



## Consejo Económico y Social

Distr. limitada  
15 de julio de 2009  
Español  
Original: inglés

**Adopción de medidas**

### Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

#### Segundo período ordinario de sesiones de 2009

14-16 de septiembre de 2009

Tema 8 del programa provisional\*

## Presupuesto de apoyo bienal para 2010-2011

### *Resumen*

El presente documento contiene el presupuesto de apoyo bienal para el bienio 2010-2011 en el formato basado en los resultados acordado por el UNICEF, el Programa de las Naciones para el desarrollo (PNUD) y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA). El contexto estratégico del bienio 2010-2011 lo proporciona el plan estratégico de mediano plazo (MTSP, por sus siglas en inglés) del UNICEF (E/ICEF/2005/11). El plan estratégico fue aprobado inicialmente para el período 2006-2009 y ampliado por la Junta Ejecutiva hasta finales de 2013 en 2009 en la decisión 2009/5. El contexto financiero del presupuesto de apoyo bienal fue aprobado inicialmente por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2008 en el plan estratégico de mediano plazo: estimaciones financieras previstas para el período 2008-2011 (E/ICEF/2008/AB/L.5).

El presupuesto de apoyo para el bienio 2010-2011 está previsto en la cantidad de 975 millones de dólares de los EE.UU, de los que 728 millones proceden de recursos ordinarios y 247 millones de dólares provienen de otros recursos. El presupuesto refleja un incremento del 6,8% con respecto al bienio 2008-2009 (3,4% anual). Esta cifra se encuentra por debajo del incremento original del 14% (7% anual) anticipado en el plan estratégico de mediano plazo: estimaciones financieras previstas para el período 2008-2011. La proporción del presupuesto de apoyo con respecto a los recursos totales prosigue la tendencia a la baja constatada en bienios anteriores, que se reduce del 11,9% en 2008-2009 al 11,5% en 2010-2011. Además del presupuesto de apoyo, se propone una asignación de 31,2 millones de dólares de EE.UU para gastos de seguridad exigidos por Naciones Unidas y para la continuidad de las operaciones.

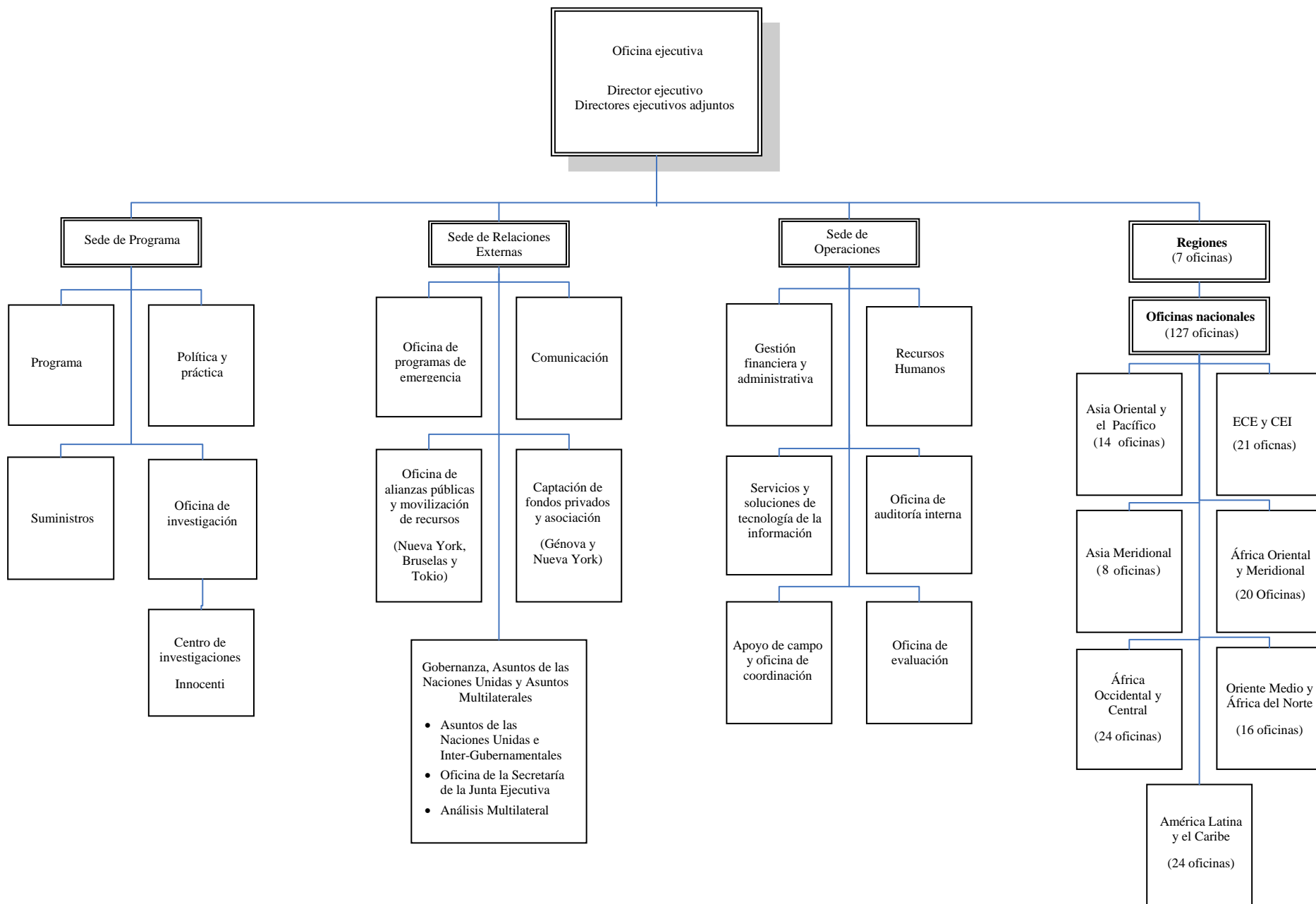
Se pide a la Junta Ejecutiva que apruebe el proyecto de decisión contenido en el capítulo IV del presente documento.

\* E/ICEF/2009/16.

## Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
Organización de la Secretaría del UNICEF, 2010-2011		
I.	Resumen ejecutivo	1-4 4
II.	Contexto estratégico y financiero del presupuesto de apoyo bienal 2010-2011	5-22 5
	A. Marco estratégico	5-14 5
	B. Marco financiero	15-22 7
III.	Propuestas para el presupuesto de apoyo bienal para 2010-2011	23-127 11
	A. Resumen de las propuestas	23-50 11
	1. Principales ámbitos de incrementos/descensos para el bienio	29-43 13
	2. Sinopsis de los cambios de puestos	44-47 16
	3. Gastos de seguridad exigidos por Naciones Unidas	48-50 17
	B. Descripción de las actividades y los recursos del presupuesto de apoyo bienal por función	51-128 17
IV.	Proyecto de decisión	129 40
Cuadros		
	1. Plan de recursos	9
	2. Presupuesto de apoyo bienal por función presupuestaria basada en resultados	12
	3. Resumen de los principales ámbitos de incrementos/descensos en el presupuesto de apoyo bienal	13
	4. Puestos financiados con cargo al presupuesto de apoyo bienal por ubicación	16
Cifras		
	A. Contribuciones por categoría de financiación: 2002-2003 a 2010-2011	10
	B. Utilización de los recursos totales, 2010-2011 (incluidos los fondos fiduciarios)	10
Cuadros sinópticos		
	I. Plan de recursos regionales	41
	II. Variación prevista de los puestos directivos	42
	III. Propuestas de estimaciones presupuestarias por función, comparación con el período 2008-2009, ajustadas para la asignación de costos para el bienio 2010-2011	43
	IV. Estimaciones presupuestarias por categoría de gastos	44
Anexos		
	1. Disponibilidad y uso de recursos – cantidades planeadas versus reales, 2006-2007	45
	2. Tendencias y ratios del presupuesto de apoyo, 1998-2007	46
	3. Terminología	47

Organización de la secretaría del UNICEF, 2010-2011



## I. Resumen ejecutivo

1. El contexto financiero del presupuesto de apoyo bienal fue aprobado inicialmente por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2008 (decisión 2008/20) en el plan estratégico de mediano plazo: estimaciones financieras previstas para el período 2008-2011 (E/ICEF/2008/AB/L.5), presentadas en el segundo período ordinario de sesiones. Las estimaciones para el período 2009-2012 se incluyen en el plan estratégico de mediano plazo: estimaciones financieras previstas para el período 2009-2012 (E/ICEF/2009/AB/L.5), presentadas a la Junta Ejecutiva para su aprobación en el segundo período ordinario de sesiones de 2009. Las expectativas de crecimiento de los ingresos totales y el presupuesto de apoyo se situaban en un 9% y un 14%, respectivamente, para el bienio 2010-2011. Sin embargo, las proyecciones de mayo de 2009 indicaban que, en comparación con los niveles registrados en 2008-2009, se esperaba un descenso de las contribuciones al UNICEF del 8%, de 6.353 a 5.843 millones de dólares. Basándose en estas nuevas estimaciones, se propone la cifra de 975 millones de dólares para el presupuesto de apoyo bienal para el bienio 2010-2011.
2. A pesar del descenso de ingresos proyectado para el plan financiero estratégico a medio plazo 2009-2012, UNICEF propone mantener el nivel de gastos del programa del bienio 2008-2009 durante el bienio 2010-2011 en la cifra de 5.500 millones de dólares. El déficit resultante se cubrirá con el saldo de fondos de años anteriores.
3. La cifra de 975 millones de dólares, correspondiente a la propuesta de presupuesto de apoyo bienal, incluye 36,9 millones de inversiones para fortalecer y fomentar la capacidad organizativa. Dichas inversiones tienen por objeto proporcionar una futura eficacia de las operaciones y contribuir a garantizar la efectividad y la relevancia del UNICEF en un entorno dinámico. La propuesta de presupuesto de apoyo bienal, deducidos los costos de inversión, se acerca al nivel del presupuesto de apoyo para el bienio 2008-2009. Este crecimiento nominal cercano a cero se obtiene sin perjudicar la capacidad organizativa para obtener los resultados del plan estratégico de mediano plazo compensando los costos inflacionarios con los ahorros generados por las reducciones de personal, desplazamientos y otros gastos operacionales.
4. Al igual que en años anteriores, la propuesta de presupuesto de apoyo bienal sigue reflejando aspectos eficaces que permiten dedicar un mayor porcentaje de recursos a la programación de actividades. A este respecto, el presupuesto de apoyo bienal representa el 11,5% de la utilización total de recursos, comparado con el 11,9% registrado en 2008-2009. Se prevé que el porcentaje del gasto total del programa para el mismo período se incremente del 87,5% al 88,1%.

## II. Contexto estratégico y financiero del presupuesto de apoyo bienal 2010-2011

### A. Marco estratégico

5. El marco estratégico para el presupuesto de apoyo para el bienio 2010-2011 es el plan estratégico de mediano plazo del UNICEF para el período 2006-2013. Dicho plan estratégico de mediano plazo se basa en la Declaración sobre la Misión, 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”, aprobados por la Asamblea General durante el período extraordinario de sesiones sobre la infancia celebrado en 2002. Los anexos revisados al plan estratégico de mediano plazo, presentados ante la Junta Ejecutiva en el segundo período ordinario

de sesiones de 2008 (documento E/ICEF/2008/19) definen el marco de resultados por esferas prioritarias, así como los indicadores clave de actuación, y proporciona el contexto necesario para

la preparación de este presupuesto de apoyo bienal. 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;
- (b) Garantizar que el trabajo del UNICEF a todos los niveles está alimentado por datos, pruebas, conocimientos actualizados, buenas prácticas, lecciones de evaluación y experiencia internacional;
- (c) Esforzarse por lograr la eficacia 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) Promoción, defensa y apoyo de los derechos del niño en todas las situaciones.

6. Durante el bienio 2010-2011, UNICEF perseguirá enérgicamente los objetivos organizativos descritos en el plan estratégico de mediano plazo para que la organización pueda rendir cuentas a la Junta Ejecutiva y cumplir las expectativas de los homólogos gubernamentales. Los esfuerzos realizados durante este bienio son decisivos en la integración de la capacidad del UNICEF para apoyar la consecución de los objetivos de desarrollo del Milenio para 2015.

7. Durante el bienio 2010-2011, las mejoras organizativas iniciadas en el bienio 2008-2009 seguirán avanzando y consolidándose en el trabajo del UNICEF. En las sedes, oficinas regionales y nacionales, UNICEF seguirá destacando varias prioridades: integrar las mejoras, incrementar la rendición de cuentas y la gestión eficaz del riesgo, esforzarse por la excelencia de los programas, mejorar el funcionamiento de las operaciones y perseguir la planificación eficaz de recursos y la aplicación mediante una única herramienta de planificación de recursos conocida como “VISION-One ERP” (Sistema integrado de información virtual).

8. Siguiendo las recomendaciones de varias revisiones realizadas de forma proactiva durante 2006, UNICEF identificó cinco cambios estratégicos para mejorar su capacidad de ofrecer mejores resultados para la infancia: afinar el enfoque de los programas, la formulación y la estrategia, reajustar estructuras y sistemas para proporcionar resultados de calidad, posicionar a la organización como líder global de conocimiento para la infancia, reforzar las asociaciones vinculadas a recursos y resultados y gestionar el rendimiento.

9. Se introdujeron diez iniciativas de mejora para lograr estos cambios estratégicos y remodelar los sistemas, procesos, programas y políticas organizativas. Se proporcionó una actualización de estas iniciativas a la Junta Ejecutiva en el primer período ordinario de sesiones en enero de 2009 (E/ICEF/2009/CRP.3). Durante el bienio 2008-2009, estas iniciativas se combinaron en un paquete más coherente de mejoras programáticas y de gestión. La

introducción de la planificación institucional de recursos VISION-One ha proporcionado la oportunidad de integrar las mejoras y transformar el modo en que el UNICEF realiza sus actividades.

10. Asegurar las mejoras operativas exige el logro de resultados en cuatro ámbitos clave: rendición de cuentas y gestión del riesgo mejoradas, excelencia en los programas, funcionamiento de las operaciones y eficacia de la planificación e implementación de los recursos.

11. *Rendición de cuentas mejorada y gestión del riesgo eficaz.* El objetivo es garantizar que se comprenden claramente los roles, las responsabilidades y las funciones organizativas, basarse en una rendición de cuentas exhaustiva y una supervisión eficaces y prácticas y políticas de gestión informadas en cuanto al riesgo. Como resultado de los esfuerzos continuos en este ámbito, se están llevando a cabo las siguientes mejoras:

- (a) El Sistema de Rendición de Cuentas del UNICEF y la Política de gestión del riesgo institucional se establecen como documentos de referencia para la rendición de cuentas, la supervisión y las cuestiones asociadas a la gestión de riesgos;
- (b) Las actividades del UNICEF se realizan comprendiendo claramente la rendición de cuentas y la supervisión, con un enfoque sistemático e integrado sobre la gestión de oportunidades y riesgos;
- (c) Todos los funcionarios poseen los conocimientos necesarios para aplicar en su propio trabajo los principios y elementos funcionales que rigen la rendición de cuentas, la supervisión y la gestión del riesgo.

12. *Excelencia relativa a los programas.* El objetivo es garantizar el dinamismo y la innovación de los programas del UNICEF, contribuyendo al logro de resultados en materia de desarrollo nacional cuantificables y duraderos que repercutan positivamente sobre la vida de niños y mujeres. En este ámbito, los resultados se logran de manera más eficaz mediante los siguientes factores:

- (a) Un proceso de programación por países más estratégico que se ajuste a los distintos entornos de programación;
- (b) Contribución del programa a los objetivos nacionales de desarrollo y a los resultados del programa por países del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) con procesos comunes simplificados y armonizados por países desarrollados a través de esfuerzos de las Naciones Unidas más coherentes;
- (c) Intervenciones del UNICEF a todos los niveles, con un enfoque estratégico y coherente con respecto a las asociaciones y relaciones de colaboración para la realización de los derechos del niño;
- (d) Contribución de UNICEF a la generación y el intercambio de innovaciones y mejores prácticas en los ámbitos de los derechos de la infancia y el desarrollo en los planos nacional, regional y mundial;
- (e) El impacto de las contribuciones realizadas con vistas a lograr los objetivos nacionales de desarrollo y los resultados del MANUD vinculados a las mujeres y los niños, así como los objetivos organizativos del plan estratégico de mediano plazo se supervisa, se evalúa y se notifica de manera más eficaz, precisa y puntual en todos los niveles de la organización, fortaleciendo así el enfoque general de gestión basado en resultados del UNICEF.

13. *Funcionamiento de las operaciones.* El objetivo es garantizar que el UNICEF optimiza la utilización de sus recursos estratégicos mediante procesos y modelos empresariales más eficaces que permiten a la organización planificar y gestionar activos y supervisar e informar sobre objetivos organizativos en los planos regional, nacional y mundial. El personal y las oficinas de UNICEF se encuentran apoyados por un sistema de normas, reglamentos y directrices coherentes, concisas y consolidadas en cuanto al modo en que se cumplen las obligaciones, incluidos los requisitos interinstitucionales

como el método armonizado para las transferencias en efectivo y el cumplimiento de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS). Entre los resultados anticipados para esta actividad se encuentran los siguientes:

- (a) UNICEF planifica, utiliza y gestiona los recursos estratégicos de manera más eficaz mediante procesos empresariales mejorados;
- (b) UNICEF gestiona y desarrolla de manera más estratégica el talento y el liderazgo, que responden a los objetivos organizativos y a los desafíos cambiantes en materia de desarrollo;
- (c) UNICEF supervisa, analiza, evalúa e informa sobre la utilización de los recursos estratégicos y la ejecución de los procesos empresariales de manera más precisa y puntual en todos los planos de la organización, fortaleciendo así el enfoque general de gestión basado en resultados del UNICEF.
- (d) Todos los funcionarios conocen las prioridades institucionales y los avances de políticas y prácticas, y pueden acceder fácilmente a todos los recursos informativos y de conocimiento relevantes, así como a los canales para proporcionar retroalimentación.

