



Junta Ejecutiva de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres

Distr. general
1 de julio de 2013
Español
Original: inglés

Segundo período ordinario de sesiones de 2013

16 a 18 de septiembre de 2013

Tema 3 del programa provisional**

Asuntos financieros, presupuestarios y administrativos

Estimaciones presupuestarias integradas de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres para el bienio 2014-2015

Resumen

La Asamblea General, en su resolución 64/289 de 2 de julio de 2010 sobre la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas, estableció la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) y le encomendó el mandato de asistir a los países y al sistema de las Naciones Unidas a avanzar con más eficacia y eficiencia en la consecución del objetivo de la igualdad entre los géneros, el empoderamiento de las mujeres y la defensa de los derechos de la mujer.

Tomando en consideración este singular mandato, ONU-Mujeres propone un presupuesto integrado con unas contribuciones voluntarias proyectadas de 690 millones de dólares para el bienio 2014-2015 y solicita una consignación de 174,9 millones de dólares (en cifras brutas).

El presupuesto integrado es el plan financiero que permite a la organización contar con la capacidad financiera e institucional para alcanzar los resultados establecidos en su proyecto de plan estratégico para 2014-2017 y reúne todas las categorías de gastos y fuentes de financiación (tanto recursos ordinarios como otros recursos) en una sola propuesta consolidada.

El presupuesto integrado se centra en el cumplimiento pleno de las decisiones de la Junta Ejecutiva 2011/5, 2012/6 y 2013/2, en virtud de las cuales se aprobaron 426 puestos para apoyar la organización descentralizada. A finales de 2013 ONU-Mujeres contará con 6 oficinas regionales, 6 oficinas encargadas de varios países, 48 oficinas en los países y personal de asesoramiento sobre políticas y programas en 28 países.

* Publicado nuevamente por razones técnicas el 1 de agosto de 2013.

** UNW/2013/L.3.



ONU-Mujeres ha preparado el proyecto de presupuesto integrado siendo totalmente consciente de las restricciones financieras que afrontan los Estados Miembros hoy día. En consecuencia, ha mantenido la estructura existente de la organización, que se aprobó en el presupuesto institucional para 2012-2013 y se actualizó a través de la decisión 2012/6 de la Junta Ejecutiva. En el presupuesto se formulan unas peticiones de crecimiento muy limitadas, y durante el bienio 2014-2015 ONU-Mujeres integrará en su organigrama la arquitectura regional que se ha aprobado (véase la decisión 2012/6 de la Junta Ejecutiva), aplicará todos los procedimientos y controles internos y se dará a sí misma el tiempo necesario para madurar.

El presupuesto integrado para ONU-Mujeres se fundamenta en los principios de gestión basada en los resultados y está en consonancia con el marco integrado de resultados de su proyecto de plan estratégico para 2014-2017. A fin de cumplir con el marco integrado de resultados, ONU-Mujeres seguirá dialogando con los Estados Miembros y otros asociados, en particular para incrementar los recursos ordinarios, que constituyen la base fundamental de sus actividades, tal y como se subraya en la revisión cuatrienal amplia de la política.

