esto exige ajustes institucionales estratégicos, en particular una mayor orientación hacia la gestión de los resultados.

2. El contexto financiero para el presupuesto institucional lo proporciona el documento titulado “Plan estratégico de mediano plazo: estimaciones financieras previstas para el período 2011-2014” (E/ICEF/2011/AB/L.5). Se prevé que el total de ingresos en concepto de recursos ordinarios y otros recursos para el bienio 2012-2013 disminuya un 6%, a 6.400 millones de dólares, y que los ingresos de fondos fiduciarios asciendan a 2.400 millones de dólares. Se prevé que el total de recursos disponibles para ser utilizados en el bienio 2012-2013 asciendan a 11.700 millones de dólares. Esta cifra comprende el balance inicial y los recursos que se prevé recibir en el bienio.

3. El total de los recursos que se propone utilizar en el bienio 2012-2013 asciende a 9.400 millones de dólares. De esta cifra, 8.400 millones de dólares, o el 90%, se destinarán a programas, y 966 millones de dólares, o el 10%, se destinarán al presupuesto institucional.

4. Al presupuesto para las actividades para la eficacia del desarrollo, de coordinación de las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas y de gestión, así como para las actividades para fines especiales, y sus costos asociados, se lo denomina presupuesto institucional. Este descansa en el enfoque de presupuestación basado en los resultados y se presenta en el formato acordado por el UNICEF, el PNUD y el UNFPA, que la Junta Ejecutiva hizo suyo en la decisión 2011/6.

5. Este enfoque responde a las solicitudes de la Junta Ejecutiva de que se refuercen los vínculos con el marco de resultados del plan estratégico de mediano plazo y los vínculos entre los resultados y los recursos por conducto de grupos temáticos de carácter funcional.

6. En comparación con el presupuesto de apoyo bienal presentado para el período 2010-2011, el presupuesto institucional para el bienio 2012-2013 se ha reducido en un 5,3%, de 1.020 millones de dólares a 966 millones. El total de los recursos propuestos para actividades de desarrollo ha aumentado un 12,3%, de 7.727 millones de dólares a 8.698 millones, y los recursos propuestos para actividades de gestión han disminuido un 4,3%, de 717 millones de dólares a 686 millones.

7. Del total del presupuesto institucional propuesto, 628 millones de dólares se financiarán con cargo a los recursos ordinarios y 338 millones de dólares se financiarán mediante la recuperación de gastos con cargo a otros recursos y fondos fiduciarios. Se prevé que en el bienio 2012-2013, el 35% del total del presupuesto institucional se financie mediante la recuperación de gastos, en comparación con alrededor del 33% en 2010-2011.

8. La reducción del presupuesto institucional se logrará a pesar del aumento de los costos mediante medidas de eficiencia y reducción de los gastos, en particular aprovechando al máximo las nuevas tecnologías para reducir los gastos de viajes y

de operación; compartiendo funciones operacionales mediante el establecimiento de centros de servicios multinacionales; eliminando las actividades redundantes y la duplicación de funciones; asignando rigurosamente los costos directos derivados de las actividades financiadas con cargo a otros recursos; y examinando detenidamente los gastos de transición y estabilización de los proyectos de inversión que estén próximos a concluir.

II. El contexto para el presupuesto institucional para el bienio 2012-2013

A. Marco estratégico

9. El contexto estratégico para el presupuesto institucional lo proporciona el plan estratégico de mediano plazo del UNICEF para el período 2006-2013.

10. El Plan se basa en la Declaración sobre la Misión del UNICEF, la Convención sobre los Derechos del Niño, la Declaración de la Cumbre del Milenio de la Asamblea General y la Declaración y el Plan de Acción de “Un mundo apropiado para los niños”, aprobado por la Asamblea General durante el período extraordinario de sesiones sobre la infancia celebrado en 2002. Los anexos actualizados del plan estratégico de mediano plazo, presentados a la Junta Ejecutiva en el período ordinario de sesiones anual de 2010 (documento E/ICEF/2010/10), definen el marco de resultados por esferas prioritarias e indicadores clave de actuación. Los principios rectores del plan estratégico de mediano plazo son los siguientes:

a) Colaborar con los asociados y en el seno del UNICEF para agilizar la obtención de resultados y el impacto para la infancia, con énfasis en la equidad a fin de garantizar el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio;

b) Garantizar que el trabajo del UNICEF a todos los niveles esté alimentado por datos, pruebas, conocimientos actualizados, buenas prácticas, lecciones de evaluación y experiencia internacional;

c) Esforzarse por lograr la eficacia, reducciones de los gastos, el uso óptimo de los recursos y la excelencia en la gestión del UNICEF y de las operaciones en el marco del plan estratégico organizativo y supervisar y evaluar su rendimiento de manera continua;

d) Incorporar una perspectiva de los derechos humanos y esforzarse por integrar las cuestiones de género en todo el trabajo del UNICEF para la infancia;

e) Promover, defender y apoyar los derechos del niño en todas las situaciones, con inclusión de la acción humanitaria y los Estados en transición y frágiles.

11. En 2010, el UNICEF introdujo un énfasis renovado en las desigualdades que privan de sus derechos a los niños más pobres y necesitados del mundo. En el poco tiempo que resta hasta 2015, el UNICEF tiene la posibilidad de demostrar que el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio con equidad es lo correcto en principio y en la práctica. Es preciso obtener resultados sobre el terreno, mediante los programas por países a los que el UNICEF proporciona asistencia y en estrecha colaboración con los asociados. El desafío es garantizar la aplicación de los ajustes estratégicos necesarios a todos los niveles y una mayor orientación organizativa hacia la gestión para obtener resultados.

B. Marco financiero

12. El contexto financiero para el presupuesto institucional lo proporciona el documento titulado “Plan estratégico de mediano plazo: estimaciones financieras previstas para el período 2011-2014” (E/ICEF/2011/AB/L.5).

13. **Recursos disponibles.** El total de los recursos disponibles para ser utilizados incluye el balance inicial y los recursos que se prevé recibir en el bienio, lo que comprende los recursos ordinarios y otros recursos, así como los ingresos de fondos fiduciarios.

14. Habida cuenta del examen anual de las estimaciones financieras previstas que terminó en mayo de 2011:

a) Se prevé que el balance inicial de los recursos ordinarios ascienda a 580 millones de dólares, de los cuales 289 millones están reservados para las necesidades reglamentarias;

b) Se prevé que el balance inicial de otros recursos ascienda a 1.788 millones de dólares y que el de los fondos fiduciarios ascienda a 448 millones;

c) Se prevé que el total de los ingresos de recursos ordinarios y otros recursos para el bienio disminuya en un 6% a 6.491 millones de dólares (véase el gráfico I). Se prevé que los ingresos de recursos ordinarios asciendan a un total de 2.129 millones de dólares y que los ingresos de otros recursos asciendan a 4.362 millones de dólares;

d) Se prevé que el total de los ingresos de fondos fiduciarios ascienda a un total de 2.393 millones de dólares;

e) De resultas de esto, se prevé que el total de los recursos disponibles para ser utilizados en el bienio 2012-2013 ascienda a 11.700 millones de dólares.

15. **Utilización de recursos.** Se propone utilizar un total de 9.400 millones de dólares en el bienio 2012-2013. De esta cifra, 8.400 millones de dólares se destinarán a programas y 966 millones se destinarán al presupuesto institucional.

16. El plan de recursos propuesto para 2012-2013, con inclusión del total de recursos disponibles y la utilización de recursos, se resume en el cuadro 1 y se muestra en el gráfico II.

Gráfico I
Ingresos de recursos ordinarios y otros recursos: 2004-2005 a 2012-2013
 (En millones de dólares de los Estados Unidos)

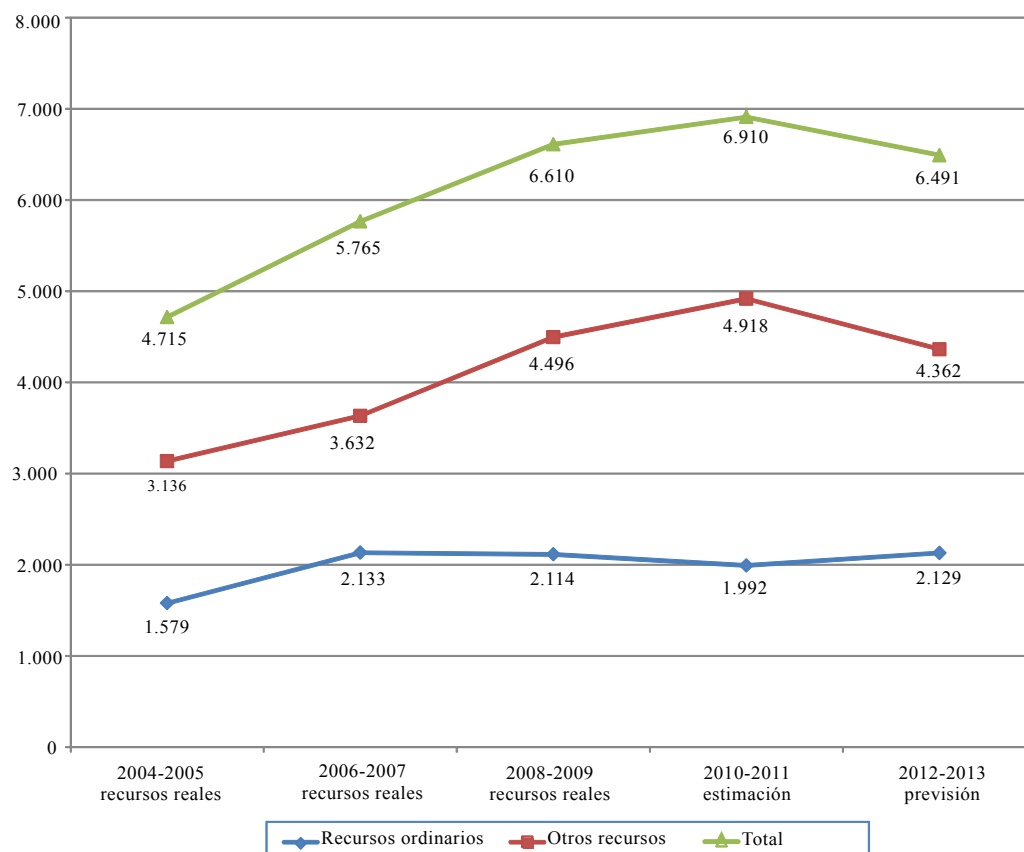
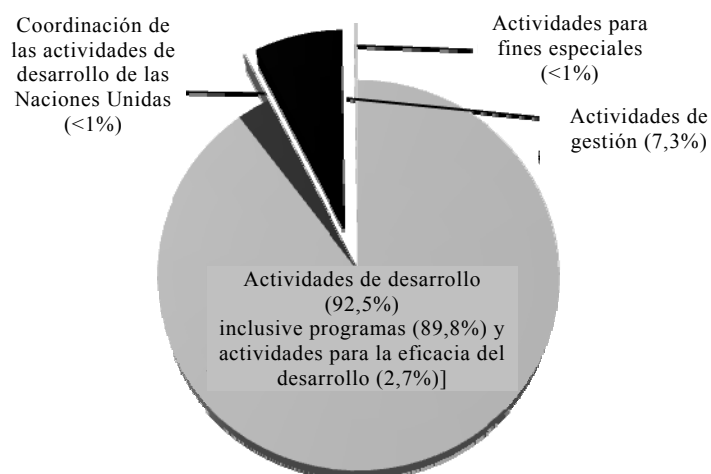


Gráfico II
Utilización de los recursos totales, 2012-2013 (incluidos los fondos fiduciarios)



C. Clasificación de los gastos

17. En el segundo período ordinario de sesiones de 2010 de la Junta Ejecutiva, el PNUD, el UNFPA y el UNICEF presentaron el informe conjunto titulado “ Hoja de Ruta para el logro de un presupuesto integrado: clasificación de los gastos y presupuestación basada en los resultados” (E/ICEF/2010/AB/L.10). El informe se presentó en respuesta a la decisión 2010/2 de la Junta Ejecutiva del PNUD y del UNFPA y a la decisión 2010/5 de la Junta Ejecutiva del UNICEF. En él, las tres organizaciones examinaron conjuntamente:

a) Las definiciones de gastos y la clasificación de actividades y costos asociados;

b) Los modelos y metodologías de presupuestación basada en los resultados de determinadas organizaciones de las Naciones Unidas y donantes bilaterales a fin de determinar cuáles eran las mejores prácticas.

18. En el informe se señalaron algunos principios fundamentales que debían guiar la elaboración de categorías y definiciones armonizadas de la clasificación de los gastos, a saber:

a) Las categorías de clasificación de los gastos deberían proporcionar información que preste apoyo a la adopción de decisiones estratégicas por las Juntas Ejecutivas y las organizaciones;

b) Se necesita una base para la comparación razonable de las estimaciones entre las organizaciones y los cambios experimentados dentro de una misma organización con el transcurso del tiempo;

c) El enfoque de clasificación de los gastos debe ser práctico, transparente y simple a fin de asegurar que dé por resultado estimaciones con sentido y coherentes;

d) La clasificación de los gastos y los marcos de financiación deben estar en consonancia con el modelo institucional y los resultados de los planes estratégicos, dentro de un marco presupuestario integrado;

e) Las categorías y definiciones deberían facilitar la medición de la eficiencia organizativa.