14. *Planificación y ejecución eficaz de los recursos.* Como fuerza motora crítica, la introducción de VISION-One ERP, la nueva herramienta del sistema de aplicación y de gestión del rendimiento, respalda las esferas de resultados en la mejora de la rendición de cuentas y la gestión de riesgo eficaz, la excelencia en los programas y el funcionamiento de las operaciones. Asimismo, garantiza un sistema de información de gestión del rendimiento en línea para supervisar e informar sobre cuestiones financieras centrales y resultados, a escala mundial y a tiempo real. Entre los resultados anticipados para esta actividad se encuentran los siguientes:

- (a) UNICEF gestiona y supervisa las intervenciones en programas con el apoyo de un sistema único e integrado de planificación institucional de los recursos;
- (b) UNICEF gestiona los procesos institucionales centrales de manera eficaz mediante su sistema de planificación institucional de los recursos, que cumple con las IPSAS.
- (c) UNICEF gestiona y supervisa la eficacia organizativa mediante instrumentos integrados en el sistema de planificación institucional de los recursos;
- (d) Todos los funcionarios poseen los conocimientos, orientación e instrumentos necesarios para llevar a cabo las actividades del UNICEF a través del sistema de planificación institucional de los recursos.

## **B. Marco financiero**

15. El contexto financiero del presupuesto de apoyo bienal es el plan estratégico de mediano plazo: estimaciones financieras previstas para el período 2009-2012. Las proyecciones de mayo de 2009 indicaban que, en comparación con los niveles registrados en 2008-2009, se espera un descenso de las contribuciones del 8%, de 6.353 a 5.843 millones de dólares (de 4.369 a 4.008 millones de dólares para otros recursos y de 1.984 a 1.834 millones de dólares para los recursos ordinarios). Basándose en estas nuevas estimaciones, los recursos totales propuestos para el presupuesto de apoyo bienal 2010-2011 ascienden a 975 millones de dólares.

16. En el cuadro 1 se presenta una reseña del plan de recursos. La figura A muestra las contribuciones por categoría de financiación durante cinco bienios, mientras que la figura B ofrece información sobre el porcentaje

del presupuesto de apoyo bienal a los recursos totales del UNICEF en 2010-2011. La información sobre el desempeño real registrado en el bienio 2006-2007 se muestra en el anexo 1.

17. **Disponibilidad de recursos.** Se prevé que los ingresos totales desciendan de 6.700 millones de dólares en 2008-2009 a 6.000 millones en el bienio 2010-2011. Sin embargo, basándose en el balance inicial y en la cantidad esperada de los fondos fiduciarios, se prevé que los recursos totales disponibles aumenten ligeramente, de 10.300 millones de dólares en 2008-2009 a 10.400 millones de dólares en 2010-2011. Diversas entidades, como gobiernos, otras organizaciones de las Naciones Unidas y organizaciones no gubernamentales entregan al UNICEF fondos fiduciarios para sufragar el costo de la adquisición de suministros y prestar otros servicios en nombre de dichas entidades. Se espera que los fondos fiduciarios se incrementen de 1.300 millones a 2.000 millones de dólares, principalmente gracias a la contribución de la Alianza Mundial para el Fomento de la Vacunación y la Inmunización, el Banco Mundial y el Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria.

18. **Utilización de recursos para programas.** A pesar de la escasez de proyecciones de ingresos, UNICEF hará todo lo que esté en su mano para mantener el nivel de gastos de programas. Esto es posible gracias al uso de saldos de fondos arrastrados de bienios anteriores. Los gastos de programas están proyectados en la cifra de 5.500 millones de dólares. Se espera que la adquisición de suministros y la prestación de servicios en nombre de otras entidades financiada por los fondos fiduciarios alcance los 2.000 millones de dólares.

19. **El presupuesto de apoyo.** El plan estratégico de mediano plazo: las estimaciones financieras previstas para el período 2008-2011 proyectaban inicialmente un incremento del presupuesto de apoyo en un 14%. El presupuesto de apoyo se incrementará en un 6,8% por encima del nivel registrado en 2008-2009, de 912,8 a 975 millones de dólares. Como porcentaje de los gastos totales, el presupuesto de apoyo pasará del 11,9% en 2008-2009 al 11,5% en 2010-2011<sup>1</sup>. Además, serán necesarios 31,2 millones de dólares para la continuidad de las operaciones y los gastos de seguridad exigidos por las Naciones Unidas.

20. El presupuesto de apoyo se financia a través de los recursos ordinarios (728,4 millones de dólares) y de recuperaciones de otros recursos (246,6 millones de dólares). Las recuperaciones de gastos representan el 25% de la totalidad del presupuesto de apoyo (24% en 2008-2009), y se basan en los gastos proyectados de otros recursos. Las recuperaciones de gastos pueden variar en función de la tasa de ejecución de los proyectos. Si las recuperaciones reales son superiores (o inferiores) a las cantidades proyectadas, compensarán un porcentaje mayor (o menor) del presupuesto de apoyo bienal. Dicho de otro modo, mientras que la consignación del presupuesto de apoyo siga estando aprobada, el porcentaje del presupuesto de apoyo financiado mediante los recursos ordinarios (75%) se reducirá o se incrementará dependiendo de las recuperaciones de otros recursos. La tendencia histórica de los gastos reales demuestra que las recuperaciones reales de otros recursos han financiado un porcentaje más elevado del presupuesto de apoyo de lo previsto. Esto queda ilustrado en el anexo 2.

21. UNICEF sigue tomando medidas para fortalecer los mecanismos de control interno para la gestión de todos los recursos. Estas medidas adoptadas durante el bienio 2008-2009 se prolongarán hasta 2010-2011: revisión y armonización de las normas y reglamentos financieros, refuerzo de la segregación de las obligaciones y el marco de control financiero durante las emergencias, adhesión a la política de lucha contra el fraude emitida el 26 de septiembre de 2006, refuerzo de la Oficina de Auditoría Interna y la Oficina de Evaluación, mejora de la formación y la capacitación del personal, aplicación única de la planificación institucional de los recursos, avance hacia un entorno financiero que cumpla con las IPSAS y adopción continua de un enfoque armonizado para la gestión de transferencias de efectivo a los asociados en ejecución.

22. La opinión de auditoría emitida más recientemente por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas al UNICEF proporcionaba opiniones sin reservas y ofrece garantías de que los estados financieros del UNICEF no contienen inexactitudes significativas y presentan de manera equitativa las actividades del UNICEF para el bienio

---

<sup>1</sup> Sin incluir los fondos fiduciarios, el presupuesto de apoyo será el 15% de los gastos totales en el bienio 2010-2011.



2006-2007. El Informe de la Junta de Auditores también presenta conclusiones y recomendaciones relativas a los procedimientos financieros, los controles financieros y la gestión y administración general del UNICEF. Las recomendaciones de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas tienen una enorme importancia, y UNICEF se compromete a cerrar puntualmente las cuestiones planteadas. A este respecto, el Informe de la Junta de Auditores correspondiente al bienio terminado el 31 de diciembre de 2007 demuestra que, de las 96 recomendaciones de auditoría recibidas durante el bienio 2004-2005, 82 (o lo que es lo mismo, el 85%) han sido aplicadas, 13 (el 14%) se encuentran en curso de aplicación y 1 no se ha aplicado todavía, pero lo hará con la ejecución de los SAP (sistemas, aplicaciones y programas) durante 2011. Para el bienio 2006-2007, el UNICEF recibió 42 recomendaciones de mejora de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas. En mayo de 2009, la Junta de Auditores de las Naciones Unidas había validado el hecho de que el UNICEF ya hubiera aplicado 34 (el 81%) de las 42 recomendaciones y las 8 recomendaciones restantes estuvieran en curso de aplicación.

Cuadro 1. **Plan de recursos**  
(en millones de dólares EE.UU.)

	2008-2009					2010-2011				
	Recursos ordinarios	Otros recursos	Fondos fiduciarios	Recursos totales	%	Recursos ordinarios	Otros recursos	Fondos fiduciarios	Recursos totales	%
<b>1. Recursos disponibles</b>										
Balance inicial	733,0	1 550,0	229,0	2 512,0		613,0	1 740,0	303,0	2 656,0	
Ingresos										
Contribuciones	1 984,0	4 369,0	-	6 353,0		1 833,8	4 008,8	-	5 842,6	
Otros ingresos y reembolsos a/	300,0	43,0	-	343,0		157,2	20,2	-	177,4	
Ingresos totales	2 284,0	4 412,0	-	6 696,0		1 991,0	4 029,0	-	6 020,0	
Fondos fiduciarios b/	-	-	1 119,0	1 119,0		-	-	1 743,0	1 743,0	
<b>Total disponible</b>	<b>3 017,0</b>	<b>5 962,0</b>	<b>1 348,0</b>	<b>10 327,0</b>		<b>2 604,0</b>	<b>5 769,0</b>	<b>2 046,0</b>	<b>10 419,0</b>	
<b>2. Uso de los recursos</b>										
A. Programas										
(i) Ordinario y otros recursos	1 618,0	3 854,0	-	5 472,0		1 630,4	3 875,4	-	5 505,8	
(ii) Fondos fiduciarios	-	-	1 249,0	1 249,0		-	-	1 956,0	1 956,0	
Subtotal	1 618,0	3 854,0	1 249,0	6 721,0	87,5%	1 630,4	3 875,4	1 956,0	7 461,8	88,1%
B. Presupuesto de apoyo bienal c/	689,8	223,0	-	912,8	11,9%	728,4	246,6	-	975,0	11,5%
C. Gastos de seguridad exigidos por Naciones Unidas d/	47,6	-	-	47,6	0,6%	31,2	-	-	31,2	0,4%
<b>Uso total de recursos A+B+C</b>	<b>2 355,4</b>	<b>4 077,0</b>	<b>1 249,0</b>	<b>7 681,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 390,0</b>	<b>4 122,0</b>	<b>1 956,0</b>	<b>8 468,0</b>	<b>100,0%</b>
<b>3. Balance previsto de recursos e/</b>	<b>661,6</b>	<b>1 885,0</b>	<b>99,0</b>	<b>2 645,6</b>		<b>214,0</b>	<b>1,647,0</b>	<b>90,0</b>	<b>1951,0</b>	
<b>3a. Balances actualizados de recursos f/</b>	<b>613,0</b>	<b>1 740,0</b>	<b>303,0</b>	<b>2 656,0</b>						

a/ Incluye intereses, ingresos varios (venta de excedentes y bienes obsoletos, y diferencia entre las tasas de gestión y gastos en servicios de adquisición) y la compensación del presupuesto de apoyo bienal (contribuciones a los gastos de las oficinas locales gubernamentales, asociaciones contables para compensar los reembolsos fiscales, recuperaciones de almacenes, tasas de programas de funcionarios subalternos y otros fondos fiduciarios).

b/ Incluye servicios de adquisición.

c/ Los recursos ordinarios de 2010-2011 incluyen un reembolso de impuestos de 25,2 millones de dólares.

d/ Incluye una asignación de seguridad adicional de 21,4 millones de dólares.

e/ Para los recursos ordinarios de 2010-2011, el balance de recursos de 214 millones de dólares constituye el saldo efectivo del plan estratégico de mediano plazo revisado antes de contabilizar las reservas financiadas para seguros después de la separación del servicio, activos capitales, fondo de separación y servicios de adquisición y de aplicar las cancelaciones.

f/ El balance de recursos para 2008-2009 ha sido actualizado como se describe:

	Recursos ordinarios	Recursos adicionales	Fondos fiduciarios
Balance de recursos	661,6	1 885,0	99,0
Actualización en ingresos y gastos	-48,6	-145,0	204,0
Balance revisado de recursos	613,0	1740,0	303,0

<sup>2</sup> Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia – Informe financiero y estados financieros auditados para el bienio terminado el 31 de diciembre de 2007 y el Informe de la Junta de Auditores (A/63/5/Add.2)

Figura A  
**Contribuciones por categoría de financiación: 2002-2003 a 2010-2011**  
 (en millones de dólares EE.UU.)

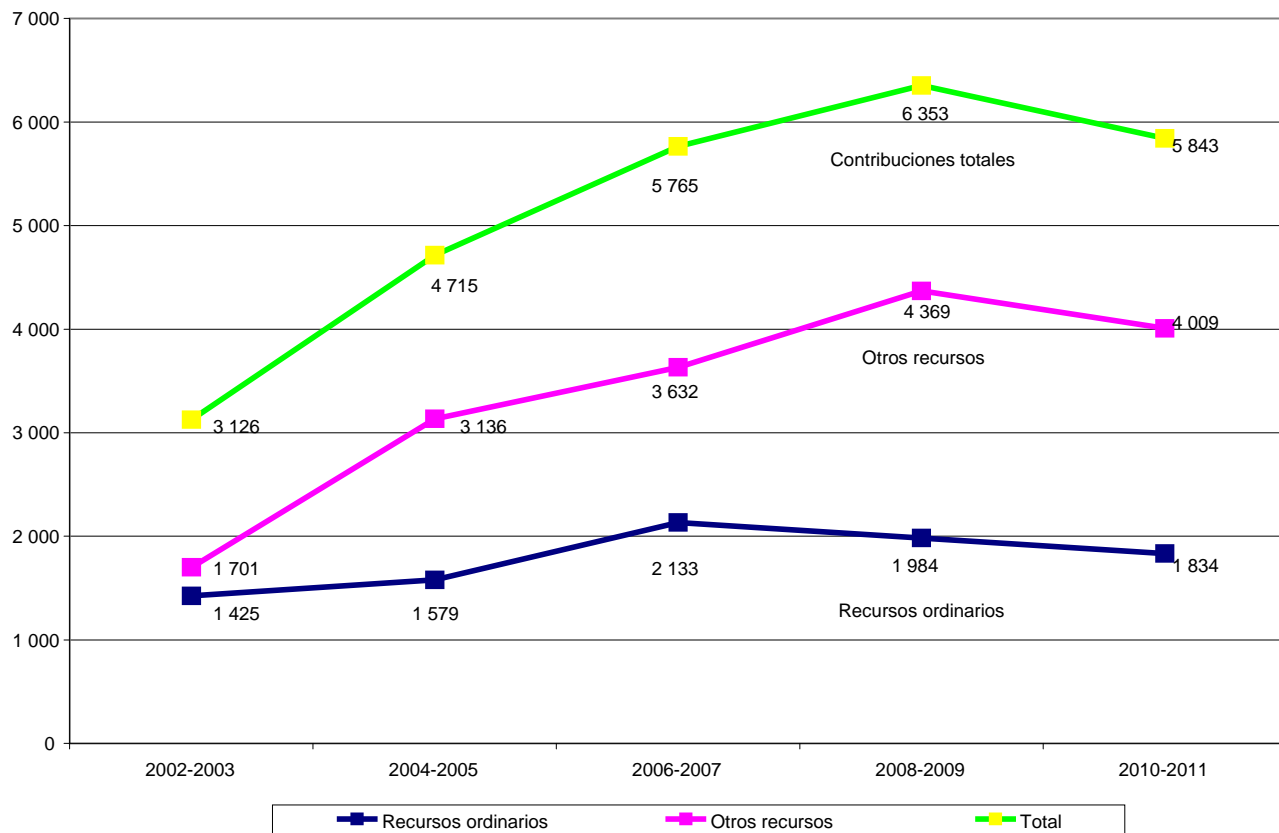
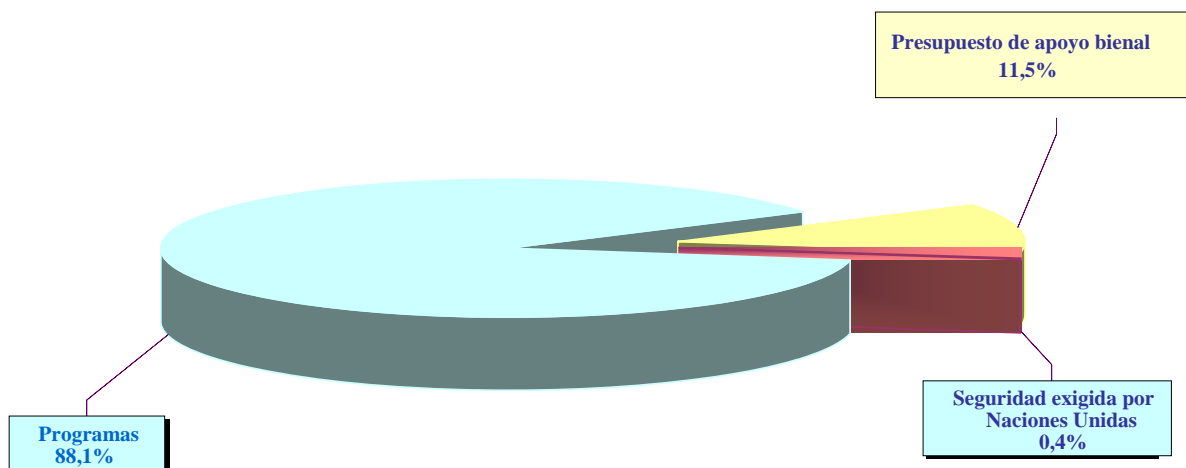


Figura B  
**Utilización de los recursos totales, 2010-2011 (incluidos los fondos fiduciarios)**



### III. Propuestas para el presupuesto de apoyo bienal para 2010-2011

#### A. Resumen de las propuestas

23. El presupuesto de apoyo se prepara en un formato basado en resultados, que refleja las rendiciones de cuentas organizativas articuladas frente a los resultados, con un ajuste evidente entre acciones programadas, objetivos e indicadores de rendimiento y propuestas de presupuesto. El presupuesto sigue un marco armonizado acordado con el PNUD y el UNFPA según el cual los resultados clave de gestión se clasifican atendiendo a 16 funciones.