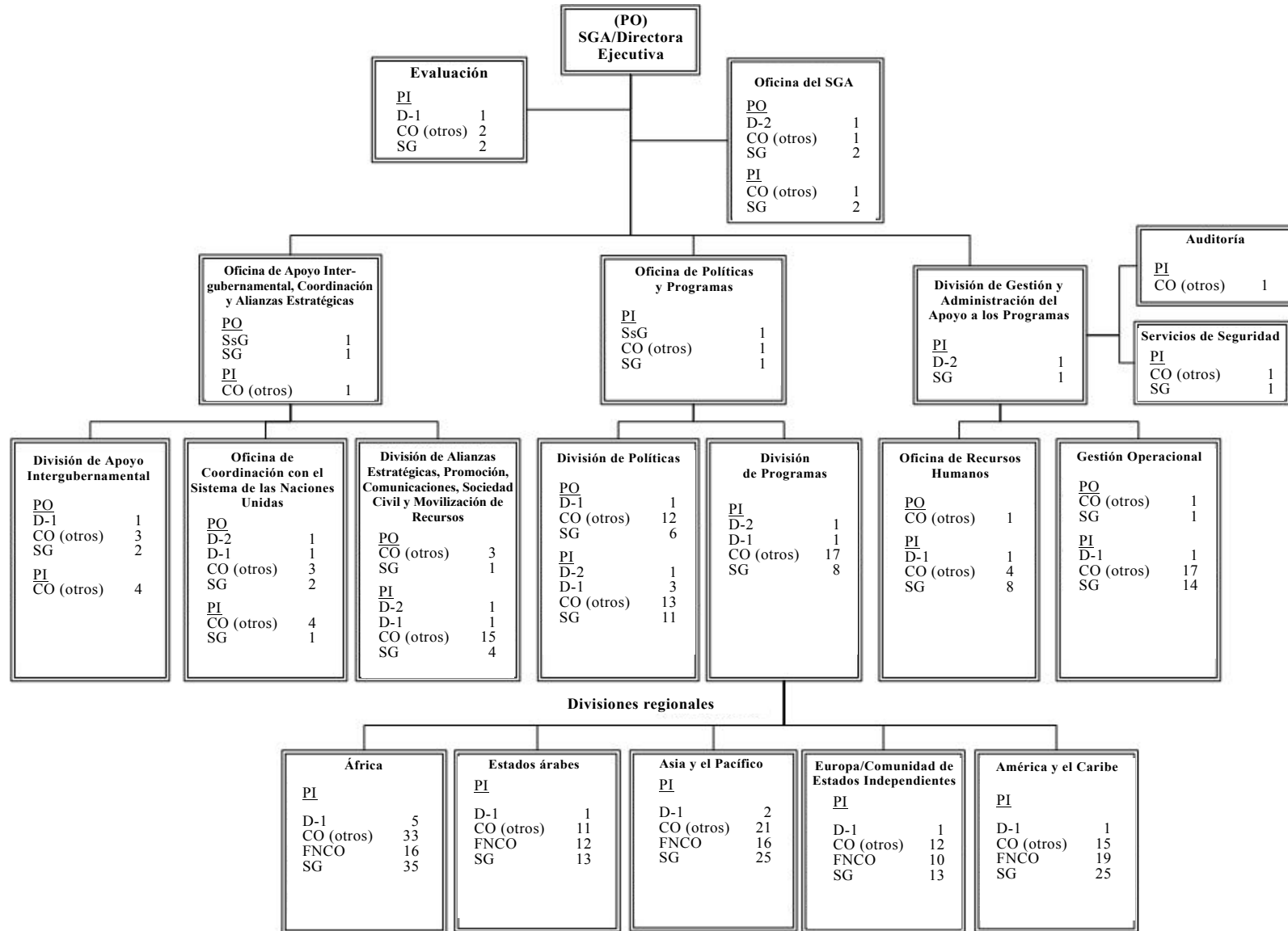
ONU-Mujeres seguirá presentando presupuestos integrados bienales. En la etapa actual de su desarrollo, el análisis que puede hacer ONU-Mujeres para realizar proyecciones fiables de gastos para el presupuesto integrado después de 2015 es limitado. Además, dado que ONU-Mujeres también se financia a través de cuotas mediante el presupuesto ordinario para 2014-2015, por el momento resulta adecuado mantener acompañados ambos presupuestos. Por lo tanto, la organización presentará un presupuesto integrado para 2016-2017 destinado a apoyar la segunda mitad del proyecto de plan estratégico.