19. Las categorías de clasificación de los gastos y definiciones convenidas por los tres organismos son las siguientes:

a) **Actividades de desarrollo**, incluidos los programas y las actividades para la eficacia del desarrollo:

i) *Programas*: actividades y costos asociados imputables a componentes concretos de los programas y los resultados conexos, que contribuyen a la obtención de los resultados de desarrollo mencionados en los documentos de programas de países, regionales o mundiales;

ii) *Eficacia del desarrollo*: actividades y costos asociados que contribuyen a la obtención efectiva de resultados en materia de desarrollo. Normalmente son las actividades de asesoramiento sobre políticas y las de carácter técnico o de ejecución que se necesitan para el logro de los objetivos de los programas a los que presta asistencia el UNICEF y de resultados en cada una de las esferas en que se especializan las organizaciones. Estas actividades son esenciales para la

obtención de resultados de desarrollo y no se incluyen en los componentes concretos de los programas o proyectos de los documentos de programas de países, regionales o mundiales;

b) **Coordinación de las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas**, que abarca las actividades y costos asociados de apoyo a la coordinación de las actividades de desarrollo del sistema de las Naciones Unidas;

c) **Gestión**, que comprende las actividades recurrentes y no recurrentes cuya función es promover la identidad, la orientación y el bienestar de la organización. Cabe mencionar, entre ellas, las de dirección ejecutiva, representación, relaciones externas y asociaciones, comunicaciones institucionales, asesoramiento jurídico, supervisión, auditoría, evaluación institucional, tecnología de la información, finanzas, administración, seguridad y recursos humanos;

d) **Fines especiales**, lo que abarca las actividades y costos asociados de carácter intersectorial que i) suponen inversiones materiales de capital o ii) no representan un costo relacionado con las actividades de gestión de la organización.

20. La Junta Ejecutiva del UNICEF hizo suyo el enfoque de presupuestación basada en los resultados en su decisión 2011/6. Solicitó al UNICEF que elaborara y presentara su documento presupuestario para 2012-2013 de conformidad con este enfoque y el formato de cuadros presupuestarios clave y las explicaciones que los acompañan.

III. Proyecto de presupuesto institucional para el bienio 2012-2013

A. Sinopsis

21. El plan de recursos propuesto para el bienio 2012-2013 se resume en el cuadro 1.

22. Al presupuesto en concepto de actividades para la eficacia del desarrollo, coordinación de las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas, gestión y actividades para fines especiales y sus costos asociados se lo denomina presupuesto institucional. Este se basa en el enfoque de presupuestación basado en los resultados y se presenta en el formato acordado por el UNICEF, el PNUD y el UNFPA, que la Junta Ejecutiva hizo suyo en su decisión 2011/6.

23. El proyecto de presupuesto institucional para el bienio 2012-2013 asciende a un total de 966 millones de dólares. Las actividades y gastos relacionados con las medidas de seguridad exigidas por las Naciones Unidas y la continuidad de las operaciones se incluyen en la gestión. En los bienios anteriores estos gastos se presupuestaron por separado. En comparación con el presupuesto de apoyo bienal y el presupuesto para las actividades de seguridad combinados que se presentaron para el bienio 2010-2011, el presupuesto institucional se ha reducido en un 5,3%, de 1.020 millones de dólares a 966 millones.

24. En comparación con el bienio 2010-2011, el total de recursos propuesto para las actividades de desarrollo ha aumentado en un 12,3%, de 7.727 millones de dólares a 8.698 millones, y los recursos propuestos para las actividades de gestión han disminuido un 4,3%, de 717 millones de dólares a 686 millones.

25. El presupuesto institucional agregado, expresado como proporción del total de recursos, ha disminuido constantemente desde 2004. Para el período 2012-2013 se ha reducido en un 10,3%, en comparación con el 12,0% en 2010-2011.

26. Del presupuesto total propuesto, 628 millones de dólares se financiarán con cargo a los recursos ordinarios y 338 millones de dólares se financiarán mediante la recuperación de gastos con cargo a otros recursos y fondos fiduciarios. Las recuperaciones de gastos se estiman teniendo en cuenta la proyección de la asistencia a los programas financiada con otros recursos y la proyección de los desembolsos con cargo a fondos fiduciarios. Si los gastos que efectivamente se recuperen son superiores (o inferiores) a las sumas proyectadas, compensarán una porción mayor (o menor) del presupuesto institucional. Aunque se mantendrá la consignación presupuestaria aprobada, la porción del presupuesto institucional financiada con los recursos ordinarios disminuirá o aumentará dependiendo de las recuperaciones de gastos.

27. Se prevé que en el bienio 2012-2013 el 35% del total del presupuesto institucional se financie mediante recuperaciones de gastos, en comparación con alrededor del 33% en 2010-2011 (véase el anexo 1).

28. En su decisión 2006/7, la Junta Ejecutiva pidió que se informara periódicamente de los gastos que efectivamente se recuperan y de las repercusiones en los recursos ordinarios y otros recursos. En el documento E/ICEF/2010/AB/L.3, el UNICEF presentó el informe sobre la aplicación de la política en materia de recuperación de gastos, las sumas recuperadas y las repercusiones sobre el total de los recursos ordinarios y otros recursos durante el bienio 2006-2007.

29. En 2008-2009, el total de los gastos efectivamente recuperados ascendió a 320,3 millones de dólares, lo que representa una tasa media de recuperación del 6,7% del total de la asistencia a los programas financiada con otros recursos. Las recuperaciones de gastos financiaron el 36% del total del presupuesto institucional. Estas recuperaciones de gastos aseguraron que no se utilizaran recursos ordinarios para subsidiar gastos de apoyo para la asistencia a programas financiada con otros recursos. En el anexo 2 se ilustra la tendencia histórica de los gastos efectivamente recuperados en relación con el presupuesto institucional.

30. En respuesta a la decisión 2011/6 de la Junta Ejecutiva, el UNICEF observa que el examen conjunto con el PNUD y el UNFPA ha confirmado que las definiciones de los gastos y la clasificación de las actividades revisadas no tienen repercusión alguna en la recuperación de gastos. No se han introducido cambios en la metodología ni en las tasas de recuperación descritas en el documento E/ICEF/2010/AB/L.3 para el bienio 2012-2013.

31. La metodología y las tasas de recuperación de gastos actuales serán revisadas conjuntamente con el PNUD y el UNFPA después de que finalice el actual ciclo del plan estratégico de mediano plazo en 2013 y en el contexto del nuevo presupuesto integrado. Es probable que cualesquiera cambios normativos importantes y las consiguientes modificaciones en las estructuras de gastos se efectúen en ese momento.

Cuadro 1 Plan de recursos

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	2010-2011					2012-2013				
	Recursos ordinarios	Otros recursos	Fondos fiduciarios	Recursos totales	Porcentaje	Recursos ordinarios	Otros recursos	Fondos fiduciarios	Recursos totales	Porcentaje
1. Recursos disponibles										
Balance inicial	613,0	1 740,0	303,0	2 656,0	–	580,0	1 788,0	448,0	2 816,0	–
Ingresos										
Contribuciones	1 833,8	4 008,8	–	5 842,6	–	2 011,0	4 343,0	–	6 354,0	–
Otros ingresos y reembolsos ^a	157,2	20,2	–	177,4	–	118,0	19,0	55,2	192,2	–
Ingresos totales	1 991,0	4 029,0	–	6 020,0	–	2 129,0	4 362,0	55,2	6 546,2	–
Fondos fiduciarios	–	–	1 743,0	1 743,0	–	–	–	2 337,8	2 337,8	–
Total disponible	2 604,0	5 769,0	2 046,0	10 419,0	–	2 709,0	6 150,0	2 841,0	11 700,0	–
2. Uso de los recursos										
A. Actividades de desarrollo										
A.1 Programas	1 630,4	3 875,4	1 956,0	7 461,8	88,0	1 594,0	4 469,0	2 378,0	8 441,0	89,8
A.2 Eficacia del desarrollo	188,5	77,2	–	265,7	3,1	159,6	91,8	5,0	256,4	2,7
Subtotal actividades de desarrollo	1 818,9	3 952,6	1 956,0	7 727,5	91,1	1 753,6	4 560,8	2 383,0	8 697,4	92,5
B. Actividades de las Naciones Unidas de coordinación del desarrollo	0,6	–	–	0,6	0,0	3,5	–	–	3,5	0,0
C. Actividades de gestión										
C.1 Gastos recurrentes	533,6	169,4	–	703,0	8,3	444,6	238,0	–	682,6	7,3
C.2 Gastos no recurrentes ^b	13,9	–	–	13,9	0,2	1,0	3,2	–	4,2	0,0
Subtotal actividades de gestión	547,5	169,4	–	716,9	8,5	445,6	241,2	–	686,8	7,3
D. Actividades para fines especiales										
D.1 Inversiones de capital	36,9	–	–	36,9	0,4	19,3	–	–	19,3	0,2
D.2 Operaciones ajenas al UNICEF administradas por el UNICEF	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Subtotal actividades para fines especiales	36,9	–	–	36,9	0,4	19,3	–	–	19,3	0,2
Presupuesto institucional total (A.2+B+C+D)	773,5	246,6	–	1 020,1	12,0	628,0	333,0	5,0	966,0	10,3
Uso total de recursos (A+B+C+D)	2 403,9	4 122,0	1 956,0	8 481,9	100,0	2 222,0	4 802,0	2 383,0	9 407,0	100,0
3. Balance previsto de recursos^c	200,1	1 647,0	90,0	1 937,1	–	487,0	1 348,0	458,0	2 293,0	–
4. Balances actualizados de recursos^d	580,0	1 788,0	448,0	2 816,0	–					

^a Incluye intereses, ingresos varios y la compensación del presupuesto institucional.^b 2010-2011: la Junta Ejecutiva aprobó la asignación de seguridad en 2008.^c El balance previsto de recursos constituye el total del saldo de efectivo del plan estratégico de mediano plazo revisado antes de contabilizar las reservas financiadas (para seguros después de la separación del servicio, bienes de capital, el fondo de separación y servicios de adquisición).^d El balance de recursos para 2010-2011 ha sido actualizado para incluir los cambios efectivos y previstos en los ingresos y los gastos.

B. Marco de resultados y recursos

32. La aplicación del enfoque de presupuestación basado en los resultados al presupuesto institucional responde a las solicitudes de la Junta Ejecutiva de que se refuercen los vínculos con el marco de resultados del plan estratégico de mediano plazo y los vínculos entre los resultados y los recursos por conducto de grupos temáticos de carácter funcional. Los resultados se organizan en cuatro categorías de gastos: actividades para la eficacia del desarrollo; actividades de las Naciones Unidas de coordinación del desarrollo; actividades de gestión; y actividades para fines especiales.

33. En su decisión 2011/6, la Junta Ejecutiva observó que en el plan estratégico de mediano plazo el actual marco de resultados para el UNICEF se expresa a través de los principales indicadores de desempeño y solicitó al UNICEF que convirtiera los principales indicadores de desempeño en productos que se reflejen en el marco de resultados y recursos incluido en el presupuesto institucional. Se reconoce que esto representa una medida de transición hasta que el UNICEF presente su plan estratégico de mediano plazo para el período 2014-2017, cuya finalidad es armonizar los marcos para el UNICEF, el PNUD y el UNFPA.

34. El marco de resultados y recursos para el bienio 2012-2013 se presenta en el cuadro 2. Para cada una de las categorías de gastos se establecen vínculos entre los resultados o productos institucionales; los objetivos e indicadores de rendimiento; los grupos temáticos funcionales; y las necesidades de recursos previstas. En el anexo 3 se proporciona más información sobre cada uno de los productos institucionales.