24. El bienio 2008-2009 fue el primero en el que se presentaron estimaciones de presupuesto de apoyo por función en lugar de hacerlo atendiendo a estructuras organizativas. El proceso de armonización con el PNUD y el UNFPA prosigue en sus esfuerzos por armonizar terminología y metodología para la asignación de recursos. También se han realizado avances en cuanto a indicadores de rendimiento, Parámetros de referencia y objetivos, para garantizar unos vínculos más estratégicos entre los resultados y los indicadores clave. Además, ahora cada función incluye como mínimo un resultado común a las tres organizaciones, incrementando así la transparencia y favoreciendo la revisión por parte de los organismos intergubernamentales y la comparación entre las tres organizaciones.

25. La metodología para la atribución de recursos a las 16 funciones del presupuesto de apoyo bienal consta de tres fases: (a) la formulación de resultados de gestión lo más clara y concisa posible, con la selección de los mejores indicadores y el registro de Parámetros de referencia basadas en resultados precedentes; (b) la identificación del modo de aplicación y la combinación más eficaz de aportaciones, incluidas las unidades organizacionales con una responsabilidad considerable a la hora de presentar resultados y (c) el cálculo y el ajuste de los costes de las aportaciones –personal, desplazamientos, equipos, asesores– conforme a un nivel asequible del presupuesto general, buscando los aspectos económicos y eficaces.

26. Si bien la asignación de costes a la mayoría de funciones no ha sufrido cambios significativos, la función 4, asesoramiento de programación, gestión y supervisión se ha definido de manera más precisa que en el bienio anterior. En el presupuesto de apoyo 2008-2009, la función 4 incluía todos los costes vinculados a las oficinas sobre el terreno, incluidos los gastos de finanzas, administración, recursos humanos, adquisición y funciones de tecnología de la información. Actualmente se encuentra armonizada con la del PNUD y el UNFPA, y los gastos de estas aportaciones se incluyen en las funciones relevantes (funciones 5, 10, 11, 12 y 13).

27. El cuadro 2 presenta todos los costes vinculados a cada función. Para favorecer la comparación con el bienio anterior, el presupuesto correspondiente al período 2008-2009 se ha reformulado y recalculado utilizando la nueva metodología descrita anteriormente<sup>3</sup>. Además de la presentación basada en los resultados, la información incluida en el cuadro sinóptico IV contiene un desglose de los principales objetos de gastos en virtud de categorías relacionadas y no relacionadas con puestos en el presupuesto de apoyo bienal.

28. La idea principal de este presupuesto de apoyo bienal es alinear las funciones establecidas en el bienio anterior y seguir consolidando iniciativas que fortalezcan la capacidad del UNICEF para ofrecer resultados de calidad para la infancia. Se ha concedido prioridad al uso de estrategias innovadoras para reducir los costes operativos y asignar el mayor número de recursos a actividades que repercutan directamente sobre los niños. La sección B incluye un listado detallado de cambios y mejoras en cada función.

<sup>3</sup> Las 16 funciones que utilizan la anterior asignación de costes correspondiente al período 2008-2009 aparecen en el Cuadro sinóptico III.

Cuadro 2. **Presupuesto de apoyo bienal por función presupuestaria basada en resultados**  
(en millones de dólares EE.UU.)

Código de área funcional	Descripción del área funcional	APROBADO 2008-2009 (Recalculado)*	PROPUESTO 2010-2011	2010-11 % DEL TOTAL	% VARIACIÓN d=(b-a)/a
		(a)	(b)	(c)	
1.	Dirección y orientación ejecutivas	14,3	15,3	1,6%	6,9%
2.	Representación y promoción del mandato básico	86,4	94,3	10,1%	9,2%
3.	Formulación, planificación y orientación de políticas y estrategias institucionales	27,4	28,6	3,0%	4,6%
4.	Orientación, gestión y supervisión de los programas	150,8	165,7	17,7%	9,9%
5.	Gestión de adquisiciones y suministros	33,1	33,7	3,6%	1,7%
6.	Gestión de emergencias	16,9	17,5	1,9%	3,6%
7.	Relaciones externas y alianzas	17,3	17,9	1,9%	3,2%
8.	Comunicación interna y externa: medios de difusión y relaciones públicas	75,7	80,1	8,5%	5,7%
9.	Movilización de recursos y recaudación de fondos	20,9	22,5	2,4%	7,6%
10.	Gestión financiera	111,5	117,1	12,5%	5,0%
11.	Gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones	111,4	113,3	12,1%	1,7%
12.	Gestión administrativa general	97,5	97,7	10,4%	0,3%
13.	Gestión de recursos humanos	97,3	103,2	11,0%	6,2%
14.	Auditoría e investigación	13,7	16,0	1,7%	16,4%
15.	Evaluación institucional	7,6	8,5	0,9%	11,7%
16.	Seguridad del personal	6,2	6,7	0,7%	7,8%
<b>SUB TOTAL</b>		<b>887,9</b>	<b>938,1</b>	<b>100%</b>	<b>5,6%</b>
	Proyectos de inversión	24,9	36,9		48,4%
<b>GRAN TOTAL</b>		<b>912,8</b>	<b>975,0</b>		<b>6,8%</b>

\* Recalculado utilizando la definición armonizada de insumos en cada área funcional, como se describe en el párrafo 26.

Cuadro 3. **Resumen de los principales ámbitos de incrementos/descensos en el presupuesto de apoyo bienal**  
(en millones de dólares EE.UU.)

	<i>Total</i>
<b>2008-2009 Consignación aprobada</b>	<b>912,8</b>
<b>I. Incrementos debidos a costes (inflación, moneda, ajustes de gastos de personal)</b>	<b>92,2</b>
<b>II. Incrementos/descensos debidos al volumen</b>	
1. Incremento	
(a) Proyecto de inversión: planificación institucional de recursos VISION-One	27,5
(b) Proyecto de inversión: IPSAS	4,8
(c) Proyecto de inversión: Espacio adicional de oficina en la sede de UNICEF	4,6
(d) Apoyo a las mejoras, la auditoría, la ética y la evaluación organizacional	8,5
(e) Administración de justicia de la ONU	3,6
<b>Incrementos totales</b>	<b>49,0</b>
2. Descenso	
(f) Ganancias de eficiencia de organización	(34,6)
(g) Descenso en gastos de personal y gastos asociados	(19,5)
(h) Proyectos de inversión 2008-2009	(24,9)
<b>Descensos totales</b>	<b>(79,0)</b>
<b>Consignación 2010-2011</b>	<b>975,0</b>

### 1. Principales ámbitos de incrementos/descensos para el bienio

#### **Incrementos derivados de los costes (inflación, divisa, ajustes de costes de personal) (92.200 millones de dólares)**

29. Para el bienio 2010-2011, la provisión general para incrementos de costes de 92,2 millones de dólares se ha calculado utilizando tipos de cambio y ajustes por lugar de destino con fecha de 1 de abril de 2009 con una tasa media anual de inflación del 5,0%. Este dato se ha visto compensado parcialmente con un descenso de volumen de 30 millones de dólares, generando un incremento neto del presupuesto de apoyo de 62,2 millones o un 6,8%. La tasa de vacantes prevista del 6% se ha mantenido en los puestos profesionales internacionales.

30. Entre los factores clave que contribuyen a los incrementos de costes se encuentran los siguientes:

- (a) Tipos de cambio e inflación. La fluctuación del dólar de Estados Unidos, agravada por el impacto de la inflación, ha ocasionado un ajuste al alza de 37 millones de dólares en costes de personal local, incluidos los incrementos de escalas salariales y los gastos de funcionamiento.
- (b) Ajustes de costes relacionados con puestos. Los cambios de escalas salariales y multiplicadores de ajustes de puestos para profesionales internacionales, unidos a los derechos del personal y los incrementos salariales dentro de la categoría.

### Incrementos derivados del volumen

- (a) Proyecto de inversión: planificación institucional de recursos VISION-One (27,5 millones de dólares)

31. Con el fin de ejecutar las iniciativas de mejoras, se desarrolló un plan exhaustivo de aplicación de la planificación institucional de recursos para el período 2009-2011. El plan se centra en las cuatro principales esferas de resultados: rendición de cuentas y gestión del riesgo mejoradas, excelencia en los programas, funcionamiento de las operaciones y eficacia de la planificación e implementación de los recursos. El plan aborda tanto la formación como la gestión del cambio. Las actividades incluyen, entre otras, las fases piloto y de diseño, orientación y formación y liderazgo, comunicación y supervisión. El coste del proyecto de planificación institucional de recursos VISION-One durante el bienio 2010-2011, incluidas las mejoras tecnológicas relevantes, como el ancho de banda y las capacidades de comunicación, se estima en la cifra de 27,5 millones de dólares y se incluye en los proyectos de inversión.

- (b) Proyecto de inversión: IPSAS (4,8 millones de dólares)

32. UNICEF reconoce que la adopción de IPSAS, impuestas por la Asamblea General, constituye una oportunidad y un desafío para mejorar las prácticas de gestión operativa y programática. A principios de 2009, una revisión estratégica de las prioridades organizacionales, junto con una evaluación detenida de los riesgos inherentes a la aplicación, impulsó al UNICEF a aplazar la adopción plena hasta 2012. Este aplazamiento permitirá que el UNICEF introduzca paulatinamente las actividades de aplicación para aprovechar mejor los beneficios de las IPSAS y para permitir que los directores se preparen para una adopción satisfactoria de las IPSAS. La coordinación de la adopción con la aplicación mundial de VISION-One ERP, que ofrece las herramientas necesarias para apoyar las prácticas de gestión mejoradas, proporciona beneficios adicionales.

33. Durante el bienio 2010-2011, el proyecto IPSAS se concentrará en el logro de los siguientes resultados: trasladar progresivamente la información financiera institucional anual a unos estados financieros del UNICEF que cumplan con las IPSAS para el ejercicio económico terminado el 31 de diciembre de 2012, elaborar informes de donantes reconciliables con la información financiera proporcionada en virtud de las IPSAS, llevar a cabo un análisis del impacto sobre los indicadores clave de actuación y otra información financiera notificada y completar las actividades preparatorias para producir presupuestos de capital para el presupuesto de apoyo bienal para el bienio 2012-2013. El coste del proyecto de IPSAS durante el bienio 2010-2011 se estima en 4,8 millones de dólares y se incluye en los proyectos de inversión.

- (c) Proyecto de inversión: Aumento del espacio de oficinas en la Casa del UNICEF (4,6 millones de dólares)

34. Se realizará una inversión de 4,6 millones de dólares para adquirir espacio de oficinas adicional en la sede del UNICEF en Nueva York. En la actualidad, el UNICEF es arrendatario de un edificio de la United Nations Development Corporation en 3 United Nations Plaza (UNICEF HOUSE) y recibirá el título cuando el contrato de arrendamiento termine en 2026.

A raíz de la necesidad de incrementar el espacio de oficinas, se realizó un estudio de mercado para comparar el coste de convertir las plantas 14 y 15 de la Casa del UNICEF a alternativas comerciales comparables en la ciudad de Nueva York. El alquiler de espacios en edificios comerciales se estima entre 60 y 70 dólares por metro cuadrado. El alquiler del espacio adicional en 3 United Nations Plaza se fijará en 28 dólares por metro cuadrado hasta 2026, ahorrando al UNICEF 0,9 millones de dólares anuales. En consecuencia, UNICEF resolverá muchos de sus problemas de espacio, invirtiendo en su propio local arrendado y evitando ampliaciones costosas al mercado inmobiliario comercial de la ciudad de Nueva York. Este proyecto aparece en la sección de proyectos de inversión.

- (d) Apoyo a mejoras de organización, auditoría, ética y evaluación (8,5 millones de dólares)

35. La Oficina de Coordinación y de Apoyo sobre el Terreno adoptará un papel de liderazgo en el proceso continuo para mejorar la transformación, y se ha visto reforzado para proporcionar tres “entregables” principales durante el bienio 2010-2011: apoyo a la coordinación y liderazgo para los procesos de mejora de la organización y de gestión del cambio ajustados a los objetivos y metas estratégicos, asistencia técnica y asesoramiento para los propietarios y gestores de las mejoras en los procesos y conceptos de gestión del cambio con vistas a apoyar el desarrollo eficaz, la evolución y la integración de las mejoras y el liderazgo del desarrollo de las mejoras en la rendición de cuentas, la gestión del riesgo institucional, la planificación institucional de recursos VISION-One y las mejoras de los procesos institucionales, así como el apoyo al avance coordinado de estos esfuerzos con estrategias dinámicas de programación y gestión de la eficacia organizativa. Esta actividad se llevará a cabo bajo la función 4.

36. La Oficina de Ética, la Oficina de Auditoría Interna y la Oficina de Evaluación se verán reforzadas con la ampliación de un funcionario por oficina y fondos para los viajes. Estas actividades están previstas en las funciones 1, 14 y 15.

e) Administración de Justicia de las Naciones Unidas (3,6 millones de dólares)

37. UNICEF participa en el nuevo sistema de Administración de Justicia de las Naciones Unidas, que entró en vigor el 1 de julio de 2009. Este nuevo sistema, producto de la reforma de las Naciones Unidas, proporciona un foro independiente, transparente, profesional y descentralizado para la resolución de cuestiones de personal. Los costes se sufragán conjuntamente entre las organizaciones de las Naciones Unidas basándose en el número de trabajadores, y la parte del UNICEF asciende a 3,6 millones de dólares para el bienio 2010-2011. Esta actividad se muestra en la función 13.

#### **Descensos derivados del volumen**

f) Ganancias de eficiencia operativa (34,5 millones de dólares)

38. Para responder a la solicitud de la Junta Ejecutiva del UNICEF de continuar reduciendo los gastos operacionales y generar ganancias de eficiencia, las oficinas del UNICEF han propuesto reducciones en sus presupuestos para 2010-2011 correspondientes a trabajadores para períodos breves, asesores, mobiliario y equipos, viajes y gastos de funcionamiento. Además, se adoptarán o se ampliarán medidas durante el bienio, con vistas a incrementar la eficacia de las operaciones del UNICEF. Entre estas iniciativas, se incluyen las descritas a continuación.

39. *Establecimiento de Centros Comunes de Apoyo Operativo.* Las unidades comunes de operaciones ya funcionan en cinco de las siete ubicaciones en las que UNICEF mantiene oficinas regionales y nacionales. Se establecerán acuerdos similares en las dos ubicaciones restantes durante el bienio 2010-2011. Se llevará a cabo una revisión para desarrollar prácticas innovadoras e incrementar la eficacia en los ámbitos de la gestión financiera, los recursos humanos y la tecnología de la información entre grupos de países. Esta iniciativa se está analizando junto con el diseño y el desarrollo de la planificación institucional de recursos VISION-One. El proyecto de planificación institucional de recursos VISION-One favorecerá el acceso en línea en tiempo real a los datos financieros y permitirá procesar las transacciones administrativas. Se prevé que la inversión en la planificación institucional de recursos VISION-One proporcione unas ganancias de eficiencia y un ahorro de costes considerables.

40. *Fomento de los instrumentos de Tecnología de la Información.* Se prevé un descenso de los costes de telecomunicaciones derivado de la gestión central de los cortafuegos y del uso ampliado de los proveedores de servicios de internet (ISP) locales. Se espera que las inversiones destinadas a actualizar el ancho de banda favorezcan y mejoren los sistemas de videoconferencia, reduciendo así los gastos de viajes.

41. *Reducción del coste de las instalaciones.* De las 140 ubicaciones internacionales (sedes, oficinas regionales y nacionales), actualmente 55 son de ocupación gratuita, 24 se encuentran en régimen de alquiler en instalaciones comunes de las Naciones Unidas y 61 están arrendadas comercialmente. Mediante la colaboración y la negociación con otras organizaciones de Naciones Unidas y gobiernos locales, UNICEF seguirá buscando opciones para reducir los gastos de alquiler compartiendo instalaciones y negociando cesiones gratuitas de espacios con los Gobiernos anfitriones.

42. *Transferencias armonizadas de efectivo.* UNICEF colabora con otras organizaciones de las Naciones Unidas para armonizar y simplificar los procesos institucionales en los países en los que está presente. La utilización de un enfoque armonizado en las transferencias de efectivo ha generado un ajuste adicional en los fondos y programas de transferencia de recursos a los Gobiernos. Aunque todavía queda mucho por hacer en este ámbito, el sistema reducirá los costes de las transacciones para las agencias y aliviará la carga generada por los múltiples procedimientos y normas de Naciones Unidas para sus asociados.

g) Reducciones de personal y gastos asociados (19,5 millones de dólares)

43. Se han realizado reducciones en el número de puestos y en las prestaciones asociadas. El tratamiento del reembolso de los impuestos nacionales vinculados a los funcionarios que realizan funciones de programas se ha armonizado con el del PNUD y el UNFPA, y se cargará como coste directo de programa.