Índice

	<i>Página</i>
Organigrama.....	4
I. Panorama general	5
II. Contexto estratégico y financiero.....	6
A. Contexto estratégico.....	6
B. Contexto financiero	8
III. Eficacia y eficiencia institucionales: avances logrados en el bienio 2012-2013	10
IV. Proyecto de presupuesto integrado para 2014-2015	12
A. Bases de la elaboración del presupuesto.....	12
B. Plan integrado de recursos	15
C. Marco integrado de resultados y recursos.....	17
D. Resumen de los aumentos y las reducciones en el presupuesto integrado	29
E. Resumen de los cambios de puestos	33
F. Elementos de una decisión.....	36
Anexos	
I. Comparación de las cifras estimadas de las previsiones para 2012-2013 con respecto al proyecto de presupuesto para el bienio 2014-2015	37
II. Productos relativos a la eficiencia y eficacia institucionales y asignaciones conexas	39
III. Información actualizada sobre los progresos en la aplicación de la arquitectura regional...	46
IV. Definiciones	48

Organigrama

Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres Propuesta de organigrama y distribución de los puestos para el bienio 2014-2015



Abreviaturas: CO, Cuadro Orgánico; FNCO, funcionario nacional del Cuadro Orgánico; PI, presupuesto institucional; PO, presupuesto ordinario; SG, Cuadro de Servicios Generales; SGA, Secretario General Adjunto; SsG, Subsecretario General.

I. Panorama general

1. La Asamblea General, en su resolución 64/289 de 2 de julio de 2010 sobre la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas, estableció la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) y le encomendó el mandato de asistir a los países y al sistema de las Naciones Unidas a avanzar con más eficacia y eficiencia en la consecución del objetivo de la igualdad entre los géneros, el empoderamiento de las mujeres y la defensa de los derechos de la mujer.

2. Tomando en consideración este singular mandato, el presupuesto integrado de ONU-Mujeres se ha preparado sobre la base de la experiencia adquirida durante el bienio 2012-2013 y la evaluación de los recursos esenciales necesarios para aplicar las decisiones adoptadas por la Junta Ejecutiva, cumplir las solicitudes de los Estados Miembros y ejecutar el mandato de la Entidad.

3. El presupuesto integrado, en el que se disponen los recursos necesarios para lograr los resultados indicados en el marco integrado de resultados de ONU-Mujeres, debe examinarse junto con el proyecto de plan estratégico para 2014-2017, del que es parte integrante. Las proyecciones se han realizado para un presupuesto bienal integrado de 690 millones de dólares procedentes de contribuciones voluntarias, con 174,9 millones de dólares (en cifras brutas) solicitados en forma de consignación.

4. La Asamblea General seguirá examinando los recursos necesarios para prestar apoyo a los procesos normativos intergubernamentales en el contexto de su examen del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2014-2015, por un valor total de 15,3 millones de dólares para ONU-Mujeres, y recibidos en concepto de cuotas.

5. ONU-Mujeres reconoce que existe una disparidad entre el presupuesto presentado y el nivel actual de los recursos disponibles para este, y está agilizando las actividades de movilización de recursos para que esté disponible una base de recursos suficiente.

6. Al igual que hizo para el bienio 2012-2013, ONU-Mujeres ha preparado el presupuesto integrado con arreglo a la metodología armonizada de presupuestación basada en los resultados y clasificación de los gastos que aplican el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA). Al preparar el presente proyecto de presupuesto, ONU-Mujeres se ha guiado por la necesidad generalizada de conseguir resultados mensurables en materia de desarrollo, en particular a nivel de los países. La Entidad se esforzará activamente por alcanzar la meta de movilización de recursos prevista en el proyecto de plan estratégico, fijada en 900 millones de dólares en contribuciones a lo largo del bienio 2016-2017. Sin embargo, a la vista de la situación económica mundial, el presupuesto de 2014-2015 se ha preparado sobre la base de unas proyecciones de 690 millones de dólares. Si no se alcanza el nivel de recursos presentado en este documento de presupuesto, la capacidad de ONU-Mujeres para producir resultados para las mujeres y las niñas se verá comprometida.