Cuadro 2
Marco de resultados y recursos para el bienio 2012-2013

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Producto institucional</i>	<i>Indicador principal de desempeño</i>	<i>Datos más recientes (año)</i>	<i>Objetivo (2013, a menos que se indique lo contrario)</i>	<i>Grupos temáticos funcionales</i>	<i>2012-2013 Recursos indicativos</i>	
					<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>
Eficacia del desarrollo (ED)						
Producto ED1: Políticas en materia de programas, orientaciones, apoyo técnico y garantías de calidad eficaces para las oficinas nacionales en los contextos humanitario y del desarrollo	Número de programas de cooperación con los países ampliados para promover la equidad respecto de los Objetivos de Desarrollo del Milenio relacionados con la infancia	No disponibles	50 países	Orientación y apoyo técnicos a los programas	131,8	70,0
	Número de oficinas en los países apoyadas (desde la sede y las oficinas regionales) para hacer frente a los principales desafíos programáticos como parte de los nuevos programas nacionales presentados a la Junta Ejecutiva	No es pertinente ya que las cifras varían	Estimación: 25 (2012) Estimación: 12 (2013)			
	Sostenimiento de asociaciones programáticas mundiales con vistas a la movilización de recursos y el logro de resultados centrados en la equidad para la infancia	Por determinar	Por lo menos 30 asociaciones intersectoriales			
Producto ED2: Políticas, procedimientos y estrategias intersectoriales eficaces basados en los principios de los derechos humanos en materia de equidad, rendición de cuentas y participación y fortalecimiento de la gestión basada en los resultados, incluida la gestión del desempeño	Porcentaje de nuevos documentos de programas por países aprobados por la Junta Ejecutiva que cumplen las normas institucionales para la aplicación del enfoque de cooperación basado en los derechos humanos	82 (2010)	>90%	Planificación institucional, políticas y orientaciones sobre estrategias intersectoriales		
	Porcentaje de nuevos documentos de programas por países aprobados por la Junta Ejecutiva que cumplen las normas institucionales en materia de igualdad entre los géneros e incorporación de la perspectiva de género	57 (2010)	>90%			

<i>Producto institucional</i>	<i>Indicador principal de desempeño</i>	<i>Datos más recientes (año)</i>	<i>Objetivo (2013, a menos que se indique lo contrario)</i>	<i>Grupos temáticos funcionales</i>	<i>2012-2013 Recursos indicativos</i>	
					<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>
	Porcentaje de nuevos documentos de programas por países aprobados por la Junta Ejecutiva que cumplen las normas institucionales para la gestión basada en los resultados	83 (2010)	>90%			
	Porcentaje de documentos de programas por países que incluyen una estrategia claramente definida de comunicación para el desarrollo, centrada especialmente en los cambios sociales y en el comportamiento para alcanzar resultados en beneficio de los niños	72 (2010)	>90%			
	Examen de fin de ciclo del plan estratégico de mediano plazo, informes anuales y nuevo plan estratégico de mediano plazo para 2014-2017 presentados a la Junta Ejecutiva en 2012 y 2013	Informe anual y datos complementarios	Examen en 2012 Nuevo plan estratégico de mediano plazo en 2013			
Producto ED3: Actividades de promoción y programas mundiales para la infancia alimentadas por datos, pruebas, conocimientos e investigaciones eficaces y de alta calidad	Publicaciones emblemáticas con base empírica para promover la misión y el mandato del UNICEF	Una edición del <i>Estado Mundial de la Infancia/año</i> Una edición de <i>Progreso para la Infancia/año</i>	Una edición del <i>Estado Mundial de la Infancia/año</i> Una edición de <i>Progreso para la Infancia/año</i>	Gestión de los conocimientos y promoción a nivel mundial		
	Número de conclusiones de investigaciones que tienen efectos importantes en las políticas a nivel mundial o regional	2 a 3 cada año	Por lo menos 5 durante el bienio			
	Número de comunidades de práctica que trabajan en esferas clave con arreglo a las orientaciones establecidas	3 (2008)	Por lo menos 10 comunidades de práctica activas			

<i>Producto institucional</i>	<i>Indicador principal de desempeño</i>	<i>Datos más recientes (año)</i>	<i>Objetivo (2013, a menos que se indique lo contrario)</i>	<i>Grupos temáticos funcionales</i>	<i>2012-2013 Recursos indicativos</i>	
					<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>
Producto ED4: Respuesta oportuna y efectiva en la entrega de suministros y productos esenciales de calidad en el marco de los programas a los que presta asistencia el UNICEF en todas las situaciones, incluidas emergencias humanitarias complejas	Recurso a análisis de mercado y a innovaciones en materia de productos para mejorar la eficacia de los programas y/o reducir los gastos	Ninguno en 2010	Por lo menos 2 productos con un ahorro (estimado) de 5 millones de dólares	Asistencia consistente en suministros	17,0	21,0
	Porcentaje de pedidos entregados en el puerto de entrada dentro de los plazos acordados	80% (2010)	95%			
	Porcentaje de pedidos de respuesta rápida de la lista de suministros de emergencia entregados en un plazo de 48 horas después de la aprobación del pedido	49% (2010)	95%			
Producto ED5: Prestación de apoyo oportuno, eficaz y fiable a las actividades humanitarias por la sede y las oficinas regionales en consonancia con los compromisos básicos para la infancia en las actividades humanitarias, el plan estratégico de mediano plazo y los compromisos interinstitucionales	Número de oficinas del UNICEF en los países que han recibido capacitación, asesoramiento normativo y documentos de información sobre cuestiones específicas de cada contexto por año	4 oficinas nacionales/oficina regional/divisiones de la sede en 2010	Por lo menos 6 oficinas nacionales/oficinas regionales/divisiones de la sede cada año y todas las oficinas en países que atraviesan nuevas situaciones de emergencia complejas	Acción humanitaria	10,8	5,8
	Porcentaje de programas de cooperación con países altamente expuestos al riesgo de desastres naturales con resultados concretos en materia de reducción de ese riesgo, comprendida la preparación en los planes de acción y los planes de trabajo renovables de los programas por países	No se aplica	60% de las oficinas en los países para 2013			
	Número de emergencias importantes (de nivel II y III) en que el apoyo a la respuesta humanitaria (inmediata y de recuperación temprana) del UNICEF es oportuna, eficaz y fiable	50 emergencias en 39 países (2010)	Todas las emergencias de nivel II y nivel III en 2012 y 2013			
Total de recursos para la eficacia del desarrollo					159,6	96,8

<i>Producto institucional</i>	<i>Indicador principal de desempeño</i>	<i>Datos más recientes (año)</i>	<i>Objetivo (2013, a menos que se indique lo contrario)</i>	<i>Grupos temáticos funcionales</i>	<i>2012-2013 Recursos indicativos</i>	
					<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>
Coordinación de las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas (CD)						
Producto CD1: Liderazgo efectivo de los grupos temáticos humanitarios de los que es responsable el UNICEF	Porcentaje de puestos de coordinador de grupos temáticos a nivel de los países en materia de nutrición, agua, saneamiento e higiene (WASH), educación, protección de la infancia (subgrupo temático) y violencia de género que se llenan en un plazo de 30 días desde que se activa el grupo	Nutrición 33% WASH 83% Educación 40% Protección de la infancia 60% Violencia de género 100% (2010)	> 90%	Coherencia de las Naciones Unidas y coordinación de los grupos temáticos	3,5	–
Total de recursos para coordinación de las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas						
Gestión (G)						
Producto G1: Liderazgo y dirección ejecutiva eficaces para la consecución de los resultados enunciados en los documentos estratégicos	Grado en que se logran los objetivos institucionales y los indicadores principales de desempeño previstos en las matrices de resultados actualizadas del plan estratégico de mediano plazo	Según el documento E/ICEF/2010/10	Por lo menos el 80% de los objetivos del plan alcanzados	Liderazgo y dirección institucional	12,4	6,5
Producto G2: Supervisión independiente y efectiva y garantía de aplicación de controles internos del uso de los recursos del UNICEF, la eficiencia y la eficacia a nivel interno y la contribución de los programas del UNICEF en todo el mundo	Cumplimiento general de las normas del Instituto de Auditores Internos, sobre la base de exámenes periódicos independientes de la calidad de la función de auditoría interna Número de oficinas y divisiones con recomendaciones de auditoría que llevan más de 18 meses pendientes Porcentaje de denuncias investigadas y casos cerrados en un plazo de seis meses Porcentaje de evaluaciones institucionales con una respuesta oficial de la dirección	Cumplimiento general (2010) 7 (2010) 86% (2010) 50% (2011)	Cumplimiento general <10 cada año >80% >80%	Supervisión y garantía institucionales	14,3	7,6

<i>Producto institucional</i>	<i>Indicador principal de desempeño</i>	<i>Datos más recientes (año)</i>	<i>Objetivo (2013, a menos que se indique lo contrario)</i>	<i>Grupos temáticos funcionales</i>	<i>2012-2013 Recursos indicativos</i>	
					<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>
	Porcentaje de evaluaciones de programas insatisfactorias según las normas de las Naciones Unidas	13% (2009)	7%			
Producto G3: Gestión, utilización y administración eficaces de los recursos financieros y de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), así como de los bienes, las políticas administrativas, los procedimientos y los sistemas	Gastos en concepto de apoyo a la gestión, la administración y las actividades para la eficacia del desarrollo como porcentaje del total de recursos	12.1% (2010)	11,5%	Gestión financiera, de la TIC y administrativa	Recurrentes: 103,4 No recurrentes: 0,8	Recurrentes: 52,9 No recurrentes: 2,4
	Estados financieros anuales que cumplen las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS)	No se aplica	Opinión de auditoría sin reservas			
	Orientación y respuestas oportunas a las preguntas formuladas por las oficinas exteriores (en 24 horas en casos de emergencia y en 48 horas en los demás)	82,5% (2010)	>95%			
	Porcentaje de emergencias en que se proporcionan los servicios de tecnología de la información solicitados, en consonancia con las normas establecidas en los compromisos básicos para con los niños en situaciones de emergencia humanitaria revisados	90% (2009)	>95%			
	Porcentaje de metas establecidas en acuerdos sobre el nivel de los servicios que se cumplen o superan	80% (2010)	>90%			
	Porcentaje de solicitudes que se atienden según lo previsto	80% (2010)	>80%			
Producto G4: Políticas y procedimientos de recursos humanos eficaces y simplificados, así como apoyo de asesoramiento de calidad, a fin de desarrollar y mantener una fuerza de trabajo flexible, altamente calificada y motivada	Porcentaje de medidas de contratación (desde la fecha de cierre que aparece en el anuncio hasta la fecha de la carta de oferta) concluidas en un período de 90 días para puestos profesionales internacionales establecidos	41% (2010)	>75%	Gestión central de los recursos humanos	Recurrentes: 43,1 No recurrentes: 0,2	Recurrentes: 25,9 No recurrentes: 0,8

<i>Producto institucional</i>	<i>Indicador principal de desempeño</i>	<i>Datos más recientes (año)</i>	<i>Objetivo (2013, a menos que se indique lo contrario)</i>	<i>Grupos temáticos funcionales</i>	<i>2012-2013 Recursos indicativos</i>	
					<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>
	Porcentaje de solicitudes de aumento de capacidad atendidas en 56 días (desde la presentación de la solicitud oficial de la oficina en el país hasta la llegada del funcionario al país, de conformidad con los compromisos básicos para con los niños en situaciones de emergencia humanitaria)	90% (2010)	> 80%			
	Porcentaje de personal que se manifiesta satisfecho con las instalaciones de trabajo del UNICEF en la encuesta mundial del personal	76% (2009)	> 80%			
	Porcentaje a escala mundial de mujeres que ocupan puestos de categoría P-5 y superior	42% (2010)	50%			
Producto G5: Asociaciones fortalecidas con los Estados Miembros, organismos multilaterales (y organizaciones de las Naciones Unidas), y comunicaciones y actividades de promoción estratégicas e innovadoras, que redundan en una eficaz movilización de recursos y una atención prioritaria a los objetivos institucionales y los resultados para la infancia con equidad en cuanto a los Objetivos de Desarrollo del Milenio relacionados con la infancia	Porcentaje de informes de donantes presentados a tiempo	90% (2010)	Por lo menos el 85%	Relaciones institucionales externas y asociaciones, comunicación y movilización de recursos	42,3	22,7
	Ingresos (en millones de dólares de los Estados Unidos): recursos ordinarios/otros recursos-contribuciones ordinarias/otros recursos-contribuciones de emergencia	2010: 576/1,187/677	2013: 637/1,101/605			
	Porcentaje de otros recursos-contribuciones ordinarias y de otros recursos-contribuciones de emergencia de todas las fuentes destinado a fondos temáticos	Otros recursos-contribuciones ordinarias: 14% (2010) Otros recursos-contribuciones de emergencia: 32% (2010)	Por lo menos el 20% de otros recursos-contribuciones ordinarias y el 25% de otros recursos-contribuciones de emergencia			

<i>Producto institucional</i>	<i>Indicador principal de desempeño</i>	<i>Datos más recientes (año)</i>	<i>Objetivo (2013, a menos que se indique lo contrario)</i>	<i>Grupos temáticos funcionales</i>	<i>2012-2013 Recursos indicativos</i>	
					<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>
	Proporción de compromisos contraídos en virtud de acuerdos clave, en particular la revisión trienal (cuadrienal) de la política, cumplidos o en vías de cumplirse	87% (2010)	>90%			
	Porcentaje de cobertura favorable en medios de comunicación externos	88% (2010)	Por lo menos el 85%			
	Porcentaje de reportajes sobre atributos característicos en los medios de comunicación	32% (2010)	40%			
Producto G6: Medidas de seguridad fortalecidas para el personal y los locales y un entorno más seguro para los programas a los que presta asistencia el UNICEF	Porcentaje de oficinas en los países que cumplen las normas mínimas de seguridad de las operaciones Porcentaje de oficinas en los países que cumplen las prescripciones del plan de continuidad de las operaciones	100% No disponible	>80% 100%	Seguridad del personal y de los locales	18,1	9,6
Producto G7: Una mejor rendición de cuentas para lograr resultados a nivel de las oficinas nacionales y regionales	Número de países en los que se ejecutan programas donde el UNICEF presta apoyo a planes nacionales y/o estrategias de reducción de la pobreza para reforzar los planes a favor de la infancia centrados en la equidad y la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio relacionados con la infancia Porcentaje de oficinas en los países que muestran un aumento de la eficiencia y/o ahorros en las funciones operacionales Porcentaje de recursos ordinarios y otros recursos asignados a programas utilizados a fines de año	No se aplica 94,5% (2010) 96% (2010)- recursos ordinarios No disponible— otros recursos	Por lo menos el 40 >90% >95% para los recursos ordinarios >75% para otros recursos	Supervisión y gestión de las oficinas nacionales y regionales y apoyo a sus operaciones	211,0	112,8
Total de recursos de gestión recurrentes					444,6	238,0
Total de recursos de gestión no recurrentes					1,0	3,2
Total de los recursos de gestión					445,6	241,2

<i>Producto institucional</i>	<i>Indicador principal de desempeño</i>	<i>Datos más recientes (año)</i>	<i>Objetivo (2013, a menos que se indique lo contrario)</i>	<i>Grupos temáticos funcionales</i>	<i>2012-2013 Recursos indicativos</i>	
					<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>
Fines especiales						
Producto FE1: Aplicación del Sistema integrado de información virtual (VISION) en conjunción con la gestión del desempeño institucional						10,2
Producto FE2: Modernización de oficinas						9,1
Total de recursos para fines especiales						19,3

C. Principales ámbitos de aumento o disminución

35. El proyecto de presupuesto institucional para 2012-2013, de 966 millones de dólares, es inferior en 54,1 millones de dólares, o 5,3%, al presupuesto para 2010-2011. Los principales ámbitos de aumentos o descensos se detallan a continuación y se resumen en el cuadro 3.