## 2. Sinopsis de los cambios de puestos

44. El número total de puestos en el presupuesto de apoyo bienal descenderá en la cifra de 15, de 2.972 en el bienio 2008-2009 a 2.957 en el bienio 2010-2011. La cifra neta de profesionales internacionales se incrementará en 4; los funcionarios nacionales, en 19, y los funcionarios de Servicios Generales se reducirán en 38. El cuadro 4 ilustra la distribución de puestos por categoría en oficinas nacionales, oficinas regionales y sedes, y muestra los cambios que se han producido entre los dos bienios.

Cuadro 4. **Puestos financiados con cargo al presupuesto de apoyo bienal por ubicación**

Ubicación	Puestos aprobados 2008-2009							Cambios (incrementos/descensos)					Puestos propuestos 2010-2011							
	SGA/ASG	D2	D1	Otros Prof. Intern.	Otros restantes	Total	% del total	SGA/ASG	D2	D1	Otros Prof. Intern.	Otros restantes	Total	SGA/ASG	D2	D1	Otros Prof. Intern.	Otros restantes	Total	% del total
Oficinas nacionales		10	29	386	1 300	1 725	58%				1	2	3		10	29	387	1 302	1 728	58%
Oficinas regionales		7	8	129	179	323	11%				-3	-11	-14		7	8	126	168	309	11%
Sedes	4	14	44	470	392	924	31%				6	-10	-4	4	14	44	476	382	920	31%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>31</b>	<b>81</b>	<b>985</b>	<b>1 871</b>	<b>2 972</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>(19)</b>	<b>(15)</b>	<b>4</b>	<b>31</b>	<b>81</b>	<b>989</b>	<b>1 852</b>	<b>2 957</b>	

45. La asignación de fondos para el seguro médico después de la separación del servicio no forma parte de los gastos de personal. UNICEF trata este gasto como transferencia de balance. La Junta Ejecutiva aprobó en 2003 la creación de una reserva financiada con recursos ordinarios. Al 31 de diciembre de 2008, el saldo de la reserva era de 180 millones de dólares.



46. Las modificaciones de las modalidades contractuales impuestas por la Asamblea General de las Naciones Unidas pondrá fin a los nombramientos de duración limitada del UNICEF durante el bienio 2010-2011. Las oficinas que cuentan con personal de duración limitada han creado puestos nuevos únicamente cuando el trabajo en cuestión debe realizarse en un plazo superior a un año. El cambio de un contrato temporal a un contrato de duración determinada no repercute en el presupuesto, puesto que los derechos y prestaciones de un funcionario temporal de duración limitada son similares a los que se ofrecen con los contratos de duración determinada.

47. Durante el último bienio se introdujo un nuevo programa para identificar y desarrollar talento para hacer frente a las necesidades de personal actuales y futuras del UNICEF. Se propone la continuidad de esta iniciativa de organización con una asignación de 9 millones de dólares. La iniciativa de desarrollo del talento y el liderazgo tiene dos ideas estratégicas: (a) a nivel interno, establecer los elementos necesarios para crear un entorno que permita identificar y desarrollar el talento existente, especialmente construir un potencial de talento para puestos de alto nivel en el seno del UNICEF y (b) a nivel externo, crear un programa de divulgación para contratar efectivos externos prometedores de diversa procedencia demográfica con vistas a cubrir vacantes de personal identificadas en distintas zonas funcionales, como la política pública, la comunicación para el desarrollo, la supervisión y la evaluación. Hasta la fecha, 30 jóvenes profesionales han participado en este programa. Esta actividad se ilustra en la función 13.

### **3. Gastos de seguridad exigidos por Naciones Unidas**

48. UNICEF suscribe plenamente el paquete aprobado del sistema de las Naciones Unidas para la seguridad de los funcionarios sobre el terreno, aplicado y supervisado por el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas. Los servicios prestados por el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas incluyen el empleo de funcionarios internacionales de seguridad sobre el terreno, asistentes y funcionarios de seguridad locales, psicólogos para el estrés postraumático y medidas de apoyo operativo relacionadas, tanto a nivel del país como de la sede. El porcentaje de los costes totales para el UNICEF durante el bienio 2010-2011 asciende al 9,8%. El porcentaje del UNICEF en el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas y el costo por seguro contra actos dolosos se mantiene en 26,2 millones de dólares.

49. Además, serán necesarios 5,0 millones de dólares para mantener la continuidad de las operaciones en funciones altamente críticas durante y después de un desastre o crisis. Durante el bienio 2008-2009, UNICEF desarrolló un plan de continuidad institucional basado en un ejercicio de evaluación de riesgo exhaustivo y un análisis de impacto institucional, y adoptó una metodología de planificación estándar del sector desarrollada por el Programa Mundial de Alimentos y Citigroup, adaptado a los procedimientos y políticas de las Naciones Unidas. Se está creando un centro de datos alternativo fuera de Manhattan para prestar los servicios necesarios de los sistemas de importancia crítica para las misiones por si una catástrofe importante afecta al centro de datos principal en la Casa del UNICEF. Estos servicios de importancia crítica para las misiones, organizados por una empresa profesional externa, se consideran esenciales para la capacidad de la organización para seguir funcionando durante un evento de esa índole, e incluyen sistemas como la planificación institucional de recursos, el correo electrónico, el sistema de gestor de programas (ProMS, por sus siglas en inglés) y la capacidad continua de comunicarse con otras ubicaciones principales del UNICEF.

50. En su segundo período ordinario de sesiones de 2008, la Junta Ejecutiva, en la decisión 2008/21, aprobó 21,4 millones de dólares en fondos adicionales para iniciativas del UNICEF en materia de seguridad para el bienio 2008-2009 (E/ICEF/2008/AB/L.8). Se propone que el período de tiempo disponible para utilizar cualquier saldo restante de la asignación de 21,4 millones para las iniciativas del UNICEF en materia de seguridad se amplíe del bienio 2008-2009 al bienio 2010-2011.

## **B. Descripción de las actividades y los recursos del presupuesto de apoyo bienal por función**

51. La presente sección describe cada una de las funciones y los resultados generales que se perseguirán desde la financiación del presupuesto de apoyo bienal, así como una indicación general relativa al modo en que estos resultados se evaluarán y se presentarán en posteriores presupuestos de apoyo bienal. Tras la armonización de la clasificación de los costes y basándose en la experiencia del bienio actual, se han realizado ajustes a los indicadores y resultados de gestión. El ejercicio también considera los indicadores clave de actuación acordados e introducidos

tras el examen de mitad de período del plan estratégico de mediano plazo de 2008 (E/ICEF/2008/18 y anexos revisados al plan estratégico de mediano plazo E/ICEF/2009/19).

### **Función 1: Dirección y orientación ejecutivas**

52. **Definición y descripción.** La función incluye dos componentes: (a) permitir a la Oficina del Director Ejecutivo del UNICEF definir la dirección estratégica, basándose en el mandato y la visión a largo plazo y proporcionar un liderazgo eficaz del UNICEF como agencia de las Naciones Unidas para la infancia, dirigiéndola hacia los resultados de organización definidos de manera responsable y transparente y (b) permitir a los directores de todos los niveles que dirijan a sus respectivos funcionarios hacia la consecución de los resultados definidos específicamente para cada unidad y que se exijan cuentas mutuamente con respecto al logro de estos resultados en la dirección ejecutiva general del UNICEF.

53. **Medidas previstas.** UNICEF seguirá ejecutando su dirección estratégica, definida en el plan estratégico de mediano plazo, en el contexto de su mandato asociado a la Convención sobre los Derechos del Niño, los objetivos de desarrollo del Milenio, la Declaración del Milenio y la Declaración y el Plan de Acción de "Un mundo apropiado para los niños". UNICEF seguirá desempeñando un papel central en el establecimiento de la dirección y el ritmo generalizado de la coherencia de Naciones Unidas, ofreciendo liderazgo a sus asociados en los ámbitos del mandato del UNICEF y mejorando la calidad de la gestión, logrando el equilibrio entre los géneros de los funcionarios y mejorando la rendición de cuentas de los directores de todos los niveles para alcanzar los resultados previstos.

54. **Recursos necesarios:** Los recursos necesarios para el bienio 2010-2011 serán 15,3 millones de dólares.

### 55. **Principales resultados previstos:**

<b>Resultados de gestión (plan estratégico)</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Parámetros de referencia</b>	<b>Metas</b>
1. Liderazgo institucional y dirección eficaces para el mandato y la misión del UNICEF	Consecución de las prioridades de gestión del plan estratégico de mediano plazo, objetivos de organización como contribución a los objetivos de desarrollo del Milenio.	Informe sobre el examen de mitad de período del plan estratégico de mediano plazo (E/ICEF/2008/18)  Informe sobre el sistema de rendición de cuentas del UNICEF (E/ICEF/2009/15) aprobado y comentado por la Junta Ejecutiva	Consecución de los objetivos e indicadores clave de actuación del plan estratégico de mediano plazo según los anexos revisados de dicho plan (E/ICEF/2008/19)  Documento revisado sobre el papel y las responsabilidades de la organización tras la aprobación del sistema de rendición de cuentas  Revisiones de gestión basadas en el boletín de actuación a todos los niveles  Estudio de partes interesadas sobre la eficacia de la promoción a favor de los ODM y los derechos del niño (a realizar en 2010)

## **Función 2: Representación y promoción del mandato básico**

56. **Definición y descripción.** Esta función abarca las actividades regionales y nacionales relacionadas con la representación de la agencia con objeto de promover el mandato básico, los principales objetivos programáticos y el liderazgo de los derechos del niño en todo el mundo. Estas actividades se realizan principalmente en oficinas nacionales, pero también están vinculadas a actividades de liderazgo y representación a nivel regional a través de los Directores Regionales, y se desarrollan en distintos organismos regionales/intergubernamentales e instituciones regionales que contribuyen considerablemente a la determinación de los programas infantiles en el terreno y a través del Equipo de Directores Regionales de las agencias de las Naciones Unidas en la región.

57. **Medidas previstas.** UNICEF posee un mandato básico definido y un conjunto de objetivos de organización que se enmarcan en la Convención sobre los Derechos del Niño, la Declaración del Milenio, los objetivos de desarrollo del Milenio y los objetivos de "Un mundo apropiado para los niños". Una función esencial desempeñada por los altos dirigentes de cada país y por los Directores Regionales de las oficinas regionales es progresar en las contribuciones de la agencia a estos objetivos internacionales centrados en la infancia a través de una representación, cooperación y asociación eficaz con los dirigentes locales y otros homólogos, expertos de otras agencias y organizaciones regionales intergubernamentales. La prioridad de los esfuerzos de promoción será proteger a los niños y a otros seres más vulnerables a los efectos de la recesión económica y crear sistemas que garanticen los servicios sociales básicos y mantengan y refuercen las inversiones en los objetivos de desarrollo del Milenio asociados a la infancia. Las dependencias de representación en las oficinas nacionales y regionales se incluyen en esta categoría.

58. **Recursos necesarios:** Los recursos necesarios para el bienio 2010-2011 serán 94,3 millones de dólares.

### 59. **Principales resultados previstos:**

<b>Resultados de gestión (plan estratégico)</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Parámetros de referencia</b>	<b>Metas</b>
1. Contribución eficaz y mejorada a los planes y prioridades de desarrollo nacional en las esferas de los derechos del niño y los ODM asociados a la infancia	Número de países en que se ejecutan programas donde UNICEF proporciona apoyo a los planes nacionales y/o estrategias de reducción de pobreza para fortalecer la prioridad sobre la infancia y los ODM asociados a la infancia	85 (2008)	100
2. Derechos del niño y ODM asociados a la infancia en políticas y planes nacionales y en los programas de cooperación nacionales del UNICEF, con prioridad especial sobre los objetivos de reducción de la mortalidad infantil en 68 países prioritarios, objetivos asociados al VIH/SIDA en 54 países y objetivos de protección infantil en 70 países prioritarios	Número de países en que se ejecutan programas con estrategias de reducción de pobreza, desarrollo nacional o planes de transición que abordan retos prioritarios para los niños, las mujeres y la igualdad entre los géneros  Porcentaje de documentos de programas del país que reflejan normas de organización para (i) enfoques basados en derechos humanos, (ii) aplicación de la incorporación de la perspectiva de género y (iii) gestión basada en resultados	85 (2008)  (i) Enfoque basado en los derechos humanos en la programación: – 73% (2007); (ii) Incorporación de la perspectiva de género – 44% (2008); (iii) Gestión basada en resultados – 75% (2008)	100  (i) Enfoque basado en los derechos humanos en la programación – 90%; (ii) Incorporación de la perspectiva de género – 75%; (iii) Gestión basada en resultados – 90%

### **Función 3: Formulación, planificación y orientación de políticas y estrategias institucionales**

60. **Definición y descripción.** Esta función abarca la planificación y la supervisión de los objetivos y el plan estratégico de organización, así como los indicadores asociados, las políticas programáticas centrales y la visión y enfoques a largo plazo para la consecución de objetivos asociados a la infancia y a los derechos del niño. Incluye actividades mejoradas de gestión del conocimiento y de investigación que respaldan la planificación y orientación estratégicas con respecto a las sedes y el terreno, así como el intercambio de información para la mejora de la situación de los niños a escala mundial. También forman parte de esta función la supervisión de las actuaciones del plan estratégico de mediano plazo y las actuaciones generales de los programas de país en el MANUD, la incorporación de la gestión basada en resultados en todos los niveles de la organización y la información sobre el progreso del plan estratégico.

61. **Medidas previstas.** La planificación estratégica del UNICEF se basa en los siguientes principios: (a) el apoyo de la consecución de los objetivos de la Declaración del Milenio y los objetivos de desarrollo del Milenio, así como el refuerzo mutuo de objetivos de “Un mundo apropiado para los niños” en el contexto general de la Convención sobre los Derechos del Niño; (b) la orientación en materia de políticas y la respuesta a las demandas nacionales de apoyo del UNICEF; (c) la aplicación de una agenda coherente de todo el sistema en la que el UNICEF desempeñe funciones esenciales de liderazgo, también a escala nacional, para fomentar y apoyar procesos de planificación nacional orientados a la infancia y respuestas coherentes de las Naciones Unidas con respecto a la iniciativa “Unidos en la acción” sobre las prioridades nacionales y los objetivos orientados a la infancia; (d) asociaciones y movilización de recursos para la infancia, incluida la promoción de políticas basada en el conocimiento, los datos y las buenas prácticas; (e) la garantía de que los enfoques multisectoriales en materia de igualdad entre géneros y los enfoques basados en derechos y orientados a los resultados en materia de programación, la participación de niños y jóvenes y la comunicación programática se integran en los programas de países. En 2010 se realizará una revisión en profundidad del plan estratégico de mediano plazo para el período 2006-2013 y los resultados informarán de los ajustes adicionales del plan.

62. En cooperación con otras oficinas, la División de Políticas y Prácticas se esfuerza por posicionar al UNICEF como líder mundial de conocimiento y asociado efectivo para la infancia a través de distintos medios: generación sistemática, gestión y aplicación del conocimiento asociado a la infancia y estrategias en esferas clave de práctica cuya función es promover y proteger los derechos del niño, colaboración e integración amplias entre las funciones revitalizadas de gestión del conocimiento e investigación independiente, creación y ampliación de la extensa capacidad del UNICEF para recopilar datos relativos a la infancia, análisis y supervisión para abordar nuevos desafíos y necesidades nacionales e internacionales de información sobre los niños y garantías, en asociación con asociados nacionales y a otro nivel, de la capacidad de proporcionar e intercambiar conocimientos relativos a la infancia y pruebas de que pueden usarse para fomentar la innovación, atraer inversiones de mayor envergadura y validar y adoptar enfoques satisfactorios a escala.

63. En colaboración con otras oficinas, incluida la División de Gestión del Cambio, la División de Política y Práctica lidera la organización de la supervisión y la información de resultados y el fortalecimiento de la rendición de cuentas en relación con las actuaciones. De este modo, la División de Política y Práctica ha consolidado la función política mundial, desarrolla y fortalece la gestión basada en resultados y los sistemas de supervisión del rendimiento, realiza un análisis del rendimiento a escala internacional y ofrece apoyo sistemático al control de programas, la garantía de calidad y la supervisión del rendimiento en las oficinas regionales. Para incorporar en mayor medida cuestiones clave en materia de perspectiva de género y resultados de igualdad, al tiempo que información estratégica sobre inversiones por esferas prioritarias, los asesores principales de inversión estratégica y en materia de género se desplazaron a la División de Política y Práctica, por lo que proporcionarán coherencia al trabajo en estas esferas.

64. Se dotará de personal a una función de supervisión de la investigación, que se establecerá como Oficina de Investigación con el objetivo de liderar la agenda estratégica de investigación del UNICEF en 2008-2009. Dicha función empezará a funcionar en el bienio 2010-2011. Esta función, en colaboración con la División de Política y Práctica, la División de Programas, las oficinas regionales y nacionales y otras partes de la organización, fortalecerá la generación de nuevos conocimientos y su contribución al programa global y a las agendas de promoción de políticas del UNICEF. La Oficina de Investigación supervisará el trabajo del Centro de Investigación Innocenti. La oficina reforzará las relaciones de la organización con las instituciones de investigación y los centros de excelencia en los países en desarrollo y países desarrollados, así como la participación del UNICEF en los debates políticos y de investigación en cuestiones relativas a la infancia. La propuesta de presupuesto bienal incluye una provisión para reforzar la función de investigación.