7. La preparación de la propuesta presupuestaria integrada para 2014-2015 se ha basado en los siguientes principios:

a) Concentración en la eficiencia, al tiempo que se incorpora y se pone en marcha la estructura para la aplicación de la arquitectura regional aprobada en la decisión 2012/6 de la Junta Ejecutiva;

b) Capacidad financiera e institucional para aplicar las prioridades del proyecto de plan estratégico para 2014-2017;

c) Armonización con las decisiones de la Junta Ejecutiva y los mandatos encomendados a ONU-Mujeres por la Asamblea General en su resolución 64/289 sobre la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas y reiterados por la Asamblea en su resolución 67/226 sobre la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo;

d) Afirmación de la importancia de alcanzar una masa crítica de financiación que permita que una entidad de reciente creación continúe cumpliendo su mandato a través de sus funciones normativa, operacional y de coordinación.

8. ONU-Mujeres seguirá fortaleciendo su capacidad sobre el terreno para apoyar a los países en la consecución de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer, reforzará su eficacia y eficiencia gracias a las recomendaciones de auditorías internas y externas y evaluaciones independientes y simplificará los procesos institucionales y de programación de manera acorde con los principios para la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas enunciados en la resolución 67/226 de la Asamblea General.

9. ONU-Mujeres continuará dando prioridad a las labores programáticas que produzcan resultados para las mujeres y las niñas. Así pues, el 82% de los recursos se dedicará a actividades de desarrollo, el 14% a la gestión y el 4% a la coordinación de las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas. Dado el singular mandato de la Entidad, que comprende su función normativa, y la relativa juventud de la organización, es necesario dedicar una mayor proporción de recursos al presupuesto institucional que a los fondos y programas. Sin embargo, como se indica en el anexo I del presente informe, la porción de gastos de gestión para 2014-2015 se mantiene constante con respecto a las estimaciones actuales proyectadas para 2012-2013.

II. Contexto estratégico y financiero

A. Contexto estratégico

10. El contexto estratégico para la preparación del presente presupuesto está configurado por los siguientes elementos:

a) El creciente impulso mundial y el consenso a favor de la igualdad entre los géneros como objetivo y como medio para alcanzar todos los demás objetivos de desarrollo, pese a que sigan existiendo grandes desafíos (ningún país ha logrado la igualdad entre los géneros todavía);

b) La resolución de la Asamblea General por la que se establece ONU-Mujeres (64/289) y las decisiones de la Junta Ejecutiva que se proponen transformar ONU-Mujeres en una entidad de alto rendimiento con el mandato universal de promover y apoyar la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer en todo el mundo, así como los progresos registrados hasta el momento a este respecto;

c) El proyecto de plan estratégico para 2014-2017 de ONU-Mujeres, que refleja en todos sus elementos el mandato de la organización y establece la función operacional de ONU-Mujeres como entidad que trabaja en los niveles de país, regional y mundial atendiendo a las solicitudes de apoyo de los Estados Miembros para transformar las normas y los parámetros internacionales sobre la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer en realidades sobre el terreno; su función normativa y de apoyo intergubernamental; y su función de coordinación dentro del sistema de las Naciones Unidas y en los equipos de la Organización en los países, fortalecida por la resolución 67/226 de la Asamblea General, en lo que respecta a promover la rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas respecto de su labor relativa a la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer.

11. El proyecto de plan estratégico describe las modalidades generales de aplicación previstas para lograr resultados. Entre estas modalidades se encuentra la estructura institucional de ONU-Mujeres, en virtud de la cual la organización trata de ejecutar todos los aspectos de su mandato aprovechando las capacidades disponibles en los niveles regional, de los países y de la Sede, así como las sinergias entre estos niveles, y también valiéndose y sacando partido de las capacidades existentes en otros organismos de las Naciones Unidas en la esfera de la igualdad entre los géneros. ONU-Mujeres es consciente de las limitaciones de recursos y ha adoptado un enfoque dividido en fases para aplicar su nueva arquitectura regional, que fue aprobado por la Junta Ejecutiva en su decisión 2012/6.