1. Aumentos derivados de los costos

36. Los ajustes de los costos se derivan de los cambios previstos en las tasas o condiciones relacionadas con los gastos de personal, los tipos de cambios y las tasas de inflación. Los principales factores que contribuyen al aumento neto de los costos en 7,0 millones de dólares en el bienio 2012-2013 son los siguientes:

a) Gastos de personal: los cambios en los multiplicadores del ajuste por lugar de destino para funcionarios internacionales del cuadro orgánico, así como en las prestaciones del personal, redundan en una disminución de los gastos estándar en concepto de puestos de contratación internacional por 11,6 millones de dólares.

b) Tipos de cambio e inflación: las fluctuaciones de los tipos de cambio del dólar de los Estados Unidos, agravadas por la inflación, se traducen en un aumento en los gastos de personal local, incluidos los aumentos de sueldos y los gastos operacionales, por 18,6 millones de dólares.

2. Aumentos derivados del volumen

37. En los párrafos siguientes se resumen los distintos aumentos derivados del volumen, que ascienden a un total de 33,1 millones de dólares.

38. **Fortalecimiento de la contribución del UNICEF a la coordinación de los grupos temáticos mundiales.** En el contexto general de la reforma humanitaria, al UNICEF se le ha asignado la función rectora en el plano mundial de los grupos temáticos sobre agua, saneamiento e higiene (WASH) y nutrición; la función codirectora a nivel mundial del grupo temático sobre educación, con la Alianza Internacional Save the Children; y, en el grupo temático mundial sobre protección, el papel rector en la esfera de responsabilidad de la protección de la infancia, y, con el UNFPA, la función codirectora en la esfera de responsabilidad de la violencia basada en el género. De conformidad con estos acuerdos, el UNICEF es responsable de garantizar en todo el sistema la preparación y la capacidad técnica para responder a las actividades humanitarias y de asegurar una mayor previsibilidad y respuestas interinstitucionales más eficaces. Se ha hecho una asignación de 3,0 millones de dólares para la creación de una dependencia de coordinación de los grupos temáticos mundiales a fin de que el UNICEF cumpla su cometido eficazmente.

39. **Fortalecimiento de la presencia del UNICEF en Sudán del Sur.** Habida cuenta del reconocimiento previsto de Sudán del Sur como país independiente, se ha hecho una asignación de 2,5 millones de dólares para fortalecer la capacidad básica de apoyo al desarrollo y la gestión de un nuevo programa para el país, que se ejecutará con la asistencia del UNICEF.

Cuadro 3
Resumen de los aumentos y las disminuciones en el bienio 2012-2013
 (En millones de dólares de los Estados Unidos)

Presupuesto de apoyo bienal para el bienio 2010-2011 aprobado		1 020,1
Menos:	Proyectos de inversión	(36,9)
	Fondos adicionales para sufragar las medidas de seguridad del personal y de los locales exigidas por las Naciones Unidas	(13,9)
		50,8
		969,3
Aumentos derivados de los costos (ajustes de los gastos de personal, tipos de cambio e inflación)		7,0
Aumentos derivados del volumen		
	Coordinación de las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas	
	Fortalecimiento de la contribución a la coordinación de los grupos temáticos mundiales	3,0
	Gestión	
<i>Recurrentes</i>	Fortalecimiento de la presencia en Sudán del Sur	2,5
	Fortalecimiento de las actividades de supervisión y garantía institucionales	0,6
	Fortalecimiento de la gestión de los recursos humanos, incluida la tramitación centralizada de la nómina	3,5
		6,6
<i>No recurrentes</i>	Adopción de las IPSAS	3,2
	Apoyo a las iniciativas de gestión de talentos	1,0
	<i>Fines especiales</i>	
	Aplicación del sistema VISION en conjunción con la gestión del desempeño institucional	10,2
	Modernización de oficinas	9,1
		19,3
Aumento total		33,1
Disminuciones derivadas del volumen		
	Adopción de medidas para aumentar la eficacia de las operaciones, reducir los costos y mejorar la relación costo-calidad	
	Sede	(28,8)
	Oficinas exteriores	(5,0)
	Atribución de costos a actividades financiadas con cargo a otras fuentes de financiación	(5,1)
	Moderación de la tasa de contratación de nuevo personal	(4,5)
Disminución total		(43,4)
Proyecto de presupuesto institucional para el bienio 2012-2013		966,0

40. **Fortalecimiento de las actividades de supervisión y garantía institucionales.** Reconociendo la necesidad de fortalecer la función de auditoría e investigación y de velar por que se cumplan las disposiciones sobre la cobertura de auditoría de la carta de auditoría, se han asignado 0,6 millones de dólares adicionales para financiar la creación de dos puestos adicionales en la Oficina de Auditoría Interna.

41. **Fortalecimiento de la gestión de los recursos humanos, incluida la tramitación centralizada de la nómina.** Se ha hecho una asignación de 3,5 millones de dólares para fortalecer la gestión de los recursos humanos, incluida la consolidación de las actividades de tramitación de la nómina, en relación con todos los funcionarios internacionales y locales de Nueva York. Esto representa un primer paso hacia el aprovechamiento de los posibles beneficios del sistema de planificación de los recursos institucionales VISION.

42. **Adopción de las IPSAS.** El UNICEF adoptará las IPSAS a contar del 1 de enero de 2012. Los primeros estados financieros acordes con las IPSAS se prepararán, auditarán y presentarán a la Junta Ejecutiva del UNICEF en 2013. Se ha hecho una asignación de 3,2 millones de dólares para financiar el proyecto de las IPSAS hasta su conclusión en junio de 2013 y todas las responsabilidades correspondientes han sido transmitidas a la División de Gestión Financiera y Administrativa.

43. **Apoyo a las iniciativas de gestión de talentos.** Se ha hecho una asignación de 1,0 millones de dólares para completar la transición al sistema de gestión electrónica de la actuación profesional y la contratación, utilizando el e-Pas y los instrumentos de contratación electrónica elaborados en 2010-2011, y elaborar y poner en práctica una nueva política de rotación del personal internacional del cuadro orgánico e iniciativas clave de gestión de talentos para el período 2012-2013.

44. **Aplicación del sistema VISION en conjunción con la gestión del desempeño institucional.** El sistema VISION se implantará en todas las oficinas del UNICEF el 1 de enero de 2012. Se prevén retos importantes mientras el sistema se estabiliza y los usuarios se familiarizan con nuevos y mejores procesos operativos. Con ayuda del sistema VISION, los resultados del UNICEF se presentarán de forma transparente mediante tableros, aplicaciones de indicadores de desempeño y un conjunto preliminar de informes en línea accesibles para todo el mundo. El proyecto de gestión del desempeño institucional permitirá que el personal se concentre en los resultados presentados con ayuda de los instrumentos de presentación de informes. Se han asignado 10,2 millones de dólares a esta iniciativa institucional con objeto de prestar el apoyo técnico y de asesoramiento necesario para las actividades de desarrollo y estabilización.

45. **Modernización de oficinas.** Se ha hecho una asignación de 9,1 millones de dólares para sufragar los costos de infraestructura, desarrollo y capacitación asociados con una única plataforma de tecnología de organización para apoyar al UNICEF en el desempeño de su misión como líder en el campo de los conocimientos sobre los niños. La nueva plataforma incluye un conjunto de instrumentos que crean un entorno de colaboración de forma que el UNICEF y sus asociados generen, administren y busquen información, personas y lugares fácilmente. Además de gestionar contenidos, esta nueva plataforma aportará soluciones para las aplicaciones sobre el flujo de tareas, la gestión de casos y la gestión del aprendizaje.

3. Disminuciones derivadas del volumen

46. En los párrafos siguientes se resumen las diversas disminuciones derivadas del volumen, que ascienden a un total de 43,4 millones de dólares.

47. **Adopción de medidas para aumentar la eficacia de las operaciones, reducir los costos y mejorar la relación costo-calidad.** Las medidas para aumentar la eficacia de las operaciones, reducir los costos y mejorar la relación costo-calidad han generado una disminución del volumen de 28,8 millones de dólares en la sede y de 5,0 millones en las oficinas exteriores. El proceso de preparación del presupuesto institucional brindó a todas las oficinas una oportunidad de examinar funciones, establecer prioridades entre los resultados y las actividades y reducir o aplazar gastos operacionales. Para aplicar las IPSAS y el sistema VISION en 2012-2013 hace falta examinar las actividades redundantes y de bajo valor añadido, racionalizar y consolidar los procesos institucionales y examinar los recursos de personal.

48. Se encomendó a todas las oficinas que examinaran los gastos de operación, en particular por concepto de viajes internacionales, conferencias y reuniones, y que aumentarían al máximo el uso de las nuevas tecnologías para facilitar la comunicación y la colaboración. Con objeto de apoyar el aprendizaje y la creación de capacidad, se promoverán las oportunidades de aprendizaje a distancia, los recursos de capacitación en línea y el establecimiento de redes facilitado por la Internet dentro del UNICEF. Además, se pidió a todas las oficinas que aplazaran la compra de equipo de transporte y redujeran la utilización de servicios de consultoría y de personal temporario cuando fuera posible. Se lograrán economías importantes mediante el aumento del uso de locales y servicios comunes, en particular de seguridad y mantenimiento, comunicaciones, administración de viajes, traducción, compra de equipo y suministros de oficina, y bancarios.

49. Se alentó a las oficinas regionales a que examinaran las posibilidades de consolidar operaciones mediante el establecimiento o la ampliación de centros de servicios multinacionales. El objetivo es generar economías de escala, reducir los costos de las operaciones y asegurar un apoyo operacional uniforme y de calidad elevada a las oficinas en los países. Los centros de servicios compartidos prestarán servicios a más países: el centro de servicios compartidos del cono sur con sede en la Argentina prestará servicios al Paraguay y la Oficina Regional para América Latina y el Caribe prestará servicios a Belice y la República Bolivariana de Venezuela. Se establecerá un nuevo centro de servicios en el Gabón, que prestará servicios a Guinea Ecuatorial y Santo Tomé y Príncipe. El UNICEF realizará nuevos estudios a fin de determinar dónde se podrían establecer centros de servicios para operaciones multinacionales con objeto de aprovechar en mayor grado los beneficios derivados de la aplicación plena del sistema VISION, y las nuevas opciones se desarrollarán para su examen como parte del proyecto de presupuesto para el bienio 2014-2015.

50. En el anexo 5 se resumen los cambios introducidos en el proyecto de presupuesto institucional por categoría de gastos.

51. **Atribución de costos a actividades financiadas con cargo a otras fuentes de financiación.** El examen detenido de las solicitudes hechas durante el proceso de preparación del presupuesto permitió identificar costos de actividades financiadas por otras fuentes de financiación. La atribución correcta de estos costos, principalmente en el ajuste de los costos de las funciones de recaudación de fondos

en el sector privado, generará una disminución del volumen de 5,1 millones de dólares.

52. **Reducción de la tasa de contratación de nuevo personal.** Las actividades de contratación de la Iniciativa de Talentos Nuevos y Emergentes se reducirá a fin de ofrecer una oportunidad de evaluar su eficacia y capitalizar la inversión hecha hasta la fecha, lo que generará una disminución del volumen de 4,5 millones de dólares.

4. Sinopsis de los cambios en materia de puestos

53. El número total de puestos del presupuesto institucional descenderá en la cifra de 38, de 2.957 en el bienio 2010-2011, a 2.919 en el bienio 2012-2013. Esta disminución global incluye una disminución neta de 4 puestos de funcionarios superiores del cuadro orgánico (D-1), aumentos netos de 14 otros puestos de funcionarios internacionales del cuadro orgánico y 3 puestos de oficial nacional, así como una disminución neta de 51 puestos del cuadro de servicios generales. En el anexo 6 se muestra la distribución de los puestos por categoría en todas las oficinas y se resumen los cambios entre los dos períodos presupuestarios, y en el anexo 7 se indican los cambios en materia de puestos de categoría superior.