65. **Recursos necesarios:** Los recursos necesarios para el bienio 2010-2011 serán 28,6 millones de dólares.

66. **Principales resultados previstos:**

Resultados de gestión (plan estratégico)	Indicadores	Parámetros de referencia	
1. Mejora continua de la gestión basada en los resultados en el trabajo del UNICEF	<p>Informes anuales y datos complementarios sobre el rendimiento de UNICEF ante la Junta Ejecutiva</p> <p>Desarrollo y utilización de herramientas de análisis de Gestión programática y rendimiento para la toma de decisiones</p>	<p>Informe anual y datos complementarios (2008)</p> <p>Indicadores regionales clave de actuación y cuadro de mandos sobre siete indicadores principales desarrollados y utilizados a escala nacional, regional e internacional (2009)</p>	<p>Informes anuales y datos complementarios para la Junta Ejecutiva, con mejoras adicionales de la calidad y el análisis incluidos en estos informes</p> <p>Tres informes de análisis de Gestión programática y rendimiento sobre los indicadores clave de actuación del presupuesto de apoyo bienal y el plan estratégico de mediano plazo en operaciones, programas y gestión</p>
2. Revisión en profundidad del plan estratégico de mediano plazo 2010-2013 que refleje los objetivos, capacidades, prioridades estratégicas y lecciones aprendidas por la organización en el contexto dinámico de la infancia, así como las preocupaciones de la Junta Directiva y los asociados clave	<p>Revisión en profundidad del plan estratégico de mediano plazo presentado a la Junta Ejecutiva en 2010; Porcentaje de documentos de programas del país que reflejan normas de organización para (i) enfoques basados en derechos humanos, (ii) aplicación de la perspectiva de género, (iii) gestión basada en resultados</p>	<p>Examen de mitad de período del plan estratégico de mediano plazo llevado a cabo en 2008</p>	<p>Revisión de la Junta Ejecutiva de la revisión en profundidad llevada a cabo en 2010</p>

Resultados de gestión (plan estratégico)	Indicadores	Parámetros de referencia	
	y (iv) porcentajes de documentos de programas del país con matrices de resultados ajustadas a la matriz de resultados del MANUD		
3. Reforzar de manera adicional la recopilación, el análisis y la distribución de datos, así como los conocimientos a escala nacional, regional e internacional	Nº de encuestas a base de indicadores múltiples (MICS) Bases de datos DevInfo nacionales	55 MICS (2005-2006)  38 países (2005-2006)	60 MICS en 2009-2010  120 países que utilizan DevInfo 6.0
	Nº de análisis de situación nacionales	63 países (2008): 12 (2007)	80 países
4. Fortalecimiento de la generación, el desarrollo y la aplicación de investigación y conocimientos de gran calidad asociados a la infancia, incluidos estudios, evaluaciones y lecciones aprendidas y validadas	Buenas prácticas y lecciones aprendidas y validadas para un uso y una distribución más amplios	117 (2007)	420
5. Garantía de que los recursos asignados a los programas se emplean íntegramente	Porcentaje de recursos ordinarios asignados a los programas gastados al término del año	93% (2008)	> 95%

#### **Función 4: Orientación, gestión y supervisión de los programas**

67. **Descripción y definición.** Esta función proporciona un liderazgo internacional en ámbitos centrales y técnicos emergentes y guía el desarrollo de estrategias programáticas para esferas prioritarias del plan estratégico de mediano plazo y objetivos clave de organización. Incluye estrategias de desarrollo y distribución de programas en estrecha coordinación con

las oficinas regionales. También proporciona orientación técnica y garantías de calidad a las oficinas nacionales, con objeto de favorecer la aplicación de estrategias aprobadas por la Junta Ejecutiva en apoyo del plan estratégico de mediano plazo y para ampliar las intervenciones cuya eficacia se ha demostrado basándose en el contexto nacional. Los resultados esperados son la garantía de que los programas se supervisan y de que se obtienen y se distribuyen las pruebas y la información relativa a las buenas prácticas.

68. **Medidas previstas.** Esta función representa el núcleo crítico del trabajo de la sede, las oficinas nacionales y las oficinas regionales del UNICEF en colaboración con la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo y los equipos de las Naciones Unidas en el país, así como el Equipo de directores regionales de las Naciones Unidas. La función abarca el liderazgo de programas globales, la formulación de estrategias sectoriales y la creación de políticas, y proporciona normas y orientación para la programación basada en la evidencia en todas las esferas prioritarias del plan estratégico de mediano plazo. Conlleva la influencia en la agenda de desarrollo nacional, el apoyo a los programas por países para aumentar las intervenciones cuya eficacia se ha demostrado, la obtención, síntesis y análisis de los conocimientos programáticos y el favorecimiento del intercambio de experiencias entre países y regiones. Esta función también incluye las

asociaciones de la sociedad civil y las asociaciones de programas internacionales para aprovechar los recursos y las medidas destinados a la infancia.

69. Las funciones de supervisión y gestión de programas en las oficinas regionales y nacionales seguirá beneficiándose de la eficacia de las medidas iniciadas en el bienio 2008-2009 como parte de los enfoques de gestión y planificación basados en resultados. Esta supervisión se ve complementada por la garantía de calidad y el control que se deriva del marco de rendición de cuentas de las Naciones Unidas. La función también abarca la Oficina de Coordinación y Apoyo sobre el Terreno, creada durante el bienio 2008-2009. Dado que las iniciativas de mejora encabezadas por la Oficina de Gestión del Cambio están encaminadas principalmente a mejorar el apoyo y control nacionales, esta oficina informará a partir de este momento a la Oficina de Coordinación y Apoyo sobre el Terreno.

70. El refuerzo de la colaboración y las asociaciones de programas con otras agencias de las Naciones Unidas en el contexto de la coherencia de las Naciones Unidas y de la iniciativa “Unidos en la acción” se prolongará, generando oportunidades de alto nivel para lograr cambios positivos entre asociados y agencias clave con vistas a introducir de manera proactiva enfoques políticos orientados a la infancia tanto en el seno de las Naciones Unidas como en los escenarios internacionales. UNICEF se compromete al avance de este proceso, también a través de la incorporación de las lecciones aprendidas de países piloto. Se espera que esta interacción también contribuya a la armonización de las políticas entre agencias y asociados, con objeto de favorecer el intercambio de buenas políticas, normas y prácticas entre agencias y asociados, incluidos los asociados nacionales en materia de desarrollo en el país. El seguimiento en estos ámbitos se refleja en el plan de acción sobre la revisión trienal amplia de la política del UNICEF, garantizando la aplicación de la resolución por parte del mismo.

71. La urgente necesidad de dar forma al enfoque estratégico de la participación del UNICEF en las asociaciones programáticas mundiales con vistas a lograr resultados más satisfactorios para los niños conlleva una racionalización de la participación de UNICEF en las asociaciones, sometidos a investigación a través de criterios institucionales de participación. Se perseguirán oportunidades de alto nivel para producir cambios positivos entre los asociados clave, con objeto de introducir enfoques políticos orientados a la infancia en el ámbito internacional. Se diseñarán herramientas analíticas y técnicas para apoyar la capacidad de la organización para identificar las ventajas comparativas de los asociados actuales y potenciales, para proporcionar la lógica de la colaboración y anticipar oportunidades.

72. La División de Programas del UNICEF, a través de su División de asociaciones con la sociedad civil, dará forma al enfoque estratégico de la participación del UNICEF en asociaciones programáticas mundiales y organizaciones de la sociedad civil para lograr resultados más satisfactorios para la infancia, como se destaca en el examen de mitad de período del plan estratégico de mediano plazo y el Marco estratégico del UNICEF para las asociaciones y relaciones de colaboración. En la agenda de asociaciones de la sociedad civil, se ejecutará el principio de “asociaciones para un éxito compartido” en todos los niveles de la organización.

73. **Recursos necesarios:** Los recursos necesarios para el bienio 2010-2011 serán 165,7 millones de dólares.

74. **Principales resultados previstos:**

Resultados de gestión (plan estratégico)	Indicadores	Parámetros de referencia	Metas
1. Mejora de la calidad y eficacia de los programas de cooperación apoyados por el UNICEF	Utilización periódica de indicadores clave de actuación a nivel nacional, regional y mundial	Indicadores clave de actuación para la supervisión de programas con las Parámetros de referencia ilustradas en el Cuadro 1 del Informe Anual a la Junta Ejecutiva 2009 (E/ICEF/2009/9)	Todos los Instr.-mentos y tableros de mando aplicados, utilizados de manera efectiva a nivel nacional, regional y mundial Objetivos de organización según E/ICEF/2008/19 (Anexo II)
2. Apoyo técnico puntual y reforzado y	Porcentaje de países durante	Estrategias de apoyo	Todos los países

Resultados de gestión (plan estratégico)	Indicadores	Parámetros de referencia	Metas
orientación para el desarrollo de programas, la garantía de calidad, la aplicación (aceleración y aumento) y la revisión en cada esfera prioritaria: 1 – el programa de supervivencia y desarrollo del niño pequeño, 2 – el programa de educación básica e igualdad entre los géneros, 3 – programa sobre el VIH/SIDA y los niños, 4 – el programa de protección del niño y 5 – la promoción de políticas y asociaciones en favor de los derechos del niño	los hitos clave que reciben apoyo técnico de gran calidad de divisiones y oficinas regionales y sedes  Núm. de actualizaciones de orientación técnica que integran nuevos conocimientos y buenas prácticas	aprobadas por la Junta Ejecutiva que ya se aplican; los parámetros de referencia se crearán en 2009 basándose en el apoyo prestado  Notas de orientación técnica en cada esfera prioritaria por esferas de cooperación claves	que preparen nuevos documentos de programa en el país y realicen exámenes de mitad de período en 2010 y 2011 recibirán apoyo coordinado y garantías de calidad  Número de actualizaciones técnicas desarrolladas y divulgadas
3. Reforzar el programa mundial del UNICEF y las asociaciones de la sociedad civil para aprovechar los resultados para la infancia	Herramientas apropiadas para supervisar y evaluar la participación que pueden aportar las asociaciones  Estudios piloto y de cliente para establecer las Parámetros de referencia sobre tasas de satisfacción de asociaciones	Nuevo ejercicio basado en recomendaciones en el marco estratégico (E/ICEF/2009/10)  Nuevo proceso	Herramientas para supervisar y evaluar la participación de las asociaciones (en 2010)  Estudio piloto en 2010; estudios de cliente entre, como mínimo, las cinco redes clave de asociación en 2011

#### **Función 5: Gestión de adquisiciones y suministros**

75. **Definición y descripción.** Esta función abarca el liderazgo y la supervisión de la adquisición de productos y servicios para garantizar la disponibilidad de los bienes de consumo esenciales en el punto de servicio/entrega, así como los servicios contractuales en apoyo de los programas del UNICEF en situaciones ordinarias, de transición y de emergencia. La función de suministro proporciona liderazgo en la adquisición de bienes de consumo estratégicos esenciales necesarios para incrementar las intervenciones de programas, así como los suministros críticos asociados a intervenciones humanitarias y prestación de ayuda especializada.

76. **Medidas previstas.** Una función central del Suministro es prestar apoyo a los programas de bienes de consumo que contribuyen de manera efectiva a la consecución de los objetivos de organización y los objetivos de desarrollo del Milenio, así como contribuir al cumplimiento de los Compromisos básicos para la infancia en situaciones de emergencia respondiendo rápidamente a las necesidades logísticas y de suministros de emergencia. Aquí se incluye la influencia de la industria para mejorar la disponibilidad de suministros estratégicos esenciales, así como los precios, la calidad y la innovación. La función de suministro también incluye un papel de supervisión regional relativo a la logística y las adquisiciones nacionales con respecto a la calidad y al funcionamiento de la función de la cadena de suministro en las oficinas nacionales.

77. En el cambiante entorno de la ayuda, los Gobiernos instan cada vez más al UNICEF a que apoye las actividades de creación de capacidad que van desde el intercambio de experiencia de adquisición a la optimización de los sistemas de cadena de suministro nacionales. UNICEF posee numerosas oportunidades para dar forma y fomentar tecnologías y productos innovadores que beneficien a la infancia, y seguirá apoyando la innovación y la influencia y participando en el intercambio de conocimientos y el proceso de creación de redes.

78. **Recursos necesarios:** Los recursos necesarios para el bienio 2010-2011 serán 33,7 millones de dólares.



79. *Principales resultados previstos:*

Resultados de gestión (plan estratégico)	Indicadores	Parámetros de referencia	Metas
1. Adquisición oportuna y eficaz de bienes y servicios del programa, en consonancia con los reglamentos existentes	Porcentaje de unidades operativas satisfechas con el carácter oportuno y la calidad del apoyo en materia de adquisiciones	Estudio de cliente en 2009	Mejora mínima del 5% sobre la base de referencia
2. Disponibilidad de suministros estratégicos esenciales y servicios contractuales en apoyo de una ejecución eficaz de los programas del UNICEF en situaciones ordinarias, de transición y de emergencia	Porcentaje de pedidos entregados en el puerto de entrada en la fecha de llegada acordada	70% (2008)	80%
	Se incrementará la respuesta puntual a los suministros de emergencia en un plazo de 48 horas	94% (2008)	Casi el 100%
	Incremento del porcentaje de países con informes de auditoría satisfactorios en los ámbitos de suministro y logística	Datos de referencia 2009	Mejora mínima del 5% sobre la base de referencia

**Función 6: Gestión de emergencias**

80. *Definición y descripción.* La función de gestión de emergencias garantiza que el papel del UNICEF en la alerta temprana y la preparación, la respuesta humanitaria y la recuperación posterior a la crisis se defina claramente en un marco de reducción de riesgo y haciendo hincapié en el desarrollo de capacidades nacionales, que UNICEF esté equipada adecuadamente para cumplir dicha función y que todos los niveles de la organización estén dispuestos a cumplir el mandato del UNICEF en la acción humanitaria. Entre estos esfuerzos se incluyen el desarrollo, la actualización y la divulgación de políticas, estrategias y orientación, la provisión y/o el favorecimiento del acceso a la financiación de emergencia y la creación y el mantenimiento de la capacidad básica que permite al UNICEF prepararse, responder y supervisar de manera programática las situaciones posteriores a las crisis y que requieren ayuda humanitaria.

81. *Medidas previstas.* La Oficina de Programas de Emergencia, ubicada en Nueva York y Ginebra, colabora con el Grupo Programas y se coordina con las oficinas regionales del UNICEF para desarrollar, actualizar y divulgar políticas (incluidas las intergubernamentales e interinstitucionales), estrategias y orientación para situaciones de alerta temprana y preparación, respuesta humanitaria y recuperación posterior a la crisis; supervisa la aparición de situaciones de crisis con objeto de responder a las necesidades asociadas, establece y revisa las prioridades de financiación para la preparación y la respuesta de emergencia, ofrece apoyo a las oficinas sobre el terreno en respuesta a situaciones que requieren ayuda humanitaria y situaciones posteriores a crisis, incluido el favorecimiento del acceso a la financiación inmediata para respuestas humanitarias, despliega ayuda especializada de emergencia en las oficinas sobre el terreno para apoyar la preparación y la respuesta humanitaria, así como los esfuerzos de recuperación posteriores a las crisis, participa en los órganos políticos intergubernamentales e interinstitucionales y se coordina con la División de Programas para cumplir con las responsabilidades de grupo asignadas al UNICEF en virtud de la reforma humanitaria y dentro del marco de acuerdos pactado con el Comité Permanente entre Organismos. Con objeto de reforzar el trabajo y el enfoque estratégico del UNICEF relativo a la reducción del riesgo y a la recuperación posterior a la crisis, se ha creado una división dedicada (Unidad de recuperación y reducción de riesgo), que está totalmente operativa.

82. Durante el bienio 2010-2011, UNICEF intensificará todavía más sus esfuerzos por fortalecer el desarrollo de las capacidades nacionales para la alerta temprana y la preparación, la respuesta humanitaria y la recuperación posterior en un marco de reducción del riesgo. La Oficina de Programas de Emergencia mantendrá y apoyará los sistemas del UNICEF y la capacidad del personal para la gestión de la continuidad de las operaciones.

83. *Recursos necesarios:* Los recursos necesarios para el bienio 2010-2011 serán 17,5 millones de dólares.

84. *Principales resultados previstos:*

<b>Resultados de gestión (plan estratégico)</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Parámetros de referencia</b>	<b>Metas</b>
1. UNICEF responde a las situaciones humanitarias y posteriores a crisis de manera puntual en consonancia con los Compromisos básicos para la infancia del UNICEF	Porcentaje de emergencias principales (nivel II y III) con apoyo de respuesta humanitaria del UNICEF (recuperación inmediata y temprana)	100%, 34 emergencias de nivel II y III atendidas (2008)	Todas las emergencias de nivel II y nivel III que requieren atención
	Porcentaje de solicitudes del Fondo de Programas de Emergencia/Fondo Central para la acción en casos de Emergencia procesadas en las 48 horas posteriores a su recepción	100% (2008)	100%
	Porcentaje de oficinas en el país con planes de continuidad de operaciones para el mantenimiento de las operaciones durante un evento y/o crisis interna	0 a 5% (2008)	100%
2. Apoyo efectivo al desarrollo de capacidades nacionales en países en que se ejecutan programas para planes de alerta temprana y preparación para emergencias	Porcentaje de oficinas nacionales que actualizan anualmente los planes de preparación y los integran en el plan anual de trabajo	El 50% de las oficinas nacionales actualizaron sus planes de preparación en 2008	El 75% de las oficinas nacionales actualiza anualmente los planes de preparación, y el 50% integra actividades de preparación en los planes anuales de trabajo

**Función 7: Relaciones externas y alianzas**

85. *Definición y descripción.* Las relaciones externas y alianzas se organizan en torno a dos pilares principales: un pilar está representado por la Gobernanza, las Naciones Unidas y Asuntos Multilaterales y el segundo abarca las responsabilidades de una serie de asociaciones en Sociedades Privadas y Recaudación de Fondos (que incluye la responsabilidad asociada a la relación con los comités nacionales para UNICEF).