12. En su presupuesto institucional para 2012-2013 ONU-Mujeres ha comenzado a aplicar el marco de presupuestación basada en los resultados y una metodología armonizada de clasificación de los gastos que ha adoptado junto con el PNUD, el UNFPA y el UNICEF. Desde 2012, de conformidad con la decisión 2012/7 de la Junta Ejecutiva, ONU-Mujeres es miembro del grupo de trabajo interinstitucional del PNUD, el UNFPA y el UNICEF y ha aplicado la decisión 2013/2 de la Junta Ejecutiva sobre la hoja de ruta para el logro de un presupuesto integrado. Cabe destacar, sin embargo, que debido a su singular mandato y su carácter de entidad compuesta, ONU-Mujeres tiene una estructura de costos que no es completamente similar a las del PNUD, el UNICEF y el UNFPA.

13. ONU-Mujeres propone que se adopte un presupuesto bienal. A fin de mantener la armonización con el proyecto de plan estratégico para 2014-2017, ONU-Mujeres presentará dos presupuestos integrados por separado durante el período de cuatro años, como ha sucedido con anterioridad. Mantener el actual sistema bienal resulta aún más apropiado si se tiene en cuenta que ONU-Mujeres se estableció recientemente y que tiene un historial limitado de información para realizar proyecciones fiables. Este enfoque está en consonancia con el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada. Además, dado que ONU-Mujeres también se financia a través de cuotas con cargo al presupuesto ordinario para 2014-2015, resulta adecuado mantener acompasados ambos presupuestos.

B. Contexto financiero

14. Para alcanzar los resultados establecidos en el proyecto de plan estratégico para 2014-2017, ONU-Mujeres necesitará un nivel de financiación que sustente su estructura aprobada mínima, incluida la puesta en práctica de la arquitectura regional aprobada en la decisión 2012/6 de la Junta Ejecutiva. Así pues, la movilización de recursos sigue siendo una prioridad fundamental para ONU-Mujeres. Los objetivos de movilización de recursos para el bienio 2012-2013 se situaron en 700 millones de dólares, divididos a partes iguales entre recursos ordinarios y otros recursos. En 2012 las contribuciones voluntarias recibidas por ONU-Mujeres no alcanzaron los objetivos de 114,1 millones de dólares y 93,7 millones de dólares de los recursos ordinarios y otros recursos, respectivamente. Las expectativas para 2013 indican que habrá crecimiento con respecto a 2012.

15. En vista del actual contexto financiero mundial, de la ejecución financiera en 2012 y 2013 y de la estrategia de movilización de recursos de ONU-Mujeres, se proponen los siguientes objetivos para el período 2014-2017: a) bienio 2014-2015: los objetivos descienden ligeramente, a 690 millones de dólares, repartidos en 340 millones para los recursos ordinarios y 350 millones para otros recursos; y b) bienio 2016-2017: las estimaciones iniciales ascienden hasta los 900 millones de dólares, repartidos en 400 millones para los recursos ordinarios y 500 millones para otros recursos. Estas estimaciones se examinarán según sea necesario durante el examen de mitad de período del proyecto de plan estratégico para 2014-2017.

16. Alentada por las claras indicaciones expresadas en la reunión anual de la Junta Ejecutiva de que los Estados Miembros reconocen su responsabilidad de proveer suficiente financiación, ONU-Mujeres adoptará un enfoque selectivo con los Estados Miembros y, en colaboración con ellos, redoblará sus esfuerzos para atraer más donantes que aporten 10 millones de dólares o más a los recursos básicos de la organización para el bienio.

17. Tomando como base unos resultados sólidos y contrastados en la esfera de la programación y la promoción a nivel mundial, así como los progresos logrados ya en la esfera del desarrollo institucional, y mostrando el valor añadido y la función singular de la Entidad como ejemplo concreto de reforma de las Naciones Unidas, ONU-Mujeres potenciará al máximo las oportunidades de movilización de recursos mediante el diálogo con ministros de finanzas y órganos nacionales con responsabilidad en materia de igualdad entre los géneros, empoderamiento de la mujer y cooperación internacional a nivel nacional y a través de foros mundiales como las reuniones anuales de las instituciones financieras internacionales.