IV. Proyecto de decisión

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

La Junta Ejecutiva

1. *Toma nota* del enfoque presupuestario basado en los resultados utilizado para preparar el presupuesto institucional para el bienio 2012-2013 y de la presentación revisada del presupuesto institucional, que incorpora los principales cuadros del presupuesto en este documento, en consonancia con las decisiones 2010/20 y 2011/6 de la Junta Ejecutiva;

2. *Aprueba* una consignación de 966 millones de dólares con destino al presupuesto institucional para el bienio 2012-2013 y observa que se prevé una financiación con cargo a los recursos ordinarios de 628 millones de dólares y de otros recursos y fondos fiduciarios de 338 millones de dólares;

3. *Resuelve* que la suma consignada se utilice para obtener los productos estratégicos presentados en este documento.

Plan de recursos para el bienio 2010-2011: provisiones, cifras efectivas y estimaciones

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	Previsiones 2010-2011					Cifras efectivas 2010/Estimaciones 2011				
	Recursos ordinarios	Otros recursos	Fondos fiduciarios	Total de recursos	Porcentaje	Recursos ordinarios	Otros recursos	Fondos fiduciarios	Total de recursos	Porcentaje
1. Recursos disponibles										
Balance inicial	613,0	1 740,0	303,0	2 656,0	–	834,0	1 696,0	438,0	2 968,0	–
Ingresos										
Contribuciones	1 833,8	4.008,8	–	5.842,6	–	1 881,0	4 897,8	–	6 778,8	–
Otros ingresos y reembolsos ^a	157,2	20,2	–	177,4	–	111,0	20,2	–	131,2	–
Total de ingresos	1 991,0	4.029,0	–	6.020,0	–	1 992,0	4 918,0	–	6 910,0	–
Fondos fiduciarios	–	–	1 743,0	1 743,0	–	–	–	2 004,0	2 004,0	–
Total disponible	2 604,0	5 769,0	2 046,0	10 419,0	–	2 826,0	6 614,0	2 442,0	11 882,0	–
2. Uso de los recursos										
A. Programas										
i) Recursos ordinarios y otros recursos	1 630,4	3 875,4	–	5 505,8	–	1 595,0	4.490,2	–	6 085,2	–
ii) Fondos fiduciarios	–	–	1 956,0	1 956,0	–	–	–	1 993,0	1 993,0	–
Subtotal	1 630,4	3 875,4	1 956,0	7 461,8	88,0	1 595,0	4 490,2	1 993,0	8 078,2	89,1
B. Presupuesto institucional	728,4	246,6	–	975,0	11,5	610,8	328,8	–	939,6	10,4
C. Gastos de seguridad exigidos por las Naciones Unidas ^b	45,1	–	–	45,1	0,5	44,0	–	–	44,0	0,5
Uso total de recursos (A+B+C+D)	2 403,9	4 122,0	1 956,0	8 481,9	100,0	2 249,8	4 819,0	1 993,0	9 061,8	100,0
3. Balance previsto de recursos^c	200,1	1 647,0	90,0	1 937,1	–	580,0	1 788,0	448,0	2 816,0	–

^a Incluye intereses, ingresos varios y la compensación del presupuesto de apoyo bienal.

^b Incluye una asignación de seguridad adicional de 21,4 millones de dólares aprobada por la Junta Ejecutiva en 2008.

^c El balance previsto de recursos constituye el total del saldo efectivo del plan estratégico de mediano plazo revisado antes de contabilizar las reservas financiadas (para seguros después de la separación del servicio, bienes de capital, el fondo de separación y servicios de adquisición).

Anexo 2**Ratios del presupuesto institucional: 2000-2001 a 2008-2009**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	2000-2001		2002-2003		2004-2005		2006-2007		2008-2009	
	<i>Dólares</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Dólares</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Dólares</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Dólares</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Dólares</i>	<i>Porcentaje</i>
Presupuesto institucional efectivo	521,9		568,9		682,2		739,0		892,5	
Financiado con cargo recursos ordinarios	437,6	84	466,1	82	481,3	71	468,3	62	572,2	64
Financiado con cargo a otros recursos y otras recuperaciones	84,3	16	102,7	18	200,9	29	270,7	38	320,3	36
Total de recursos ordinarios	1 178,0		1 206,0		1 365,0		1 745,0		2 087,8	
Destinados a programas	740,4	63	739,9	61	883,7	65	1 276,7	73	1 515,6	73
Destinados al presupuesto institucional	437,6	37	466,1	39	481,3	35	468,3	27	572,2	27

Anexo 3

Descripción de los resultados y necesidades de recursos

1. En este anexo figuran detalles sobre los resultados y los recursos propuestos para cada categoría de clasificación de los gastos por producto institucional. En el anexo 4 figura un resumen de los cambios en los recursos propuestos por grupo temático funcional entre el bienio 2012-2013 y el bienio 2010-2011.

Eficacia del desarrollo

Producto institucional ED1: Políticas en materia de programas, orientaciones, apoyo técnico y garantías de calidad eficaces para las oficinas nacionales en los contextos humanitario y del desarrollo

Grupo temático: Orientación y apoyo técnicos a los programas

2. Este producto guarda relación con la dirección de la política en materia de programas, la orientación, los instrumentos, el apoyo técnico y las garantías de calidad respecto de las áreas prioritarias del plan estratégico de mediano plazo y los objetivos institucionales enunciados en el anexo actualizado de la matriz de resultados que figura en el documento E/ICEF/2010/10. Las dependencias pertinentes para este producto son la División de Programas, partes de la División de Políticas y Prácticas y los asesores técnicos de las oficinas regionales. El objetivo es facilitar la aplicación de las estrategias de apoyo al plan estratégico de mediano plazo aprobadas por la Junta Ejecutiva y prestar apoyo a los países para que amplíen las intervenciones de eficacia demostrada a fin de acelerar la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio con énfasis en la equidad.

3. Este grupo temático abarca el liderazgo mundial en materia de promoción y actividades a nivel de todos los sectores, orientación de los programas por países, influencia en el diálogo técnico y normativo mundial y aprovechamiento de las asociaciones programáticas y los recursos a fin de obtener resultados para la infancia. También contribuye a la generación y utilización de conocimientos específicos para cada contexto con vistas a una promoción con base empírica. En el bienio 2012-2013, las dependencias que contribuyan al logro de este producto ayudarán a impulsar los esfuerzos para reforzar el énfasis en la equidad de los programas financiados por el UNICEF en el plano de los países. Las dependencias trabajarán en colaboración, entre otras cosas mediante pactos entre las oficinas regionales y divisiones de la sede, a fin de prestar apoyo técnico y de gestión a las intervenciones que ofrezcan posibilidades de generar beneficios inmediatos y múltiples para los niños y las familias más desfavorecidas. En particular, trabajarán para mejorar la calidad de los datos recopilados, la utilización de datos para introducir ajustes estratégicos y la presentación de informes sobre los progresos hacia el logro de los objetivos del programa de la organización.

Producto institucional ED2: Políticas, procedimientos y estrategias intersectoriales eficaces basados en los principios de los derechos humanos en materia de equidad, rendición de cuentas y participación y fortalecimiento de la gestión basada en los resultados, incluida la gestión del desempeño

Grupo temático: Planificación institucional, políticas y orientaciones sobre estrategias intersectoriales

4. Este producto guarda relación con los cambios previstos en el plan estratégico de mediano plazo en materia de políticas y prácticas institucionales para aumentar la eficacia de los programas de cooperación, las actividades de promoción y las asociaciones. El grupo temático trabajará mediante el ofrecimiento de dirección y apoyo técnicos a los directivos superiores y las oficinas exteriores para llevar adelante los cambios estratégicos necesarios para que las políticas, las normas y los programas y procesos del UNICEF y su administración y gestión se basen en los principios de los derechos humanos en materia de no discriminación, participación y rendición de cuentas, y respondan a un enfoque incluyente y holístico del desarrollo del niño con énfasis en los niños y las familias más desfavorecidos.

5. Durante el bienio 2010-2011, las oficinas en los países han introducido planes basados en los resultados en los sistemas preexistentes en preparación para la aplicación del sistema VISION en 2012. En el bienio 2012-2013, los principales objetivos serán la simplificación de los procesos de programación; la definición de las actividades del UNICEF en los países de ingresos medios y altos; la creación de asociaciones programáticas más efectivas basadas en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo; la promoción de momentos estratégicos de reflexión y colaboración en las evaluaciones del rendimiento de los programas; la promoción de evaluaciones de los programas por países; el aumento de la evaluabilidad del apoyo del UNICEF a los programas y de los contenidos de aprendizaje de la cooperación del UNICEF; y la garantía de calidad en la aplicación de las estrategias de base e intersectoriales del plan estratégico de mediano plazo.

Producto institucional ED3: Actividades de promoción y programas mundiales para la infancia alimentados por datos, pruebas, conocimientos e investigaciones eficaces y de alta calidad

Grupo temático: Gestión de los conocimientos y promoción a nivel mundial

6. El UNICEF continuará con sus actividades mundiales de promoción valiéndose de publicaciones importantes, como el informe sobre el *Estado Mundial de la Infancia* y el informe sobre el *Progreso para la Infancia*. Estos informes sobre temas clave mejoran la base de datos empíricos y el conocimiento mediante datos actualizados, fiables y validados. La Junta Ejecutiva (decisión 2011/3) subrayó la importancia de establecer un vínculo entre el programa de investigación y las principales prioridades de la organización, así como de reunir, presentar e intercambiar conocimientos en toda la organización. Durante el bienio 2012-2013, la Oficina de Investigación establecerá una hoja de ruta para establecer la estructura de vinculación entre la investigación, los conocimientos y las prioridades institucionales, aportando investigaciones estratégicas en los ámbitos fundamentales de los derechos del niño en apoyo de la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio con equidad. Las comunidades de práctica sobre las cuestiones clave se fortalecerán y ampliarán para fomentar el uso de los conocimientos y datos empíricos y documentar las buenas prácticas y la experiencia adquirida.

**Estimación de los recursos requeridos para los productos ED1 a ED3:
201,8 millones de dólares**

7. La capacidad de las oficinas regionales de prestar apoyo en forma de asesoramiento técnico ha sido reforzada con la creación de cinco puestos. La capacidad de investigación y gestión de los conocimientos de la Oficina de Investigación ha sido fortalecida con la reorganización de los puestos existentes y la transferencia de dos puestos de la División de Políticas y Prácticas. Las reducciones de puestos en otros ámbitos de los grupos temáticos junto con las reducciones de los gastos de operación generan una disminución neta de los recursos estimados que se proponen para estos grupos temáticos de 9,3 millones de dólares.

Producto institucional ED4: Respuesta oportuna y efectiva en la entrega de suministros y productos esenciales de calidad en el marco de los programas a los que presta asistencia el UNICEF en todas las situaciones, incluidas emergencias humanitarias complejas**Grupo temático: Asistencia consistente en suministros****Estimación de los recursos: 38,0 millones de dólares**

8. Este producto es responsabilidad de la División de Suministros, cuya función central es proporcionar suministros en apoyo de los programas y las actividades humanitarias, así como atender las necesidades logísticas. En el bienio 2012-2013 se pondrá énfasis en los suministros para inmunización y de medicamentos esenciales, la nutrición, el VIH/SIDA, el paludismo, la salud materna, la educación y el agua y el saneamiento. El producto de los esfuerzos de la División será la entrega de suministros esenciales de importancia estratégica, la mejora del desempeño en la ejecución, la garantía de que se ofrecerá asesoramiento especializado en materia de suministros de gran repercusión desde el origen hasta la entrega, el fomento de la innovación, la realización de análisis de mercado y la garantía de acción en casos de emergencia.

9. Se proponen cambios importantes en relación con los puestos para este grupo temático de resultados de la reforma contractual de las Naciones Unidas. El costo adicional derivado del aumento neto de 16 puestos del cuadro de servicios generales se ve compensado por las economías generadas por una disminución neta de tres puestos de funcionarios internacionales del cuadro orgánico y otros gastos de funcionamiento. El efecto neto de estos cambios es un aumento del total de los recursos estimados para este grupo temático en 0,4 millones de dólares.

Producto institucional ED5: Prestación de apoyo oportuno, eficaz y fiable a la acción humanitaria por la sede y las oficinas regionales en consonancia con los compromisos básicos para la infancia en las actividades humanitarias, el plan estratégico de mediano plazo y los compromisos interinstitucionales**Grupo temático: Actividades humanitarias****Estimación de los recursos: 16,6 millones de dólares**

10. El número cada vez mayor de situaciones de emergencia, incluidas situaciones de emergencia humanitaria, resultante de conflictos armados y desastres hace que el UNICEF despierte considerables expectativas de que responderá de manera eficaz y coherente. A esta situación tan compleja se suman la prevalencia de situaciones de

emergencia prolongadas y complicadas; las dificultades cada vez mayores para prestar asistencia con arreglo a los principios humanitarios; y la importancia de mantener un equilibrio entre la seguridad del personal y la prestación de apoyo humanitario. En la mayor parte de las situaciones de emergencia, incluso de emergencia humanitaria, entre el 60% y el 80% de los afectados son niños y mujeres. Esto hace que las actividades humanitarias del UNICEF sean fundamentales para la efectividad y el prestigio de la organización en su conjunto.