86. **Medidas previstas.** El pilar de la Gobernanza, las Naciones Unidas y Asuntos Multilaterales se creó en 2008 con objeto de lograr una integración mayor y una orientación más coherente con las relaciones del UNICEF en todo el espectro de interlocutores multilaterales implicados con los elementos de gobernanza, Naciones Unidas y asuntos multilaterales, incluida la Junta Ejecutiva del UNICEF, la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de Naciones Unidas para la coordinación y sus tres Comités de Alto Nivel, el Consejo Económico y Social y la Asamblea General con su distintos comités y comisiones, así como todo el espectro de organismos interinstitucionales y otras instituciones multilaterales como las instituciones financieras internacionales y otros organismos intergubernamentales junto con las Misiones Permanentes de Naciones Unidas en Nueva York. El replanteamiento creó una estructura coherente, que ha proporcionado una mayor sinergia y ha desarrollado capacidades destinadas a abordar de manera exhaustiva todas las cuestiones relacionadas bajo un mismo paraguas. También ha garantizado una capacidad dedicada a impulsar un papel más firme del UNICEF que ofrezca coherencia en todo el sistema y a todos los niveles. El UNICEF garantiza la participación informada y activa en los procesos de coherencia en todo el sistema de Naciones Unidas y en las iniciativas de “Unidos en la acción”. El Plan de Acción para aplicar las recomendaciones de la revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas más reciente garantizará el cumplimiento puntual de los respectivos compromisos en la resolución.

87. La División de Recaudación de Fondos y Asociaciones con el Sector Privado, creada en 2008, integra las funciones de apoyo a la generación de ingresos de la anterior División del sector privado y la función de apoyo del comité nacional en la promoción de los derechos del niño y la educación en países industrializados, comunicación, planificación estratégica y gobernanza que anteriormente se gestionaban a través de la Oficina Regional para Europa (Oficina Regional de Ginebra). La oficina se financiará fundamentalmente a través de una combinación de ingresos procedentes del sector privado y varias funciones clave de asociación financiadas con el presupuesto de apoyo. La Unidad de Asociaciones, financiada a través del presupuesto de apoyo, tiene por objeto fomentar las relaciones con una gran variedad de asociados, e incluye el ámbito de la participación social institucional. La Unidad de Promoción y Derechos del niño abarca el apoyo a la promoción de las comisiones nacionales en su trabajo a favor de los derechos del niño.

88. **Recursos necesarios:** Los recursos necesarios para el bienio 2010-2011 serán 17,9 millones de dólares.

89. *Principales resultados previstos:*

<b>Resultados de gestión (plan estratégico)</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Parámetros de referencia</b>	<b>Metas</b>
1. Fortalecer las alianzas existentes y crear otras nuevas con las Naciones Unidas y otros asociados multilaterales para otorgar una atención prioritaria a los derechos del niño y a los ODM asociados a la infancia	Porcentaje de informes objetivo, documentos de resultados y debates de las Naciones Unidas y otros organismos intergubernamentales que tienen en cuenta los derechos del niño, centrándose en la protección de las familias más vulnerables	Nuevo indicador; parámetro de referencia pendiente de establecimiento	Al menos el 80% de los debates, documentos e informes metas
2. Incremento de la programación conjunta y los programas conjuntos	Porcentaje de fondos de programas empleados en planes anuales de trabajo financiados conjuntamente por al menos otra agencia de las Naciones Unidas y/o financiada parcial o totalmente por un Fondo de país de las Naciones Unidas (Fondo Único en los países piloto)	Nuevo indicador; parámetro de referencia pendiente de establecimiento	
3. Desarrollar un enfoque organizativo para el compromiso institucional más allá de la recaudación de fondos y fortalecer las relaciones no vinculadas a la recaudación de fondos con entidades privadas	Enfoque acordado en el plano organizativo con respecto a los compromisos institucionales	Nuevo indicador; parámetro de referencia pendiente de establecimiento	20 relaciones de compromiso institucional no vinculadas a la recaudación de fondos establecidas

**Función 8: Comunicación interna y externa: medios de difusión y relaciones públicas**

90. *Definición y descripción.* La función de comunicación del UNICEF representa la imagen pública del UNICEF y tiene por mandato dar forma a la imagen externa de la organización entre los interlocutores mundiales. Durante este bienio, la comunicación seguirá desempeñando un papel clave en el mantenimiento de la posición distintiva de la organización y garantizará que los derechos de niños y mujeres se consideren prioritarios en las agendas políticas.

91. *Medidas previstas.* Con respecto al ámbito de la comunicación externa, a raíz de su orientación durante el bienio 2008-2009, actualmente el UNICEF se centra en la comunicación para grupos de audiencia específicos en lugar de centrarse en los productos, como lo hacía anteriormente. La División de Comunicación ofrece liderazgo para la divulgación a los medios de difusión y al público en general, profesionales del desarrollo y jóvenes. La División y la amplia red de comunicación y profesionales de promoción en las oficinas regionales y nacionales prosiguió la capitalización de las oportunidades presentadas por la era digital, sembrando sitios de medios de difusión sociales y desarrollando nuevas plataformas para lograr la participación sustancial de los jóvenes. Como medida de seguimiento de las recomendaciones de la revisión organizativa, se creó una nueva Unidad de Comunicaciones Internas en 2008.

92. El cambio clave para la función de comunicación en este bienio es fortalecer la capacidad de la organización de dar prioridad a los temas institucionales para la comunicación externa sobre niños y mujeres. La División también seguirá aprovechando las oportunidades presentadas por los nuevos medios de difusión y las nuevas tecnologías para llegar a los grupos de audiencia y conectar distintas partes interesadas para que puedan estar mejor informados y perseguir resultados para los niños de manera coherente y sinérgica.

93. **Recursos necesarios:** Los recursos necesarios para el bienio 2010-2011 serán 80,1 millones de dólares.

94. **Principales resultados previstos:**

Resultados de gestión (plan estratégico)	Indicadores	Parámetros de referencia	Metas
1. Fortalecer la comunicación interna en el seno de la organización	Porcentaje de personal que responde que comprende claramente las prioridades, la misión y la visión de la organización	Basado en el estudio de personal realizado en 2008 75%	Al menos el 80% a finales de 2011
2. Optimizar la utilización y el impacto de los recursos de comunicación en apoyo de unos resultados de calidad para la infancia, objetivos de organización del plan estratégico de mediano plazo y ODM asociados a la infancia	Nº de publicaciones señeras – informes <i>State of the World's Children</i> y <i>Progress for Children</i> – producidos y divulgados (copia en papel y electrónica)	3 producidos  234.000 descargas electrónicas totales del Estado Mundial de la Infancia en 2008	3 producidos;  15% de incremento en descargas electrónicas totales del Estado Mundial de la Infancia
3. Hacer de UNICEF la opción principal para obtener conocimientos a nivel internacional sobre los niños, incrementando el servicio y el compromiso con grupos de audiencia clave mediante el uso de vías de comunicación tradicionales y emergentes	Número de visitas a la página web unicef.org	18,5 millones de sesiones en unicef.org en 2008	Incremento de un 15% a finales de 2011

#### **Función 9: Movilización de recursos y recaudación de fondos**

95. **Definición y descripción.** Esta función abarca la influencia del UNICEF sobre políticas de ayuda y movilización de recursos de calidad para niños y mujeres, con vistas a posicionar al UNICEF como institución negociadora de conocimiento y asociado de primera elección en los compromisos colectivos relativos a la obtención de resultados para niños y mujeres. La Oficina de Alianzas y Movilización de Recursos en el Sector Público, junto con la División de Recaudación de Fondos en el Sector Privado, es responsable de esta función.

96. **Medidas previstas.** La Oficina mantendrá relaciones con los donantes principales que conforman y refuerzan el diálogo político y la movilización de recursos del UNICEF, diversificará la base de donantes del UNICEF, fortalecerá la capacidad de investigación y análisis político de las tendencias oficiales de ayuda al desarrollo y asistencia al desarrollo considerable, gestionará e influenciará las políticas sobre nuevas modalidades de ayuda y nuevos mecanismos de financiación, incluida la iniciativa “Unidos en la acción” y gestionará las aportaciones de manera efectiva, proporcionará un análisis estratégico, una gestión del conocimiento y apoyo sobre el terreno. Entre los resultados obtenidos en este ámbito se incluyen el incremento de la calidad y la cantidad de recursos, que comprende una mayor proporción de contribuciones centrales y flexibles, y el posicionamiento estratégico del UNICEF en el entorno cambiante de la ayuda para que pueda influenciar a las políticas en materia de asignación de recursos para beneficio de niños y mujeres.

97. El vínculo con otras asociaciones para reforzar las aportaciones del sector privado, asociaciones públicas/privadas y los comités nacionales será crucial. Además de gestionar y reforzar las relaciones con los donantes existentes, el UNICEF tiene por objeto participar y organizar diálogos políticos informativos y productivos con los donantes y los comités nacionales, basándose en la experiencia normativa y operativa del UNICEF.

98. **Recursos necesarios:** Los recursos necesarios para el bienio 2010-2011 serán 22,5 millones de dólares.

99. **Principales resultados previstos:**

Resultados de gestión (plan estratégico)	Indicadores	Parámetros de referencia	Metas
1. Recursos ordinarios y otros recursos, incluidas las aportaciones temáticas en consonancia con los objetivos y las proyecciones de ingresos del plan estratégico de mediano plazo	Fondos anuales reales recibidos como recursos ordinarios y otros recursos en comparación con la cifra prevista en el plan estratégico de mediano plazo	Cifras reales en 2008 Recursos ordinarios – 1.085 millones de dólares Otros recursos – 2.305 millones de dólares	2010 Recursos ordinarios – 981 millones de dólares Otros recursos – 1.973 millones de dólares  2011 Recursos ordinarios – 1.010 millones de dólares Otros recursos – 1.056 millones de dólares
2. Incremento de niveles y agilización de procesos y flexibilidad en la financiación humanitaria – financiación de emergencia con otros recursos	Porcentaje de financiación recibida anualmente para llamamientos humanitarios	Niveles registrados en 2008: Llamamientos consolidados – 63% Flash – 68% Informes Acción Humanitaria/Otros – 43%	Procedimiento de llamamientos unificados – 65% Flash – 70% Informes de Acción Humanitaria/Otros – 45%
3. Informes de donantes puntuales y de gran calidad	Porcentaje de informes de donantes enviados a tiempo Calidad de los informes basada en la retroalimentación de los donantes	75% (2007)	85%  Estudio de donantes en 2011

#### **Función 10: Gestión financiera**

100. **Definición y descripción.** Esta función implicará la salvaguarda de los recursos financieros encomendados al UNICEF manteniendo y mejorando los procedimientos y sistemas financieros para garantizar un uso rentable y transparente de estos recursos. En el ajuste de competencias de gestión financiera durante 2010-2011, las rendiciones de cuentas relativas a esta función serán proporcionar liderazgo en materia de gestión financiera, garantizar un uso prudente de los recursos, administrar las finanzas del UNICEF protegiendo y preservando sus activos e inculcar un pensamiento financiero sólido en el seno del UNICEF promoviendo iniciativas de aprendizaje y desarrollo y actuando como asociado institucional en la planificación, ejecución y evaluación de programas.

101. **Medidas previstas.** Esta función contribuirá a varias esferas de acción prioritarias, incluida la ejecución de la planificación institucional de recursos VISION-One, la integración, armonización y simplificación de los procesos institucionales, el refuerzo de la gestión del talento y la mejora de las comunicaciones internas. En el contexto de estas iniciativas de mejoras de organización, también tendrán lugar varios desarrollos estratégicos en el ámbito de la gestión financiera. Entre ellos se incluyen la ejecución de las IPSAS, el ajuste adicional del enfoque presupuestario basado en resultados y la evolución adicional del ámbito de coherencia de las Naciones Unidas, especialmente en lo que se refiere a la programación conjunta, los enfoques sectoriales y las transferencias de efectivo. Se adoptará un enfoque más estratégico con respecto al desarrollo, el mantenimiento y la comunicación de los procedimientos y las políticas de gestión financiera, con objeto de hacerlas más accesibles y fáciles de utilizar para los funcionarios del UNICEF.

102. **Recursos necesarios:** Los recursos necesarios para el bienio 2010-2011 serán 117,1 millones de dólares.

## 103. Principales resultados previstos:

Resultados de gestión (plan estratégico)	Indicadores	Parámetros de referencia	Metas
1. Mejora de los procedimientos y sistemas de gestión financiera con objeto de optimizar la utilización de recursos	<p>Revisión y refuerzo sistemático de los procesos, procedimientos y políticas financieras</p> <p>Las políticas, los procedimientos y los formatos de informe cumplen con las IPSAS</p> <p>Relación del presupuesto de apoyo bienal (excluidos los gastos de seguridad impuestos por las Naciones Unidas y centralizados) con los recursos totales</p>	<p>Refuerzo y revisión <i>ad hoc</i></p> <p>Nuevo indicador; base de referencia pendiente de establecimiento</p> <p>2008-2009: 11.9%</p>	<p>Mejoras y actualizaciones trimestrales basadas en revisiones periódicas</p> <p>Progreso hacia el cumplimiento de las IPSAS en 2012</p> <p>2010-2011: 11.5%</p>
2. Los activos del UNICEF se encuentran protegidos y preservados mediante una gestión del riesgo financiero prudente y unos registros financieros precisos	<p>Ingresos (anuales) procedentes de inversiones, excluidas las diferencias de las transacciones en divisas</p> <p>Porcentaje de asistencia directa en efectivo pendiente para los asociados nacionales durante nueve meses</p> <p>Opinión sin reserva de auditoría sobre los estados financieros del UNICEF</p>	<p>108 millones de dólares (2008)</p> <p>0,9% (2008)</p> <p>2006-2007: sin reservas</p>	<p>2010: 65 millones de dólares 2011: 65 millones de dólares</p> <p>&lt; 1%</p> <p>2008-2009: sin reservas</p>
3. Información relevante, precisa y puntual y asesoramiento estratégico proporcionado a los interlocutores internos y externos	<p>Elaboración de un plan estratégico de mediano plazo: estimaciones financieras previstas</p> <p>Elaboración del presupuesto de apoyo bienal 2012-2013</p> <p>Elaboración de los estados financieros bienales correspondientes a 2008-2009</p> <p>Elaboración de los estados financieros provisionales correspondientes a 2010</p>	<p>Mediados de junio</p> <p>Primer período de sesiones ordinarias de la Junta Ejecutiva (2008 para el bienio 2008-2009)</p> <p>31 de marzo</p> <p>31 de marzo</p>	<p>Mediados de mayo</p> <p>Segundo período de sesiones ordinarias de la Junta Ejecutiva 2011</p> <p>31 de marzo de 2010</p> <p>31 de marzo de 2011</p>

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

104. **Definición y descripción.** La función de gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones se encarga de la concepción, la planificación, la gestión y la aplicación de soluciones automatizadas y servicios en apoyo de los objetivos estratégicos del UNICEF. Como parte de su misión, la función de gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones colabora con los homólogos del sistema de las Naciones Unidas y con numerosas terceras partes para ofrecer servicios de red esenciales para el logro de objetivos y metas programáticas. Se gestionan soluciones de aplicaciones institucionales que contribuirán a minimizar los gastos a la vez que optimizan la productividad y la colaboración con los funcionarios, los asociados y las partes interesadas, utilizando una aplicación en profundidad de las normas técnicas e institucionales. A medida que los requisitos y la complejidad del trabajo del UNICEF evolucionan, las infraestructuras de red y de tecnología de la información deben evolucionar con ellos. Una mayor seguridad, una disponibilidad de la aplicación crítica para misiones, simplificación e incremento de la transparencia de la infraestructura y retos en el ámbito de la tecnología de la información son desafíos a los que la organización de la tecnología de la información debe hacer frente para mantener su eficacia, a la vez que sigue ofreciendo nuevos productos y servicios. En apoyo de la armonización de las Naciones Unidas, esta función tiene por objeto proporcionar tecnologías interoperables, eficaces y que permitan una mayor eficacia del UNICEF a la hora de alcanzar sus objetivos.