18. Además, ONU-Mujeres seguirá buscando donantes tradicionales y no tradicionales, incluidos el sector privado y las fundaciones; tratará de potenciar sus relaciones de asociación y acceder a fondos de donantes en el nivel del país donde se aplique cada programa; y ampliará su base de apoyo mediante la divulgación entre el público en general.

19. Para que ONU-Mujeres sea sostenible en el futuro y pueda cumplir su mandato, sigue siendo crucial que haya un equilibrio adecuado entre los recursos ordinarios y otros recursos. Tal y como se reconoce en la revisión cuatrienal amplia de la política, los recursos ordinarios constituyen la base fundamental de las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y la Entidad seguirá esforzándose por incrementar su base de recursos ordinarios. No

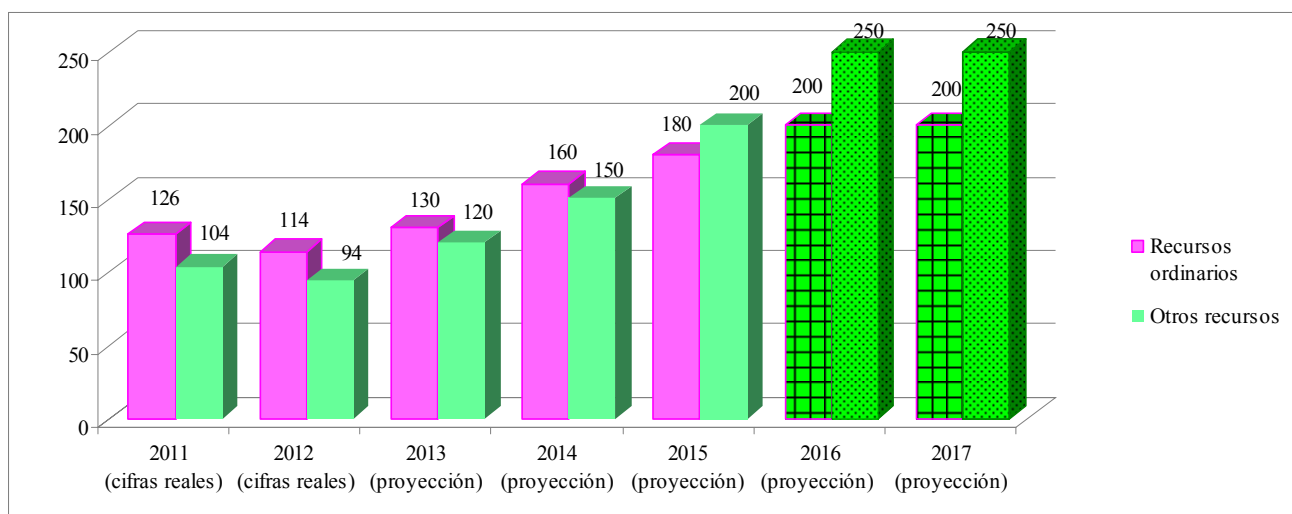
obstante, también es fundamental que ONU-Mujeres continúe diversificando su base de recursos, entre otros medios creando una cartera de contribuciones dinámica y de alta calidad en el capítulo de otros recursos. La mayor parte de los recursos complementarios se recauda y se seguirá recaudando sobre el terreno. En 2013, ONU-Mujeres ya ha logrado mejorar sus actividades para movilizar otros recursos en el nivel de los países y está en camino de alcanzar sus objetivos anuales para este tipo de recursos.

20. En el gráfico I se muestran los niveles de recursos proyectados para el bienio 2014-2015. Las proyecciones incluyen las estimaciones iniciales para el período abarcado por el proyecto de plan estratégico, de 2014 a 2017.

Gráfico I

Proyección de contribuciones de recursos ordinarios y otros recursos, 2014-2017^a

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



^a Las proyecciones para 2016-2017 son estimaciones iniciales y están sujetas a revisión durante el examen de mitad de período del plan estratégico.