11. Con este producto se apuntará sobre todo a la prestación de asistencia a fin de asegurar la rapidez y la eficacia del apoyo del UNICEF a las actividades humanitarias, incluso en materia de preparación, respuesta y recuperación temprana mediante la aplicación de políticas humanitarias, el fortalecimiento de las asociaciones y la reducción y gestión del riesgo. Se pondrá especial énfasis en la movilización de recursos para financiar actividades críticas, como la gestión de la actuación profesional, el fomento de la capacidad nacional, la incorporación de una perspectiva de género y la consolidación de la paz.

12. Los recursos estimados para este grupo temático han disminuido en 0,4 millones de dólares, lo que se debe fundamentalmente al establecimiento de la dependencia de coordinación de los grupos temáticos mundiales en Ginebra, cuyos resultados y recursos se clasifican actualmente en la categoría de coordinación de las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas.

Coordinación de las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas

Producto institucional CD1: Liderazgo efectivo de los grupos temáticos humanitarios de los que es responsable el UNICEF

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

Estimación de los recursos: 3,5 millones de dólares

13. Dentro del contexto de la reforma humanitaria, al UNICEF se le ha asignado la función rectora en el plano mundial de los grupos temáticos sobre abastecimiento de agua, saneamiento e higiene (WASH) y nutrición; la codirección a nivel mundial del grupo temático en materia de educación, con la Alianza Internacional Save the Children; y, en el grupo temático mundial sobre protección, la función rectora en la esfera de responsabilidad por la protección de la infancia, y, con el UNFPA, la codirección en la esfera de responsabilidad por la cuestión de la violencia basada en el género. En virtud de estos arreglos, el UNICEF es responsable de garantizar la preparación en todo el sistema y la capacidad técnica de responder a las situaciones de emergencia humanitaria y de asegurar una mayor previsibilidad, así como respuestas interinstitucionales más efectivas. Los organismos rectores de los grupos temáticos se encargan de establecer amplias bases (es decir, grupos) de asociación que realizan actividades en tres ámbitos, a saber: el establecimiento de normas y políticas, el fomento de la capacidad de respuesta y la prestación de apoyo a las operaciones.

14. En el bienio 2010-2011, la financiación, gestión y supervisión de estas funciones estaban dispersas en el UNICEF. El UNICEF ha demostrado su compromiso de desempeñar sus funciones rectoras de los grupos temáticos y con la

reforma humanitaria asignando recursos del presupuesto institucional y creando una dependencia de coordinación de los grupos temáticos mundiales (que es supervisada por la Oficina de Programas de Emergencia) en Ginebra, cerca de otros interlocutores humanitarios y de la secretaria del Comité Permanente entre Organismos. Las iniciativas en apoyo de este producto incluirán el fortalecimiento de las asociaciones y la coordinación de los colaboradores del grupo, así como el fortalecimiento de los vínculos con la labor humanitaria general del UNICEF y otros asociados interinstitucionales.

15. La asignación para este grupo temático financiará la creación de cinco puestos: cuatro de coordinador superior y uno de gestión de la información.

16. Dicha asignación incluye asimismo la contribución del UNICEF a la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo. En 2010-2011, el UNICEF contribuyó al funcionamiento de esta Oficina mediante la transferencia de un puesto de categoría D-1. En 2012-2013, tras la reestructuración de la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo, la contribución del UNICEF incluirá la financiación de un puesto de funcionario internacional del cuadro orgánico de categoría P-5.

Gestión

Producto institucional G1: Liderazgo y dirección ejecutiva eficaces para la consecución de los resultados enunciados en los documentos estratégicos¹

Grupo temático: Liderazgo y dirección institucional

Estimación de los recursos: 18,9 millones de dólares

17. En un intento de acelerar los progresos hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y basándose en los análisis y datos empíricos expuestos en el estudio titulado “Reducir las diferencias para alcanzar los Objetivos”, el UNICEF se comprometió explícitamente (en el período de sesiones anual de la Junta Ejecutiva de 2010) a definir con más precisión el enfoque basado en la equidad y a aplicarlo en toda su labor.

18. La Oficina del Director Ejecutivo proporciona liderazgo y dirección al personal directivo superior en lo referente al logro de resultados, según se indica en los documentos estratégicos de forma transparente y responsable.

19. Se aumentará la capacidad de la Oficina de la Directora Ejecutiva para fortalecer y mejorar la coordinación entre los tres pilares del programa, esto es, las operaciones, las relaciones externas y las conexiones con las oficinas sobre el terreno. La Oficina, a través de la Dependencia de Apoyo sobre el Terreno, reforzará y orientará el apoyo coordinado a las oficinas sobre el terreno por conducto de los directores regionales. Los cambios propuestos en materia de puestos incluyen la eliminación del puesto de director de coordinación sobre el terreno de categoría D-2 y del puesto de asesor principal sobre planificación estratégica de categoría D-1, así como la creación de un puesto de director asociado para el apoyo sobre el terreno de

¹ El plan estratégico de mediano plazo para el período 2006-2013 y sus matrices de resultados actualizadas; el presupuesto institucional para el bienio 2012-2013; los programas de promoción, desarrollo de los programas y los programas multinacionales; y las demás políticas y estrategias aprobadas por la Junta Ejecutiva.

categoría D-1 y de un puesto de administrador ejecutivo superior de apoyo sobre el terreno de categoría P-5. El efecto neto de estos cambios y la reducción de otros gastos de funcionamiento es una disminución del total de los recursos estimados para este grupo temático de 1,7 millones de dólares.

Producto institucional G2: Supervisión independiente y efectiva y garantía de aplicación de controles internos sobre el uso de los recursos del UNICEF, la eficiencia y la eficacia a nivel interno y la contribución de los programas del UNICEF en todo el mundo

Grupo temático: Supervisión y garantía institucionales

Estimación de los recursos: 21,9 millones de dólares

20. Las responsabilidades en materia de evaluación están distribuidas entre todos los niveles y dependencia de la estructura altamente descentralizada de la organización. Esta descentralización de dichas responsabilidades es positiva en la medida en que contribuye a garantizar que las evaluaciones sean pertinentes para las necesidades de las oficinas en los países y los interesados nacionales, que las enseñanzas se transmitan rápida y directamente y que se refuercen las capacidades nacionales de evaluación. Con todo, también entraña riesgos importantes de liderazgo deficiente, sesgo, conflictos de interés, capacidad deficiente y aprovechamiento insuficiente de los resultados. La Oficina de Evaluación trabaja para contener estos riesgos, mejorar las buenas prácticas en toda la organización y proporcionar al mismo tiempo sus evaluaciones independientes de la pertinencia, la eficiencia, la efectividad y las repercusiones. El marco integrado de supervisión y evaluación actualizado del plan estratégico de mediano plazo establece la agenda de evaluación institucional del UNICEF, que pone énfasis en las evaluaciones temáticas en torno a esferas prioritarias clave y en estrategias de gestión y operativas. En los productos para el bienio 2012-2013 se dará prioridad a las evaluaciones estratégicas del desempeño institucional y la efectividad de los programas. A nivel general, la Oficina de Evaluación apoya asimismo las iniciativas encaminadas a fortalecer la función de evaluación en todo el sistema de las Naciones Unidas por conducto del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y contribuye al fomento de la capacidad de los sistemas de evaluación nacionales.

21. Los productos de la Oficina de Auditoría Interna se centrarán en la evaluación y el mejoramiento de la gobernanza y los procesos de gestión y control del riesgo, para lo cual se velará por que: a) tenga un mandato claro vinculado a los objetivos de la organización que cuente con el apoyo de una estructura de gestión independiente, objetiva y eficiente dotada de planes de trabajo anuales aprobados; b) obtenga y retenga oportunamente los recursos humanos de la cantidad y la calidad necesarias para ejecutar sus planes de trabajo anuales y cumplir su mandato; y c) sea eficaz y eficiente i) en la aplicación de las metodologías de auditoría e investigación, en particular la utilización de las herramientas de apoyo, la tecnología y los enfoques de gestión de los conocimientos; ii) en la aplicación de las prácticas de gestión operacional, incluida la vigilancia de la gestión y el desempeño operacional y de las divisiones; y iii) en materia de garantías de calidad y mejoras constantes.

22. Se propone la creación de dos puestos adicionales para este grupo temático a fin de reforzar las funciones de auditoría e investigación con objeto de cumplir las prescripciones en materia de cobertura de la carta de auditoría aprobada y garantizar

que todas las observaciones críticas se investiguen y los casos se cierren en forma oportuna. La capacidad de evaluación se reforzó en el bienio 2010-2011. Si bien se llevarán a cabo más evaluaciones institucionales en el bienio 2012-2013, se lograrán reducciones de costos y una mejor relación costo-eficacia mediante una atribución más rigurosa de los costos de las actividades financiadas con otros recursos, arreglos de cofinanciación más firmes y un examen detenido de las solicitudes de evaluación a fin de determinar cuáles se pueden atender con alternativas menos costosas, como los exámenes. El efecto neto es un aumento de 0,4 millones de dólares de la estimación total de los recursos para este grupo temático.

23. La estimación de los recursos para este grupo temático incluye costos centrales que ascienden a 5,0 millones de dólares para las actividades de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas, contribuciones a arreglos de financiación conjunta para la Junta de los jefes ejecutivos y la Dependencia Común de Inspección, y otros fondos que se reembolsarán a las Naciones Unidas en concepto de auditoría, investigaciones y servicios jurídicos.

Producto institucional G3: Gestión, utilización y administración eficaces de los recursos financieros y de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), así como de los bienes, las políticas administrativas, los procedimientos y los sistemas

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

Estimación de los recursos: 159,5 millones de dólares

24. Las prioridades en materia de productos en el bienio 2012-2013 para la División de Gestión Financiera y Administrativa son obtener una opinión de auditoría sin reservas sobre los primeros estados financieros conformes a las IPSAS, elaborar una estrategia para integrar el presupuesto del UNICEF, mejorar la gestión de los recursos financieros, reducir al mínimo los costos de ejecución y fortalecer el apoyo a las actividades sobre el terreno.

25. En el bienio 2012-2013, la División de Soluciones y Servicios de Tecnología de la Información se concentrará en la funcionalidad y la optimización del funcionamiento del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales en lo que atañe a los costos, la ampliación del uso de los instrumentos de gestión del desempeño institucional y de la cartera de proyectos y el logro de avances en materia de soluciones basadas en la colaboración que contribuyen a aumentar la eficiencia y la efectividad.

26. Las IPSAS mejorarán la calidad de los informes financieros presentados por el UNICEF al exigir información nueva sobre una serie de ámbitos, lo que incrementará la transparencia. El proyecto de las IPSAS ayudará a los administradores del UNICEF a modificar las prácticas operativas con objeto de dar cumplimiento a las normas contables internacionales. Se han asignado 3,2 millones de dólares para financiar estas actividades hasta que se termine de ejecutar el proyecto en junio de 2013 y haya concluido el traspaso de responsabilidades a la División de Gestión Financiera y Administrativa.

27. La adopción de las IPSAS “sube el listón” en materia de gestión financiera institucional y presentación de informes, y el desarrollo de la capacidad es imperativo tanto para la División de Gestión Financiera y Administrativa como para

el UNICEF a fin de garantizar una transición sin tropiezos en 2012. La puesta en práctica del sistema VISION es fundamental para el éxito de la transición a las IPSAS, pero también hará falta una inversión importante de recursos de la División de Gestión Financiera y Administrativa y la División de Soluciones y Servicios de Tecnología de la Información para estabilizar el sistema, desarrollar la infraestructura básica y apoyar a los nuevos usuarios en las oficinas regionales y de los países. Una gestión cuidadosa de la transición será esencial para garantizar la simplificación de los procesos operativos, la estabilización de las nuevas tecnologías y la eficacia en función de los costos.

28. Se propone una disminución neta de 8,7 millones de dólares de los recursos estimados para este grupo temático. La aplicación del sistema VISION y la adopción de las IPSAS hacen necesario reestructurar la División de Soluciones y Servicios de Tecnología de la Información y elevar sus niveles de especialización profesional, pero el resultado será un descenso del número total de puestos. Se prevén reducciones importantes de los gastos de la División de Soluciones y Servicios de Tecnología de la Información y, concretamente, de los gastos de consultoría, toda vez que los esfuerzos que se harán a título excepcional para migrar a un sistema nuevo de planificación de los recursos institucionales alcanzarán su fase final. La organización está plenamente decidida a valerse de manera inteligente de la automatización a fin de continuar la racionalización de los costos en todas las esferas operacionales en los años futuros.

29. La estimación de los recursos para este grupo temático incluye gastos centrales por valor de 84,6 millones de dólares para sufragar el alquiler de locales de sedes, licencias de programas informáticos a nivel mundial, la continuidad de las operaciones y telecomunicaciones, además de los reembolsos de impuestos y otros reembolsos a las Naciones Unidas en concepto de servicios centrales de apoyo.

Producto institucional G4: Políticas y procedimientos de recursos humanos eficaces y simplificados, así como apoyo de asesoramiento de calidad, a fin de desarrollar y mantener una fuerza de trabajo flexible, altamente calificada y motivada

Grupo temático: Gestión central de los recursos humanos

Estimación de los recursos: 70,0 millones de dólares

30. Los cambios demográficos, en particular los resultantes de un aumento de la edad de jubilación y las nuevas exigencias de una fuerza de trabajo más joven, representan importantes retos para la política y la práctica en materia de recursos humanos. Además, las nuevas iniciativas institucionales exigen nuevos conocimientos especializados, competencias y estructuras. Las mejoras introducidas en el proceso encaminado a aumentar la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas también plantean retos en relación con la gestión de los recursos humanos, en esferas como la seguridad del personal, la administración de justicia, las modalidades contractuales y la dotación de personal en los lugares de destino no aptos para familias.