105. **Medidas previstas.** La aplicación de nuevas metodologías institucionales y la determinación de un mecanismo de gobernanza para las tecnologías de la información, unido a la necesidad de un aumento de la capacidad mundial, serán las preocupaciones principales de las unidades funcionales encargadas de esta función a nivel regional, nacional e internacional durante el bienio 2010-2011. Aunque la tecnología constituye una herramienta facilitadora de operaciones, debe desplegarse de manera sostenible. El ajuste de los objetivos de las sedes a las necesidades específicas de las oficinas regionales y nacionales, apoyado por un modelo de financiación que fomente la responsabilidad fiscal y la rendición de cuentas, serán los principales elementos del Marco de Responsabilidad que respalde los esfuerzos de Gestión de riesgo institucional del UNICEF. Otras esferas prioritarias incluyen la modernización de las tecnologías de que disponen los funcionarios del UNICEF, respaldada por una mejor conectividad en el terreno. La consolidación y la gestión eficaz de los sistemas de transacción se realizarán mediante la transición a un sistema único de planificación institucional de recursos integrado y sistemas periféricos que apoyen esta iniciativa básica. La gestión de la información relativa a crisis y emergencias será un tema principal del desarrollo, ya que proyectará la gestión en beneficio de los servicios comunes (oficinas de Ginebra) y para el terreno en general. Por último, la aplicación de un programa de seguridad exhaustivo orientado al riesgo en materia de tecnología de la información y las comunicaciones salvaguardará la imagen institucional y los datos vitales del UNICEF.

106. **Recursos necesarios:** Los recursos necesarios para el bienio 2010-2011 serán 113,3 millones de dólares.



107. *Principales resultados previstos:*

Resultados de gestión	Indicadores	Parámetros de referencia	Metas
1. Las soluciones en materia de tecnología de la información y las comunicaciones satisfacen eficazmente las necesidades programáticas y de gestión	Porcentaje de emergencias en las que los servicios de tecnología de la información solicitados se prestan según las normas establecidas en la revisión propuesta de los Compromisos básicos para la infancia en situaciones de emergencia	Número de emergencias	85% cumplidos según normas revisadas
	Porcentaje de Acuerdos sobre el nivel de los servicios (entre soluciones y servicios de tecnología de la información y operaciones/programas del UNICEF) en el que los objetivos se cumplen o se sobrepasan	Establecimiento de Acuerdos sobre el nivel de los servicios durante el segundo trimestre de 2010 y establecimiento métricas para medir el rendimiento	90% de los criterios de rendimiento cumplidos para los Acuerdos sobre el nivel de los servicios establecidos
2. Gestionar la tecnología de la información del UNICEF como una infraestructura integrada, accesible y transparente que permita la interoperabilidad entre oficinas, agencias de las Naciones Unidas y gobiernos, así como asociados en los sectores comercial y académico	Porcentaje de acuerdos sobre el nivel de los servicios (entre soluciones y servicios de tecnología de la información y proveedores de servicios externos) en el que los objetivos se cumplen o se sobrepasan	Identificar y evaluar los acuerdos sobre el nivel de los servicios con los proveedores clave y sus condiciones con las métricas asociadas en el primer trimestre de 2010	90% de los criterios de rendimiento establecidos para los acuerdos sobre el nivel de los servicios cumplidos
	Porcentaje de incremento de la productividad del personal del UNICEF a través del uso de soluciones modernas de tecnología en la institución	Número de usuarios internacionales que utilizan soluciones institucionales, incluido el correo electrónico (Exchange) y otras herramientas de colaboración	Logro de una adopción sostenible de más del 50% a nivel mundial

**Función 12: Gestión administrativa general**

108. *Definición y descripción.* Esta función comprende las actividades realizadas para mantener las instalaciones de oficinas, locales y servicios de apoyo (viajes, activos y servicios generales) en las sedes, las oficinas regionales y nacionales para llevar a cabo la misión del UNICEF. Esta función también fija procedimientos y políticas administrativas generales y garantiza el cumplimiento de las mismas. Entre los recursos se incluyen los alquileres y los servicios públicos asociados a las instalaciones, suministros y equipos de las oficinas necesarios para que el personal realice sus funciones habituales y el gasto de personal que presta servicios administrativos en los distintos niveles de la organización.

109. *Medidas previstas.* El objetivo de esta función es garantizar que las instalaciones son apropiadas y que los servicios, suministros y equipo utilizado por el personal del UNICEF apoya sus esfuerzos por planificar y llevar a cabo los programas y actividades del UNICEF de manera efectiva. Los puestos de trabajo deben ser adecuados y funcionales,

los suministros y el equipo deben adquirirse y estar disponibles de manera puntual y el personal administrativo debe estar en sintonía con los requisitos de los clientes.

110. **Recursos necesarios:** Los recursos necesarios para el bienio 2010-2011 serán 97,7 millones de dólares.

111. **Principales resultados previstos:**

Resultados de gestión (plan estratégico)	Indicadores	Parámetros de referencia	Metas
1. Información relevante, precisa y puntual, asesoramiento estratégico y otro tipo de asistencia proporcionada a las partes interesadas	Porcentaje de respuestas positivas recibidas de las partes interesadas en el estudio anual de puntualidad y efectividad de la información, el asesoramiento y otro tipo de asistencia proporcionada	Nuevo indicador; parámetro de referencia pendiente de establecimiento	Ayuda de Emergencia: prestación inmediata  Otro tipo de asistencia: prestada en un espacio de 24-48 horas  80% de respuestas favorables en el estudio anual
2. Mejora continua de los sistemas, procesos e instalaciones de gestión administrativa a través de la simplificación, integración y automatización; modificación puntual para reflejar los desarrollos administrativos estratégicos, como iniciativas ecológicas y modernización del espacio de oficinas cambiante y emergente y necesidades de gestión	Reducción de los gastos operativos de viajes, correo, valija y mensajería y servicios de impresión          Porcentaje de personal que se manifiesta satisfecho con las instalaciones de trabajo del UNICEF	600.000 dólares anuales          200.000 dólares anuales          200.000 dólares anuales          80.000 – 100.000 dólares anuales          Nuevo indicador; parámetro de referencia pendiente de establecimiento	Gastos operativos de servicios de viaje: Ahorro del 20% para 2011          Servicios de correo, valija y desplazamientos proporcionados por las Naciones Unidas: ahorro del 20% para 2011          Servicios de mensajería de valija: ahorro del 20% para 2011          Servicios de impresión: ahorro del 40% para 2011          80% favorable para 2011

### **Función 13: Gestión de recursos humanos**

112. **Definición y descripción.** La función ofrece liderazgo mundial en la gestión estratégica de los recursos humanos del UNICEF, el desarrollo de políticas y la gestión del riesgo, la contratación y la gestión de talento, la gestión del rendimiento, el aprendizaje del personal y el desarrollo del liderazgo, la puntualidad de los servicios de recursos humanos y la orientación y la supervisión y creación de capacidades de la función de recursos humanos que incluye sedes, oficinas regionales y nacionales.

113. **Medidas previstas.** Siguiendo el trabajo del bienio anterior, el enfoque principal será aplicar la gestión del talento integrado, incluida la gestión del rendimiento, que contribuirá a la mejora de los resultados organizativos para la infancia. Este enfoque se logrará ampliando y reajustando las competencias del personal y la capacidad de liderazgo a través de evaluaciones profesionales y desarrollo y aprendizaje objetivos, así como mejorando la calidad de las decisiones de selección. Se reforzarán la gestión mejorada del riesgo, la simplificación de los procesos institucionales y la comunicación interna. El presupuesto bienal mantiene una asignación adicional para una Iniciativa de talentos nuevos y emergentes, que se centra en identificar y nutrir nuevos talentos para las deficiencias críticas actuales y las necesidades futuras. El plan de aprendizaje mundial reforzado del UNICEF se mantendrá para seguir proporcionando programas de aprendizaje global a medida con objeto de abordar prioridades de organización, centrándose en la mejora de la calidad del aprendizaje y oportunidades de desarrollo.

114. **Recursos necesarios:** Los recursos necesarios para el bienio 2010-2011 serán 103,2 millones de dólares.

115. **Principales resultados previstos:**

Resultados de gestión (plan estratégico)	Indicadores	Parámetros de referencia	Metas
1. UNICEF atrae, desarrolla y conserva a personal con talento, motivado y diversificado	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	25% (2008)	75%
	Porcentaje de solicitudes de aumento de capacidad atendidas en 56 días	74% (2008)	80%
	Porcentaje de personal que ha pasado más de 10 días en aprendizaje planificado	38% (2008)	50%
	Porcentaje de gastos totales de personal empleados en desarrollo de personal y aprendizaje	1,6% (2008)	2,0%
	Talentos nuevos y emergentes identificados y desarrollados	12 (2008)	15-20 candidatos Cada año
2. Perspectiva de género	Número de oficinas nacionales que han logrado una relación equitativa de géneros entre el personal profesional	22 (2008)	24
	Porcentaje de funcionarias en los niveles P/L – 5 y superior	42% (2008)	45%

#### **Función 14: Auditoría e investigación**

116. **Definición y descripción.** El papel de la Oficina de Auditoría Interna es apoyar la misión del UNICEF a través de garantías independientes y objetivas y servicios de asesoramiento que evalúen los efectivos de los procesos de gobernanza, control interno y gestión del riesgo del UNICEF. La Oficina también es responsable de la investigación de todas las alegaciones de fraude, conducta ilícita, acoso y abuso.

117. La Oficina cumple este papel a través de revisiones sistemáticas y disciplinadas a todos los niveles en el seno del UNICEF, para considerar la medida en la que:

- (a) La gestión tiene en cuenta los riesgos internos y externos de la misión y las responsabilidades del UNICEF y toma medidas apropiadas (políticas, sistemas, orientación, etc.) para controlarlos.
- (b) Los recursos se adquieren de manera económica, se utilizan de manera efectiva y se protegen de posibles pérdidas o uso indebido.
- (c) El personal y la gestión cumplen con las normas, políticas, reglas y procedimientos aplicables.
- (d) Las estructuras de supervisión y gobernanza existen y funcionan orientando y supervisando el desarrollo y la ejecución de los controles internos.
- (e) La información financiera, operativa y programática significativa está disponible, es precisa y puntual y se utiliza para medir e informar sobre los resultados comparados con las normas, objetivos y metas definidos.

118. **Medidas previstas.** Seguirán realizándose ejercicios conjuntos de planificación del trabajo entre la Oficina de Auditoría Interna y la Oficina de Evaluación con objeto de garantizar una supervisión más eficaz de las oficinas nacionales, regionales y divisiones de sedes. Entre las actividades conjuntas se incluirán evaluaciones continuas del rendimiento de los programas que se introdujeron de manera satisfactoria en el bienio anterior. La estructura de gestión del riesgo institucional del UNICEF, introducida en 2009, reforzará considerablemente la atención al riesgo en toda la organización, que mejorará la puntualidad y la integridad de las medidas de gestión para abordar las recomendaciones de auditoría. A petición del Comité de Auditoría del UNICEF —que actualmente consta únicamente de expertos auditores externos al UNICEF—, la Oficina de Auditoría Interna ampliará su actividad asesora a la gestión para contribuir al desarrollo de procedimientos de evaluación del riesgo y ajustar las estructuras de gobernanza.

119. **Recursos necesarios:** Los recursos necesarios para el bienio 2010-2011 serán 16,0 millones de dólares.

120. *Principales resultados previstos:*

Resultados de gestión (plan estratégico)	Indicadores	Parámetros de referencia	Metas
1. Evaluación del entorno de riesgos mediante informes de auditoría pertinentes y de alta calidad	Número de informes de auditoría anuales: Auditorías de oficinas nacionales Auditorías de sede o temáticas Informes resumidos Evaluaciones del rendimiento de los programas	25 (2008) 11 (2008) 2 (2008) 4 (2008)	25 10 (incl. TI) 2 8
2. Se aplican prácticas mejoradas de gestión del riesgo en toda la organización	Número de oficinas/divisiones con recomendaciones de auditoría pendientes más de 18 meses	5 (2008)	3 o menos para 2011
3. Calidad de la función de auditoría interna basada en las normas del Instituto de auditores internos (IIA, por sus siglas en inglés)	Cumplimiento de las normas del IIA	Cumplimiento general (2008)	Cumplimiento general
4. Apoyo efectivo a la promoción de la ética y la integridad institucional en el UNICEF	Porcentaje de reclamaciones investigadas y cerradas en un plazo de seis meses	80% (2008)	> 90% para 2011

**Función 15: Evaluación institucional**

121. *Definición y descripción.* La evaluación es una importante función que apoya al UNICEF en el logro de sus objetivos estratégicos y su misión. La evaluación trata fundamentalmente de la comprensión de los resultados y de sus impactos, y de proporcionar evaluaciones y mejores prácticas para que la toma de decisiones sea un proceso informado. Permite aprender mediante la experiencia y mejora las actividades orientadas a los resultados a través del reajuste de las actividades en curso o de la introducción de nuevos y mejores diseños. El proceso de evaluación formativa es participativo. Se trata de una herramienta de empoderamiento que fomenta la justicia y la imparcialidad, ampliando el potencial para lograr consensos. Favorece el aprendizaje de interlocutores y público. Por último, la evaluación trata de la responsabilidad, ya que se centra en si los resultados se logran o no.

122. *Medidas previstas.* La función de evaluación se coordina a través de la Oficina de Evaluación de Nueva York, y se lleva a cabo a través de dicha oficina, de otras divisiones de sedes y de las oficinas regionales y nacionales (con capacidad dedicada en casi la mitad de programas en el país). La Política de evaluación seguirá informando y dando forma a la agenda de la Oficina de Evaluación. Esta política obliga al UNICEF a proporcionar garantías de calidad en las evaluaciones clave a nivel de sede, regional y nacional. El marco integrado de supervisión y evaluación revisado del plan estratégico de mediano plazo del UNICEF posterior al examen de mitad de período establece la agenda de evaluación institucional para el UNICEF, destacando evaluaciones temáticas en torno a esferas prioritarias clave y estrategias de gestión/operativas del plan estratégico. La prioridad se ha concedido a la realización de evaluaciones estratégicas de la eficacia de los programas y del rendimiento organizativo del UNICEF. En los últimos años, las actividades de evaluación en el sector humanitario se han ampliado para incluir las evaluaciones en tiempo real en situaciones de emergencia. También se ha producido un incremento de la cooperación entre las agencias de las Naciones Unidas para desarrollar trabajos conjuntos de evaluación, incluido el apoyo a los procesos del MANUD. La evaluación de la efectividad de los programas que fue diseñada y dirigida conjuntamente por la Oficina de Evaluación y la Oficina de Auditoría Interna se ampliará para incluir otros países durante el bienio 2010-2011.

123. *Recursos necesarios:* Los recursos necesarios para el bienio 2010-2011 serán 8,5 millones de dólares.

124. *Principales resultados previstos:*

<b>Resultados de gestión (plan estratégico)</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Parámetros de referencia</b>	<b>Metas</b>
1. Mejora de la calidad de las evaluaciones mediante la orientación y el desarrollo de capacidad	Existencia de una estrategia de desarrollo de capacidad para la evaluación nacional  Material de orientación en esferas clave	Nuevo indicador; base de referencia pendiente de establecimiento  Nuevo indicador; base de referencia pendiente de establecimiento	Estrategia del UNICEF sobre el desarrollo de capacidad de evaluación nacional producido y divulgado  Materiales de orientación producidos en tres esferas principales relevantes para el refuerzo de las capacidades de evaluación nacional
2. Evaluaciones independientes realizadas según la agenda anual de evaluación aprobada por la Junta Ejecutiva	Realización de evaluaciones programáticas centrales y gestión de respuesta a las recomendaciones de la evaluación en el plazo de 4 meses	10 evaluaciones (2008-2009)	Al menos 10 evaluaciones - apoyo a 6 adicionales realizadas por las divisiones de sedes
3. Las evaluaciones de la ejecución de los programas concluidas (con respuestas de gestión) en determinadas oficinas nacionales identifican medidas para mejorar el rendimiento de la organización a distintos niveles	Número de evaluaciones de la ejecución de los programas y respuesta de gestión	4 evaluaciones de la ejecución de los programas (2008)	8 evaluaciones de la ejecución de los programas y respuesta de gestión recibida Informe de síntesis anual elaborado

**Función 16: Seguridad del personal**

125. *Definición y descripción.* Esta función comprende las actividades destinadas a garantizar un entorno y unas instalaciones seguras para el personal del UNICEF, a fin de que el organismo pueda planificar y ejecutar programas de manera eficaz. 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 los referentes de seguridad de otros miembros del Sistema de gestión de la seguridad para las Naciones Unidas. La función incluye la supervisión y evaluación de riesgos y amenazas mundiales, la provisión de asesoramiento y orientación sobre la gestión del riesgo 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 a la vez que mantiene la seguridad de los activos y el personal del UNICEF. El Centro de Operaciones (conocido como OPSCEN), ofrece apoyo a esta función para el personal en las ubicaciones de las sedes, las oficinas regionales y las oficinas nacionales. Los gastos incluidos en esta actividad son únicamente los contraídos de forma directa por el UNICEF. Los fondos relacionados a la contribución del UNICEF a la provisión de seguridad impuesta por las Naciones Unidas siguen incluidos en una propuesta presupuestaria independiente para este propósito concreto.

126. *Medidas previstas.* Los miembros del personal del UNICEF que planifican y producen programas y actividades deben estar equipados y dispuestos a funcionar en entornos en los que los riesgos pueden ser elevados, pero se mitigan a un nivel que se establece como aceptable. Los gastos de seguridad del UNICEF incluyen los impuestos por las Naciones Unidas y los considerados como gastos directos. Estos últimos forman una parte integral del presupuesto de apoyo bienal, mientras que los anteriores se indican por separado. El entorno actual de seguridad internacional exige

incrementos considerables en ambas categorías de gastos para garantizar la seguridad del personal a través del cumplimiento de las normas mínimas de seguridad operacional de las Naciones Unidas y la ejecución de Evaluaciones de riesgos para la seguridad, así como de otros programas de seguridad. Los servicios del OPSCEN, establecido en la Oficina de Programas de Emergencia en 2002, se han ampliado de manera considerable y actualmente constituyen un punto de información y comunicaciones fiable disponible las 24 horas en el terreno, así como un mecanismo de control de situaciones de seguridad, que lleva a la provisión de apoyo puntual a las oficinas nacionales y al personal del UNICEF. Las medidas de continuidad institucional iniciadas durante el bienio 2008-2009 se reforzarán todavía más y se someterán a pruebas integrales en todas las ubicaciones durante el bienio 2010-2011.