21. Centrarse en atraer y conservar donantes que hagan contribuciones plurianuales favorece las condiciones predecibles y estables que necesita un organismo joven. La liquidez anual de ONU-Mujeres hace necesario que los Estados Miembros contribuyan a los recursos ordinarios en fechas tempranas durante la primera mitad del ejercicio económico para que las operaciones se puedan planificar, presupuestar y llevar a cabo de manera efectiva. En lo que respecta a otros recursos, si los pagos se realizan con una puntualidad acorde con los acuerdos de financiación se garantizará que los proyectos puedan comenzar a ejecutarse según lo planeado.

22. En el caso de que ONU-Mujeres diste mucho de cumplir sus objetivos de movilización de recursos, la Entidad se asegurará de que tenga prioridad el apoyo programático a los países en desarrollo y adoptará una serie de medidas específicas para mitigar los efectos del déficit. Algunas de estas medidas serían las siguientes: a) gestionar la tasa de vacantes con especial atención a garantizar la capacidad sobre el terreno; b) examinar y limitar el aumento de los gastos discrecionales;

c) suspender la contratación para cubrir puestos nuevos; y d) maximizar, en la medida de lo posible y según sea apropiado, el cálculo de los costos directos.

23. Una evaluación regular de las proyecciones de los recursos recibidos permitirá que ONU-Mujeres gestione activamente los riesgos de déficit y asegurará que se adoptan las medidas apropiadas.

III. Eficacia y eficiencia institucionales: avances logrados en el bienio 2012-2013

24. En su proyecto de presupuesto institucional para el bienio 2012-2013 (véase UNW/2011/11, párrs. 34 y 35), ONU-Mujeres se comprometió a poner en marcha una iniciativa de eficacia y eficiencia institucional conjuntamente con la nueva arquitectura regional. La Junta Ejecutiva aprobó una suma de dos millones de dólares para apoyar esta iniciativa. Se lograron importantes mejoras en las esferas de la gestión financiera y presupuestaria, las auditorías y la presentación de informes, el marco de control interno y la delegación de autoridad, la transparencia y la rendición de cuentas, la gestión de proyectos y programas y la comunicación y el intercambio de conocimientos.

25. ONU-Mujeres logró algunos hitos durante el ejercicio económico 2012 en lo referente a la mejora de la transparencia y la rendición de cuentas por los resultados. La Junta Ejecutiva aprobó la nueva arquitectura regional en noviembre de 2012. Durante ese mismo mes, ONU-Mujeres formuló nuevos marcos para el control interno y la delegación de autoridad. La descentralización del proceso de toma de decisiones ha aumentado la eficacia y eficiencia de ONU-Mujeres en la planificación, la formulación de proyectos y programas, la gestión de operaciones y la toma de decisiones en distintos niveles de la organización. En diciembre de 2012, ONU-Mujeres hizo público el manual de programas y operaciones que apoya este importante cambio institucional. Con la aplicación de la arquitectura regional, para ONU-Mujeres comenzó una nueva forma de trabajar. Se han fortalecido las oficinas en los países, que ahora apoyan a los gobiernos nacionales y el sistema de las Naciones Unidas con una mayor capacidad, formación y delegación de autoridad. Se han establecido cuatro de las seis oficinas regionales con distintos niveles de capacidad.

26. Ya pueden observarse tres ventajas principales de la arquitectura regional: a) la consolidación de los recursos y las economías de escala; b) una mayor autonomía en la toma de decisiones sobre el terreno y una mejora de la eficiencia; y c) el fortalecimiento de las oficinas en los países, que apoya con eficacia los programas y las prioridades nacionales en la esfera de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer.

27. En octubre de 2012, ONU-Mujeres estableció su Comité Asesor de Auditoría, que se compone de cinco miembros independientes procedentes del mundo empresarial y el mundo académico y asiste a la Secretaria General Adjunta/Directora Ejecutiva en sus labores de supervisión. El Comité se ha reunido periódicamente con la cúpula directiva y contribuye a fomentar una cultura de buena gobernanza. En consonancia con la práctica adoptada por otros organismos de las Naciones Unidas, la Junta Ejecutiva de ONU-Mujeres decidió publicar los informes de auditoría interna a partir del 1 de diciembre de 2012. La publicación de estos

informes aumenta la transparencia ante los Estados Miembros sobre las actividades realizadas en los países. Además, ONU-Mujeres lanzó su línea telefónica directa para combatir el fraude mediante la cual se puede denunciar toda irregularidad cometida por personal de la organización o por personas ajenas a ella.