31. Durante el bienio 2012-2013, la División de Recursos Humanos tendrá como pauta la decisión 2010/21 de la Junta Ejecutiva, en la que se exhortó al UNICEF a concentrarse en las actividades con valor añadido, como las de promoción de las perspectivas de carrera, planificación de la sucesión en los cargos, aumento de la

movilidad del personal y su rotación y fortalecimiento de la capacidad de gestión. Los productos de la división pondrán énfasis en la profesionalización de la función de recursos humanos. El enfoque incluye: a) la determinación de las necesidades actuales y futuras de capacitación para identificar las deficiencias y las medidas necesarias para subsanarlas; b) el refuerzo de los conocimientos de los administradores y funcionarios a fin de mejorar su desempeño y atender las necesidades de un entorno de trabajo más complejo y exigente; c) la racionalización de los procesos básicos de recursos humanos mediante el aprovechamiento de la tecnología, gracias a lo cual el personal dispondrá de tiempo para concentrarse en las actividades con valor añadido señaladas anteriormente; d) la prestación de orientación de calidad a los clientes internos a todos los niveles; y e) el estudio de las posibilidades de transferir actividades y aprovechar los beneficios de las economías de escala.

32. Las inversiones para mejorar la capacidad de respuesta en casos de emergencia, la contratación, la política de recursos humanos, las iniciativas en materia de movilidad y rotación del personal y la consolidación de las actividades relacionadas con la nómina mundial se traducen en 19 puestos adicionales para este grupo temático. La asignación para la Iniciativa de Talentos Nuevos y Emergentes se reducirá y las actividades para identificar y dar cabida a nuevos talentos se reducirán temporalmente a fin de facilitar estas inversiones. El efecto neto de estas decisiones es una disminución de los recursos estimados en 2,7 millones de dólares.

33. La estimación de los recursos para este grupo temático incluye costos centrales por valor de 35,1 millones de dólares en concepto de contribuciones a la Comisión de Administración Pública Internacional, la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas, el programa “UN Cares”, la administración de justicia, el programa de movilidad del personal y carreras paralelas y los estudios de sueldos del personal de las Naciones Unidas. Los recursos abarcan asimismo otros reembolsos a las Naciones Unidas en concepto de gestión de recursos humanos y servicios de fondos de pensiones y nómina, así como los costos anuales asociados con el seguro médico después de la separación del servicio.

Producto institucional G5: Asociaciones fortalecidas con los Estados Miembros, organismos multilaterales (y organizaciones de las Naciones Unidas), y comunicaciones y actividades de promoción estratégicas e innovadoras, que redundan en una eficaz movilización de recursos y una atención prioritaria a los objetivos institucionales y los resultados para la infancia con equidad en cuanto a los Objetivos de Desarrollo del Milenio relacionados con la infancia

Grupo temático: Relaciones institucionales externas y asociaciones, comunicación y movilización de recursos

Estimación de los recursos: 65,0 millones de dólares

34. El renovado hincapié en la equidad como estrategia de programación ofrece una oportunidad para que la Oficina de Alianzas y Movilización de Recursos en el Sector Público comunique a los donantes la necesidad de recursos básicos y fondos temáticos regionales adicionales. Ahora bien, para desarrollar una estrategia con base empírica de promoción de los objetivos relativos a la equidad, con resultados claros y argumentos concretos para la inversión, hará falta una mayor colaboración entre la sede y las oficinas regionales y en los países. El objetivo de ingresos del

sector público en apoyo del plan financiero de mediano plazo para el bienio 2012-2013 asciende a 4.400 millones de dólares. Se harán esfuerzos para maximizar los recursos ordinarios y la financiación temática, fortalecer las relaciones con los donantes y ampliar la base de donantes.

35. La División de Recaudación de Fondos y Asociaciones en el Sector Privado coordinará la aplicación del marco estratégico para las asociaciones y relaciones de colaboración (documento E/ICEF/2009/10) y las recomendaciones en él contenidas en toda la organización en estrecha cooperación con otras divisiones de la sede y las oficinas regionales. Esto incluirá el liderazgo de las principales iniciativas intersectoriales, que incluirá, a su vez, criterios de organización de la capacitación, la supervisión y la evaluación en materia de asociaciones, la comunicación y encuestas de asociados y la presentación de informes sobre la aplicación del marco a la Junta Ejecutiva.

36. Las recientes innovaciones digitales y en telefonía móvil han propiciado un aumento del volumen de información que está a disposición del público y transformado la manera en que las empresas y las personas reciben y utilizan la información. Estos cambios tienen profundos efectos en el panorama de las comunicaciones en el que trabaja el UNICEF, lo que presenta problemas y oportunidades. La División de Comunicaciones reorientará su labor en el bienio 2012-2013 con objeto de velar por que el UNICEF actúe de manera más proactiva y estratégica en este nuevo entorno garantizando que el liderazgo del UNICEF en materia de conocimientos sobre las cuestiones relativas a la infancia se perfile y posicione estratégica y tácticamente como parte de un programa mundial de comunicación y promoción pública, y que la imagen y el prestigio de la organización se promuevan y protejan en todo el mundo. La División fortalecerá asimismo la capacidad institucional de comunicación y promoción pública a nivel mundial liderando eficazmente la Estrategia Mundial de Comunicación y Promoción Pública mediante directrices sobre los temas y procesos de comunicación y promoción pública.

37. Las necesidades y los derechos de los niños y las necesidades operacionales del UNICEF se reflejan plenamente en los debates sobre la coordinación y los debates intergubernamentales sobre las políticas, así como en los correspondientes foros, incluso a través de la participación estratégica de los Estados Miembros; y las oficinas nacionales y regionales y el personal superior reciben apoyo y asesoramiento estratégico oportunos y útiles con objeto de facilitar el fortalecimiento de las relaciones bilaterales con los países en que se ejecutan programas y los asociados para el desarrollo. El UNICEF dirige la promoción de la coherencia de las Naciones Unidas y participa activamente en ella realizando actividades con base empírica, intercambiando conocimientos y afrontando dificultades, a fin de que la coherencia de las Naciones Unidas beneficie a los niños y a otros interesados. El sistema multilateral en el que el UNICEF lleva a cabo sus operaciones evoluciona constantemente. Entre los ejemplos recientes de esto se cuentan la reforma del Consejo de Seguridad, la creación de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad entre los Géneros y el Empoderamiento de la Mujer (ONU-Mujeres), el establecimiento del Consejo de Derechos Humanos, la creación del Grupo de los 20 al más alto nivel (un grupo en el que el UNICEF querría influir), las reformas de la gobernanza del Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial y el fortalecimiento de la orientación estratégica del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y su simplificación. Reflejando la necesidad de

responder a este entorno dinámico y en continua transformación, la División de Gobernanza, Asuntos de las Naciones Unidas y Asuntos Multilaterales del UNICEF participará en la próxima revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, y estrechará las relaciones del UNICEF con varias instituciones multilaterales, incluidos comités superiores de gestión a nivel de todo el sistema, a fin de asegurar un programa de desarrollo coherente y armonizado.

38. El examen riguroso de los gastos de funcionamiento de la División de Recaudación de Fondos y Asociaciones en el Sector Privado y el ajuste de los costos de las secciones encargadas de la responsabilidad social de las empresas y la promoción de los derechos del niño para que se correspondieran con los fondos recaudados en el sector privado ha generado un descenso de 5,1 millones de dólares de los recursos estimados para este grupo temático. La simplificación de los métodos de secretaría, la reducción de la dependencia de consultores para el desempeño de funciones básicas, la reducción de los gastos de viaje y la asignación de los recursos con carácter prioritario a las actividades con mayor valor añadido generan descensos adicionales. El efecto de estas actividades y decisiones es una disminución neta de 7,0 millones de dólares del total de los recursos estimados.

Producto institucional G6: Medidas de seguridad para el personal y los locales y un entorno más seguro para los programas a los que presta asistencia el UNICEF

Grupo temático: Seguridad del personal y de los locales

Estimación de los recursos: 27,7 millones de dólares

39. La Oficina de Programas de Emergencia coordina las actividades de seguridad mundial del UNICEF en estrecha consulta con el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas y otros organismos de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas. Entre sus principales actividades están la supervisión y evaluación de riesgos y amenazas mundiales; la provisión de orientación sobre la gestión de los riesgos para la seguridad; y el desarrollo de otros procedimientos, prácticas y políticas de seguridad destinadas a crear un entorno que permita la ejecución satisfactoria de programas y mantener al mismo tiempo la seguridad de los bienes y el personal del UNICEF. El Centro de Operaciones ofrece apoyo a esta función para el personal de todas las oficinas del UNICEF.

40. Habida cuenta de la inestabilidad constante en varios países (sobre todo en el Oriente Medio), las oficinas pueden tener dificultades para cumplir las normas mínimas operativas de seguridad. El UNICEF seguirá atentamente los acontecimientos en los países de elevado riesgo a fin de determinar si hacen falta recursos adicionales.

41. La Junta Ejecutiva aprobó una asignación adicional de 13,9 millones de dólares con carácter excepcional para este grupo en el bienio 2010-2011 a fin de sufragar las medidas de seguridad exigidas por las Naciones Unidas para el personal y los locales en ese bienio. Fuera de esta asignación, que no se solicitará para el bienio 2012-2013, los recursos estimados para este grupo temático permanecen invariables.

Producto institucional G7: Una mejor rendición de cuentas a fin de lograr resultados a nivel de las oficinas nacionales y regionales

Grupo temático: Supervisión y gestión de las oficinas nacionales y regionales y apoyo a sus operaciones

Estimación de los recursos: 323,8 millones de dólares

42. Este producto institucional se obtiene mediante actividades realizadas en el plano nacional en cumplimiento del mandato básico del UNICEF. Éstas se llevan a cabo principalmente en las oficinas en los países pero también entrañan la realización de actividades regionales, como la participación de los directores regionales en órganos intergubernamentales que determinan el programa relativo a los niños.

43. En cada país y región altos dirigentes impulsan la ejecución del mandato de la organización mediante actividades de representación y cooperación con dirigentes nacionales y locales, organizaciones asociadas con sede en el país, expertos de otros organismos y grupos intergubernamentales regionales. Las iniciativas de promoción se centran en el respeto de los derechos de los niños y su protección, en particular de los más vulnerables, pobres y marginados, con énfasis en la equidad.

44. Otras actividades de este grupo temático apoyan la ejecución de programas, a fin de velar por que los recursos se utilicen con eficacia y eficiencia. Las principales actividades en el bienio 2012-2013 incluyen la prestación de apoyo a la aplicación de las IPSAS y del sistema VISION, la gestión del desempeño y la gestión del riesgo institucional, así como la evaluación de cómo maximizar los beneficios de estas iniciativas desde el punto de vista de la eficacia operacional y la reducción de los costos.

45. La aplicación de dos iniciativas importantes (las IPSAS y el sistema VISION) en el mismo período al tiempo que se sigue haciendo hincapié en la ejecución de los programas será un gran desafío para todas las oficinas. Hará falta una importante inversión de tiempo y recursos durante el primer año del bienio mientras el personal se familiariza con estos cambios en las prácticas y los sistemas de gestión. Aunque la curva de aprendizaje será empinada, se prevé que estas iniciativas mejoren la eficiencia operacional, contribuyendo de esa manera al logro de resultados programáticos.

46. Los recursos estimados para este grupo temático han aumentado en 3,5 millones de dólares. El fortalecimiento de la capacidad de supervisión y apoyo de las oficinas regionales ha facilitado la simplificación de los procesos institucionales y el aumento de la eficacia de las operaciones de las oficinas en los países. Este cambio estratégico da como resultado un descenso neto de 36 puestos de este grupo temático. Los cambios importantes en este grupo temático incluyen el establecimiento y la expansión de los centros de servicios para operaciones multinacionales en la región de África occidental y central y la región de América Latina y el Caribe, el fortalecimiento de la presencia del UNICEF en Sudán del Sur y la transformación de la presencia en la Federación de Rusia, donde la oficina en el país ha pasado a ser la Oficina Regional para Europa Central y Oriental y la Comunidad de Estados Independientes.

Actividades para fines especiales

Inversiones de capital

Producto institucional FE1: Aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales VISION en conjunción con la gestión del desempeño institucional

Estimación de los recursos: 10,2 millones de dólares

47. Se espera que se planteen importantes desafíos cuando se implante el sistema VISION a principios de 2012. No obstante, una vez que el sistema esté en funcionamiento de manera sólida y sostenible, brindará oportunidades para seguir racionalizando y simplificando los procesos institucionales; consolidar los procesos en que se pueden generar economías de escala; deslocalizar y subcontratar actividades y funciones a fin de reducir al mínimo los costos sin comprometer la eficacia; aumentar la eficiencia; y limitar los costos. El UNICEF realizará estudios sobre posibles estrategias para aumentar la eficiencia y formulará distintas opciones para seguir simplificando la organización como parte de las propuestas presupuestarias para el bienio 2014-2015.