127. **Recursos necesarios:** Los recursos necesarios para el bienio 2010-2011 serán 6,7 millones de dólares.

128. **Principales resultados previstos:**

<b>Resultados de gestión (plan estratégico)</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Parámetros de referencia</b>	<b>Metas</b>
1. Seguridad del personal garantizada a través del cumplimiento de las normas mínimas de seguridad operacional en todos los países en los que la agencia ha prestado apoyo asociado a estas normas	Porcentaje de oficinas que cumplen las normas mínimas de seguridad operacional	95% (2006)	100% (2011)
2. Garantizar la actualización de los planes de evaluación de riesgos de seguridad en todos los países	Porcentaje de países con planes de evaluación de riesgos de seguridad actualizados	50% (2006)	75% (2011)
3. Control e información sobre la seguridad del personal, incluidos los incidentes graves de seguridad que implican al personal y los activos del UNICEF a escala internacional	Porcentaje de incidentes graves de seguridad que afectan al personal y los activos del UNICEF notificados en el plazo de 24 horas	90%	100%

#### IV. Proyecto de decisión

129. La Junta Ejecutiva tal vez desee aprobar la siguiente decisión:

*La Junta Ejecutiva*

1. *Toma nota* de las funciones, los productos de gestión, los indicadores y las necesidades de recursos que figuran en las estimaciones del presupuesto de apoyo bienal, que figura en el documento;
2. *Aprueba* unos recursos de 975,0 millones de dólares en cifras brutas, que representan el total del presupuesto de apoyo bienal para 2010-2011 y señala que el total de los recursos estimados será de 728,4 millones de dólares en cifras netas;
3. *Resuelve* que se utilizará la cantidad apropiada para lograr los resultados especificados en las funciones presentadas en el documento E/ICEF/2009/AB/L.4;
4. *Aprueba* 31,2 millones de dólares procedentes de los recursos ordinarios para gastos de seguridad exigidos por las Naciones Unidas y para la continuación de las operaciones. Además, aprueba una extensión del plazo disponible para el gasto de los fondos destinados a medidas de seguridad adicionales exigidas por las Naciones Unidas para el personal y las instalaciones del UNICEF (Decisión de la Junta Ejecutiva 2008/21) desde el bienio 2008-2009 hasta el bienio 2010-2011 .



Cuadro sinóptico I. **Plan de recursos regionales**  
(en millones de dólares EE.UU.)

	2008-2009					2010-2011				
	Recursos ordinarios	Otros recursos	Fondos fiduciarios	Recursos totales		Recursos ordinarios	Otros recursos	Fondos fiduciarios	Recursos totales	
	\$	\$	\$	\$	%	\$	\$	\$	\$	%
<b>REGIÓN DE ÁFRICA OCCIDENTAL Y CENTRAL</b>										
A. Programas	456,5	674,5		1 131,0		456,5	681,8		1 138,3	
Fondos fiduciarios			170,2	170,2				293,4	293,4	
B. Presupuesto de apoyo bienal	95,4			95,4		101,1			101,1	
Total de la Región de África occidental y central	551,9	674,5	170,2	1 396,6	18,2	557,6	681,8	293,4	1 532,8	18,1
<b>REGIÓN DE ÁFRICA ORIENTAL Y MERIDIONAL</b>										
A. Programas	429,1	776,0		1 205,1		429,1	840,9		1 270,0	
Fondos fiduciarios			286,7	286,7				449,9	449,9	
B. Presupuesto de apoyo bienal	91,9			91,9		97,2			97,2	
Total de la Región de África oriental y meridional	521,0	776,0	286,7	1 583,7	20,6	526,3	840,9	449,9	1 817,1	21,5
<b>REGIÓN DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE</b>										
A. Programas	49,5	192,7		242,2		49,5	194,8		244,3	
Fondos fiduciarios			5,5	5,5				9,8	9,8	
B. Presupuesto de apoyo bienal	63,1			63,1		68,3			68,3	
Total de la Región de América latina y el Caribe	112,6	192,7	5,5	310,8	4,0	117,8	194,8	9,8	322,4	3,8
<b>REGIÓN DE ASIA ORIENTAL Y EL PACÍFICO</b>										
A. Programas	139,7	496,7		636,4		139,7	502,1		641,8	
Fondos fiduciarios			31,1	31,1				39,1	39,1	
B. Presupuesto de apoyo bienal	56,4			56,4		60,8			60,8	
Total de la Región de Asia oriental y el Pacífico	196,1	496,7	31,1	723,9	9,4	200,5	502,1	39,1	741,7	8,8
<b>REGIÓN DE ASIA MERIDIONAL</b>										
A. Programas	239,3	686,8		926,1		239,3	694,3		933,6	
Fondos fiduciarios			305,7	305,7				498,8	498,8	
B. Presupuesto de apoyo bienal	45,3			45,3		48,6			48,6	
Total de la Región de Asia meridional	284,6	686,8	305,7	1 277,1	16,6	287,9	694,3	498,8	1 481,0	17,5
<b>REGIÓN DE ORIENTE MEDIO Y AFRICA DEL NORTE</b>										
A. Programas	75,4	529,4		604,8		75,4	535,2		610,6	
Fondos fiduciarios			28,1	28,1				58,7	58,7	
B. Presupuesto de apoyo bienal	49,4			49,4		55,1			55,1	
Total de la Región de Oriente Medio y África del norte	124,8	529,4	28,1	682,3	8,9	130,5	535,2	58,7	724,4	8,6
<b>EUROPA CENTRAL Y DEL ESTE Y LOS ESTADOS INDEPENDIENTES DE LA COMMONWEALTH</b>										
A. Programas	43,2	121,5		164,7		43,2	122,8		166,0	
Fondos fiduciarios			11,1	11,1				19,5	19,5	
B. Presupuesto de apoyo bienal	46,6			46,6		50,3			50,3	
Total de Europa central y del este y los estados de la Commonwealth	89,8	121,5	11,1	222,4	2,9	93,5	122,8	19,5	235,8	2,8
<b>MULTINACIONALES, MUNDIALES Y OTROS</b>										
A. Programas	17,4	244,0		261,4		35,3	190,2		225,5	
Fondos fiduciarios (incluyendo no asignados)			410,5	410,5				586,8	586,8	
Programas sin asignar	167,8	132,5		300,3		162,4	113,3		275,7	
B. Presupuesto de apoyo bienal	359,6			359,6		396,6			396,6	
Total de multinacionales mundiales y otros	544,8	376,5	410,5	1 331,8	17,3	594,3	303,5	586,8	1 484,6	17,5
<b>APOYO DE GESTIÓN CENTRALIZADA PAB</b>	105,1			105,1	1,4	97,0			97,0	1,1
<b>INGRESOS EN PRESUPUESTO</b>	(223,0)	223,0		0,0	0,0	(246,0)	246,6		0,0	
<b>TOTAL UNI CEF</b>										
A. Programas	1 618,0	3 854,0		5 472,0	71,2	1 630,4	3 875,4		5 505,8	65,0
Fondos fiduciarios			1 249,0	1 249,0	16,3			1 956,0	1 956,0	23,1
B. Presupuesto de apoyo bienal	689,8	223,0		912,8	11,9	728,4	246,6		975,0	11,5
C. Costes de seguridad exigidos por Naciones Unidas	47,6			47,6	0,6	31,2			31,2	0,4
<b>GRAN TOTAL DE USO DE RECURSOS</b>	<b>2 355,4</b>	<b>4 077,0</b>	<b>1 249,0</b>	<b>7 681,4</b>	<b>100,0</b>	<b>2 390,0</b>	<b>4 122,0</b>	<b>1 956,0</b>	<b>8 468,0</b>	<b>100,0</b>

## Cuadro sinóptico II. Variación prevista de los puestos directivos

<i>Unidad organizativa</i>	<i>Nombre del puesto</i>	<i>ASG</i>	<i>D2</i>	<i>D1</i>	<i>Total</i>
<b>2008-2009 PUESTOS DIRECTIVOS APROBADOS</b>		<b>4</b>	<b>31</b>	<b>81</b>	<b>116</b>
CAMBIOS PREVISTOS 2010-2011					
A. <u>Creación / (Supresión)</u>					
Oficina regional de Asia meridional	Director regional adjunto			1	1
Oficina regional de África occidental y central	Asesor regional de supervivencia y desarrollo del niño			(1)	(1)
Sub-Total		0	0	0	0
B. <u>Reclasificaciones</u>	Sin cambios	-	-	-	-
Cambios totales (neto)					
		0	0	0	0
<b>PUESTOS DIRECTIVOS TOTALES (2010-2011)</b>		<b>4</b>	<b>31</b>	<b>81</b>	<b>116</b>

Cuadro sinóptico III. **Propuestas de estimaciones presupuestarias por función, comparación con el período 2008-2009, ajustadas para la asignación de costos para el bienio 2010-2011**  
(en millones de dólares EE.UU.)

Código de área funcional	Descripción del área funcional	APROBADO 2008-2009	% del Total	APROBADO 2008-2009 (Recalculado)*	% del Total
1.	Dirección y orientación ejecutivas	16,7	1,8%	14,3	1,6%
2.	Representación y promoción del mandato básico	77,7	8,5%	86,4	9,7%
3.	Formulación, planificación y orientación de políticas y estrategias institucionales	35,8	3,9%	27,4	3,1%
4.	Orientación, gestión y supervisión de los programas	369,3	40,5%	150,8	17,0%
5.	Gestión de adquisiciones y suministros	42,8	4,7%	33,1	3,7%
6.	Gestión de emergencias	13,8	1,5%	16,9	1,9%
7.	Relaciones externas y alianzas	26,0	2,8%	17,3	1,9%
8.	Comunicación interna y externa: medios de difusión y relaciones públicas	70,8	7,8%	75,7	8,5%
9.	Movilización de recursos y recaudación de fondos	20,9	2,3%	20,9	2,4%
10.	Gestión financiera	40,1	4,4%	111,5	12,6%
11.	Gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones	73,3	8,0%	111,4	12,5%
12.	Gestión administrativa general	41,4	4,5%	97,5	11,0%
13.	Gestión de recursos humanos	62,3	6,8%	97,3	11,0%
14.	Auditoría e investigación	12,4	1,4%	13,7	1,5%
15.	Evaluación institucional	3,8	0,4%	7,6	0,9%
16.	Seguridad del personal	5,8	0,6%	6,2	0,7%
<b>SUB TOTAL</b>		<b>912,8</b>		<b>887,9</b>	
	Proyectos de inversión (incluyendo todos los puestos)	0		24,9	
<b>GRAN TOTAL</b>		<b>912,8</b>		<b>912,8</b>	

\* Recalculado utilizando la definición armonizada de insumos en cada área funcional, como se describe en el párrafo 26.

Cuadro sinóptico IV. **Estimaciones presupuestarias por categoría de gastos**  
(En miles de dólares EE.UU.)

Categoría de gasto	Presupuesto de apoyo bienal		
	2008-2009 Aprobado	2010-2011 Estimado	% cambio
Puesto	670 277,5	732 700,7	9,3%
Otros gastos de personal	15 484,9	11 627,6	-24,9%
Consultores	16 126,6	13 272,9	-17,7%
Viajes	30 596,6	27 038,3	-11,6%
Gastos de funcionamiento	109 941,3	104 264,4	-5,2%
Mobiliario y equipamiento	22 493,6	21 028,0	-6,5%
Reembolsos (ONU: Servicios comunes y compartidos)	22 980,4	28 127,9	22,4%
<b>ESTIMACIÓN DE PRESUPUESTO BRUTO TOTAL</b> ( <i>excluyendo proyectos de inversión</i> )	<b>887 901,1</b>	<b>938 059,8</b>	<b>5,6%</b>
Proyectos de inversión	24 898,9	36 940,2	48,4%
<b>ESTIMACIÓN DE PRESUPUESTO BRUTO TOTAL</b>	<b>912 800,0</b>	<b>975 000,0</b>	<b>6,8%</b>

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 JIU, ICSC, contribuciones a acuerdos conjuntos de servicios con otras instituciones del sector y sedes, p. ej. servicios comunes y cuenta de reembolso de las Naciones Unidas

## Anexo 1

**Disponibilidad y uso de recursos – cantidades planeadas versus reales 2006-2007***(En millones de dólares de Estados Unidos)*

	Recursos ordinarios		Otros recursos		Fondos fiduciarios		Total		% del Total	
	Original	Real	Original	Real	Original	Real	Original	Real	Original	Real
<b>1. Recursos disponibles</b>										
Saldo de apertura	340,0	455,0	865,0	1 403,0	278,0	332,0	1 483,0	2 190,0	21%	23%
Ingresos										
Contribuciones	1 576,0	1 767,2	2 524,0	3 585,9			4 100,0	5 353,1	59%	56%
Otros	98,0	366,0	29,0	45,8	1 221,0	1 602,0	1 348,0	2 013,8	19%	21%
Ingresos totales	1 674,0	2 133,2	2 553,0	3 631,7	1 221,0	1 602,0	5 448,0	7 366,8	79%	77%
Total disponible	2 014,0	2 588,2	3 418,0	5 034,7	1 499,0	1 934,0	6 931,0	9 556,8	100%	100%
<b>2. Uso de recursos</b>										
Programas	1 065,0	1 278,8	2 307,0	3 107,3	1 175,0	1 630,0	4 547,0	6 016,1	85,3%	89,1%
Presupuesto de apoyo bienal	567,4	447,5	190,0	270,7			757,4	718,2	14,2%	10,6%
Seguridad	26,2	20,7	-				26,2	20,7	0,5%	0,3%
Uso total de recursos	1 658,6	1 747,1	2 497,0	3 378,0	1 175,0	1 630,0	5 330,6	6 755,1	100,0%	100,0%
<b>3. Balance de recursos</b>										
	355,4	841,0	921,0	1 656,7	324,0	304,0	1 600,4	2 801,7		

## Anexo 2

**Tendencias y ratios del presupuesto de apoyo - 1998 a 2007***(En millones de dólares americanos)*

<b>Planeado</b>	1998-1999	2000-2001	2002-2003	2004-2005	2006-2007
Presupuesto de apoyo bienal (PAB)	527,5	545,5	574,2	701,9	757,4
PAB de recursos ordinarios	493,6 94%	477,7 88%	485,9 85%	545,5 78%	567,4 75%
PAB de otros recursos y fondos recuperados	33,9 6%	67,8 12%	88,3 15%	156,4 22%	190,0 25%
<b>Total de recursos ordinarios</b>	<b>1 122,5</b>	<b>1 247,7</b>	<b>1 147,9</b>	<b>1 424,5</b>	<b>1 658,6</b>
% del total de recursos ordinarios utilizado para programas	56%	62%	58%	62%	66%
% del total de recursos ordinarios utilizado para PAB	44%	38%	42%	38%	34%

<b>Real</b>	98-99	00-01	02-03	04-05	06-07
Gastos PAB reales	507,5	521,9	568,9	682,2	718,2
PAB real de recursos ordinarios	465,0 92%	437,6 84%	466,1 82%	481,3 71%	447,5 62%
PAB de otros recursos y fondos recuperados	42,5 8%	84,3 16%	102,7 18%	200,9 29%	270,7 38%
<b>Total de recursos ordinarios</b>	<b>1 065,1</b>	<b>1 182,9</b>	<b>1 210,8</b>	<b>1 369,5</b>	<b>1 747,1</b>
% del total de recursos ordinarios utilizado para programas	59%	65%	59%	66%	73%
% del total de recursos ordinarios utilizado para PAB	41%	35%	41%	34%	27%

### Anexo 3

#### TERMINOLOGÍA

*A continuación aparecen los términos que se utilizan en el documento del presupuesto de apoyo bienal sobre el que se ha logrado un acuerdo común y sus respectivas definiciones.*

**Presupuestación basada en los resultados:** Basada en el documento conceptual del Comité de alto nivel sobre Gestión, para los presupuestos de apoyo bienal 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 unos indicadores, unos parámetros de referencia y unos objetivos que hay que cumplir, y que se organiza en torno a unas funciones fundamentales.

**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.

**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.

**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.

**Presupuesto bruto:** En el caso de los organismos que se financian con fondos voluntarios, el presupuesto cuyos gastos de personal se calculan en cifras netas (es decir, deduciendo de ellos las contribuciones del personal) y todos los demás gastos se calculan en cifras brutas, incluidos el pago del impuesto de la renta del personal, los gastos totales de las oficinas locales y los gastos correspondientes a los servicios que hayan de prestarse.

**Presupuesto neto:** En el caso de los organismos que se financian con fondos voluntarios, el presupuesto en el que se enuncian las estimaciones de ingresos que se prevé que compensen, total o parcialmente, las estimaciones correlativas del presupuesto bruto.

**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 de apoyo bienal. Se define como los recursos que no son ordinarios y que incluyen a otros recursos y a los fondos en fideicomiso.

**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.

**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.

**Volumen (aumento/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.

---