48. Tras la puesta en marcha de la gestión del desempeño institucional, los resultados del UNICEF se presentarán de forma transparente mediante tableros, aplicaciones de indicadores de desempeño y un conjunto preliminar de informes en línea accesibles para todo el mundo. Los instrumentos de gestión del desempeño proporcionarán información cuantitativa y cualitativa oportuna de múltiples fuentes de datos, como el sistema VISION, el portal de gestión del desempeño, DevInfo, la Oficina de Auditoría Interna y la Oficina de Programas de Emergencia. Estos instrumentos apoyarán la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones estratégicas, lo que ayudará a centrar la atención en los resultados en vez de en informes.

49. Se ha hecho una asignación de 10,2 millones de dólares para esta inversión de capital con objeto de financiar las estructuras y la capacidad de apoyo técnico y de asesoramiento necesarios.

Producto institucional FE2: Modernización de oficinas

Estimación de los recursos: 9,1 millones de dólares

50. La modernización de oficinas abarca el desarrollo de una plataforma tecnológica única para la gestión de los contenidos y la colaboración, así como el establecimiento del fundamento técnico de dicha plataforma. La plataforma, que apoyará la misión del UNICEF de desempeñarse como institución líder en el campo de los conocimientos sobre los niños, incluye un conjunto de instrumentos que crean un entorno de colaboración en el que el UNICEF y sus asociados pueden generar, gestionar y buscar fácilmente información pertinente, incluida información sobre personas y lugares. Esta nueva plataforma también mejorará el flujo de trabajo, así como la gestión de casos y del aprendizaje.

51. Se ha determinado que esta iniciativa es una prioridad esencial para el UNICEF. La falta de instrumentos estándar ha redundado en la proliferación de sistemas locales de gestión de la información y colaboración. Esto se ha traducido en distintos criterios de gestión de la información, información incoherente y poco fiable, duplicación de tareas y falta de rentabilidad. La migración de la Intranet será

decisiva para el éxito de esta empresa. Esta migración exigirá que todos los propietarios de los contenidos de la organización participen en la determinación de los contenidos que se deben archivar y los que deben migrar.

52. La plataforma se implementará plenamente en un período de tres a cinco años, toda vez que exige introducir cambios en la cultura institucional y en algunas prácticas institucionales. Con todo, empezará a reportar beneficios cuantitativos y cualitativos al UNICEF cuando se dé de baja la actual Intranet.

53. Se ha hecho una asignación de 9,1 millones de dólares para sufragar los costos de infraestructura, capacitación y mantenimiento en apoyo de la modernización de oficinas.

Anexo 4

Comparación de las necesidades de recursos por grupo temático funcional

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	<i>2010-2011 (recalculada)</i>	<i>2012-2013</i>	<i>Variación</i>
Eficacia del desarrollo			
ED1 Orientación y apoyo técnicos a los programas	–	–	–
ED2 Planificación institucional, políticas y orientaciones sobre estrategias intersectoriales	–	–	–
ED3 Gestión de los conocimientos y promoción a nivel mundial	–	–	–
Subtotal	211,1	201,8	(9,3)
ED4 Asistencia consistente en suministros	37,6	38,0	0,4
ED5 Actividades humanitarias	17,0	16,6	(0,4)
Total	265,7	256,4	(9,3)
Coordinación de las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas			
CD1 Coherencia de las Naciones Unidas y coordinación de los grupos temáticos	0,6	3,5	2,9
Total	0,6	3,5	2,9
Gestión			
G1 Liderazgo y dirección institucional	20,6	18,9	(1,7)
G 2 Supervisión y garantía institucionales	21,5	21,9	0,4
G 3 Gestión financiera, de la tecnología de la información y administrativa	168,2	159,5	(8,7)
G 4 Gestión central de los recursos humanos	72,7	70,0	(2,7)
G 5 Relaciones externas y asociaciones, comunicación y movilización de recursos	72,0	65,0	(7,0)
G 6 Seguridad del personal y de los locales	41,6	27,7	(13,9)
G 7 Supervisión y gestión de las oficinas nacionales y regionales y apoyo a sus operaciones	320,3	323,8	3,5
Total	716,9	686,8	(30,1)
Fines especiales			
FE1 Implementación del sistema de planificación de los recursos institucionales VISION en conjunción con la gestión del desempeño institucional	–	10,2	10,2
FE2 Modernización de oficinas	–	9,1	9,1
Total	36,9	19,3	(17,6)
Total	1 020,1	966,0	(54,1)

Anexo 5

Estimaciones presupuestarias por categoría de gastos

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Categoría de gastos</i>	<i>Presupuesto institucional</i>		
	<i>2010-2011 Aprobado</i>	<i>2012-2013 Estimado</i>	<i>Porcentaje cambio</i>
Gastos relacionados con puestos	732,7	729,7	(0)
Otros gastos de personal	11,6	8,1	(30)
Consultores	13,3	11,2	(16)
Viajes	27,0	21,3	(21)
Gastos de operación	109,3	104,9	(4)
Mobiliario y equipamiento	21,0	18,6	(12)
Reembolsos (ONU: Servicios comunes y compartidos)	54,3	53,0	(2)
Subtotal	969,3	946,7	(2)
Proyectos de inversión	36,9	19,3	–
Asignación de seguridad adicional	13,9	–	–
Estimación del presupuesto total	1 020,1	966,0	–

Otros gastos de personal: Incluye personal temporario a corto plazo y gastos de horas extraordinarias.

Gastos de operación: incluye alquiler y mantenimiento de locales, servicios, costes de comunicación, servicios contractuales, alquiler y mantenimiento de mobiliario y equipos, y suministros y materiales.

Reembolsos (ONU: Servicios comunes y compartidos): Incluye contribuciones a actividades compartidas con la ONU, es decir Dependencia Común de Inspección, Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas, Comisión de Administración Pública Internacional, contribuciones a acuerdos conjuntos de servicios con otras instituciones del sector y sedes, por ejemplo, servicios comunes y cuenta de reembolso.

Anexo 6

Puestos del presupuesto institucional por ubicación

Ubicación	2010-2011 puestos aprobados							Variación (aumento/disminución)					Puestos 2012-2013							
	SGA- SsG	D-2	D-1	Otros COI	Todos los demás	Total	Porcen- taje del total	SGA- SsG	D-2	D-1	Otros COI	Todos los demás	Total	SGA- SsG	D-2	D-1	Otros COI	Todos los demás	Total	Porcen- taje del total
Oficinas en los países	-	10	29	387	1 302	1 728	58	-	-	(1)	(2)	(62)	(65)	0	10	28	385	1 240	1 663	57
Oficinas regionales	-	7	8	126	168	309	10	-	-	-	6	13	19	0	7	8	132	181	328	12
Sede	4	14	44	476	382	920	31	-	-	(3)	10	1	8	4	14	41	486	383	928	32
Total	4	31	81	989	1 852	2 957	100	0	0	(4)	14	(48)	(38)	4	31	77	1 003	1 804	2 919	100

SGA: Secretario General Adjunto

SsG: Subsecretario General

COI: Funcionarios del cuadro orgánico de categoría internacional

Anexo 7

Variación de los puestos directivos

<i>Dependencia orgánica</i>	<i>Denominación del puesto</i>	<i>SGA</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Total</i>
2010-2011 puestos directivos aprobados		4	31	81	116
2012-2013 cambios propuestos					
A. Creación/(Eliminación)					
Oficina del Director Ejecutivo	Director Asociado, Apoyo a las operaciones sobre el terreno	–	–	1	1
Oficina del Director Ejecutivo	Asesor Principal, Planificación estratégica	–	–	(1)	(1)
Oficina de Gestión del Cambio	Director, Coordinación sobre el terreno	–	(1)	–	(1)
Gobernanza, Asuntos de las Naciones Unidas y Asuntos Multilaterales	Director Asociado, GNUM	–	–	(1)	(1)
División de Políticas y Prácticas	Asesor Principal, Inversión de recursos estratégicos	–	–	(1)	(1)
Oficina Regional para Asia Oriental y el Pacífico – Centro de Servicios Compartidos para Asia y el Pacífico	Director Regional Adjunto	–	–	(1)	(1)
Federación de Rusia	Representante	–	–	(1)	(1)
Oficina Regional para Europa Central y Oriental y la Comunidad de Estados Independientes	Director Adjunto, Asociaciones	–	–	1	1
Subtotal		–	(1)	(3)	(4)
B. Reclasificaciones					
Oficina de Evaluación	Director, Evaluación	–	1	(1)	–
Subtotal		–	1	(1)	–
Total de cambios (neto)		–	(1)	(3)	(4)
2012-2013 total de puestos directivos		4	31	77	112

Anexo 8

Terminología

Se ha llegado a un acuerdo común sobre los siguientes términos que se utilizan en el documento del presupuesto institucional.

Presupuestación basada en los resultados: Se basa en el documento conceptual del Comité de Alto Nivel sobre Gestión, para los presupuestos institucionales del PNUD, el UNFPA y el UNICEF. La presupuestación basada en los resultados se define como un proceso de presupuestación orientada hacia los resultados en el que la justificación de los recursos se ciñe a un conjunto de resultados previstos, así como a indicadores, incluidos parámetros de referencia y objetivos a alcanzar, que se presentan por categorías de clasificación de los gastos.

Presupuesto institucional: Las estimaciones de los gastos aprobadas por la Junta Ejecutiva correspondientes a las siguientes categorías de clasificación de los gastos: eficacia del desarrollo, coordinación de las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas, gestión y fines especiales.

Actividades de desarrollo: Se incluyen en este concepto los gastos asociados a los programas y las actividades para la eficacia del desarrollo que contribuyen a la obtención efectiva de resultados en materia de desarrollo, según se indica a continuación:

a) **Programas:** Actividades y costos asociados imputables a componentes concretos de los programas y sus resultados, que contribuyen a la obtención de los resultados de desarrollo mencionados en los documentos de programas de países, regionales, mundiales u otros acuerdos de programación;

b) **Eficacia del desarrollo:** Las actividades de asesoramiento sobre políticas y las de carácter técnico o de ejecución que se necesitan para el logro de los objetivos de programas y los resultados perseguidos en cada una de las esferas de atención del UNICEF y los gastos asociados. Estos insumos son esenciales para la obtención de resultados de desarrollo y no se incluyen en los componentes concretos de los programas o proyectos de los documentos de programas de países, regionales o mundiales.

Coordinación de las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas: Las actividades y costos asociados de apoyo a la coordinación de las actividades de desarrollo del sistema de las Naciones Unidas.

Gestión: Las actividades y costos asociados cuya función primordial es la promoción de la identidad, la orientación y el bienestar de la organización. Cabe mencionar, entre ellas, las de dirección ejecutiva, representación, relaciones externas y asociaciones, comunicaciones institucionales, asesoramiento jurídico, supervisión, auditoría, evaluación institucional, tecnología de la información, finanzas, administración, seguridad y recursos humanos. Se incluyen en este concepto las actividades y los gastos asociados de carácter recurrente y no recurrente.

Fines especiales: Las actividades y costos asociados de carácter intersectorial que suponen a) inversiones de capital o b) servicios para otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, y no representan un costo relacionado con las actividades de gestión del UNICEF. Inversión de capital en el contexto de la

clasificación de las actividades para fines especiales se refiere a proyectos importantes que suponen compras o mejoras de carácter tangible o no tangible a los activos del UNICEF.

Consignación: Autorización que expide la Junta Ejecutiva a la jefatura del organismo para que comprometa los fondos del presupuesto de apoyo bienal durante el bienio, por las sumas máximas aprobadas.

Costo (aumento y disminución): Cualquier aumento o disminución del costo de un recurso en el período abarcado por el presupuesto, respecto del costo que figuraba en el período del presupuesto anterior y que es consecuencia de variaciones de los costos, precios y tipos de cambio.

Otros recursos: Recursos de una organización financiada con contribuciones voluntarias, distintos de los recursos ordinarios y que se reciben para un determinado objetivo programático (otros recursos relacionados con programas) y para la prestación de determinados servicios a terceros (otros recursos relacionados con reembolsos).

Recursos adicionales: Este término se emplea dentro de la exposición simplificada de los cuadros del presupuesto institucional. Se define como los recursos que no son ordinarios y que incluyen a otros recursos y a los fondos fiduciarios.

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

Fondos fiduciarios: Fondos que se confían al UNICEF con fines concretos, sobre todo para sufragar los gastos de adquisición de suministros y servicios realizada por el UNICEF en nombre de terceros.

Volumen (aumento y disminución): Cualquier aumento o disminución de las necesidades de recursos a consecuencia de cambios del nivel o el tipo de actividades que lleva a cabo una organización durante un ejercicio presupuestario en curso y de las actividades propuestas para el ejercicio presupuestario siguiente. El volumen se expresa utilizando los mismos factores de costo aplicables a las consignaciones aprobadas, a fin de facilitar la comparación directa de esos cambios con el nivel de actividades aprobado para el ejercicio presupuestario en curso.

Terminología en desuso

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

Función: Grupo de actividades que se realizan y se financian con cargo a los recursos del presupuesto bienal de apoyo y en las que se basa el funcionamiento de las agencias y con las que se pretende mejorarlo, a fin de garantizar la obtención efectiva de los resultados de desarrollo y la ejecución de sus respectivos mandatos.

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