28. En noviembre de 2012, ONU-Mujeres pasó a ser la 100ª organización en publicar información a través de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda. ONU-Mujeres ha decidido iniciar esta práctica por etapas y mejorará la calidad de la información que publica sobre las actividades de sus programas en el sitio web de la Iniciativa.

29. En 2012, la Junta de Auditores de las Naciones Unidas formuló 28 recomendaciones para el año terminado el 31 de diciembre de 2011. ONU-Mujeres ha aplicado 25 de ellas, y la aplicación de las 3 restantes está en camino de finalizarse dentro de los plazos establecidos en el informe pertinente del Secretario General sobre la aplicación de las recomendaciones de la Junta de Auditores (véase A/67/319/Add.1).

30. ONU-Mujeres aplicó plenamente las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (IPSAS) en 2012 y ha presentado los primeros estados financieros que se ajustan a ellas. Gracias a la aplicación de las Normas, ONU-Mujeres ha podido introducir nuevos procedimientos operativos estándar e instrucciones para fomentar y demostrar una mejor gestión de los activos y los recursos bajo su control.

31. Además, ONU-Mujeres ha adoptado un nuevo enfoque para la auditoría anual de una selección de organizaciones gubernamentales, intergubernamentales y no gubernamentales que ejecutan proyectos de la Entidad. Se han formulado nuevas directrices y parámetros para la auditoría de esos proyectos y se han contratado los servicios de una firma especializada internacional para auditar una selección de proyectos de ONU-Mujeres en todo el mundo. Hasta la fecha, se han auditado 33 proyectos y 119 asociados en 20 países.

32. ONU-Mujeres puso en marcha y aplicó un ambicioso programa de capacitación especializada para todos sus jefes y directivos de categoría superior sobre el terreno. En colaboración con la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas, los directivos de categoría superior de ONU-Mujeres recibieron capacitación en materia de dirección, gestión de operaciones, movilización de recursos y gestión basada en los resultados. Estas sesiones formativas se hicieron extensivas a los directores de operaciones y al personal de nivel medio a través de una serie de seminarios web.

33. La realización satisfactoria de estas iniciativas muestra que la organización se está esforzando por poner en práctica los principios de la rendición de cuentas, la transparencia, la eficacia, la eficiencia y el uso óptimo de los recursos. ONU-Mujeres solicita a la Junta Ejecutiva que asigne dos millones de dólares para atender la creciente demanda por parte de los interesados de que se vele constantemente por la eficiencia y la eficacia en el contexto del programa de reforma para todo el sistema de las Naciones Unidas.

34. La eficacia y la eficiencia institucionales seguirán siendo una prioridad clave durante este bienio. La asignación propuesta de dos millones de dólares apoyará la mejora continuada de las modalidades de trabajo de ONU-Mujeres, que se basará en las enseñanzas extraídas de las auditorías y evaluaciones, así como en las esferas de

la gestión de programas y proyectos, capacidades de las oficinas sobre el terreno, simplificación de los procesos institucionales, aprovechamiento de la tecnología de la información (es decir, inversión en la creación de una plataforma de gestión de los conocimientos y en conexiones de Extranet e intranet sobre el terreno) y consolidación de funciones y transacciones en destinos específicos en colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas. ONU-Mujeres informará oficiosamente a la Junta Ejecutiva sobre la marcha de la ejecución de las iniciativas relativas a eficiencia y eficacia.

IV. Proyecto de presupuesto integrado para 2014-2015

A. Bases de la elaboración del presupuesto

1. Orientación y prioridades de los presupuestos de ONU-Mujeres

35. El proyecto de presupuesto se rige por las prioridades establecidas en el proyecto de plan estratégico para 2014-2017 y la decisión 2012/7 de la Junta Ejecutiva al respecto del informe sobre la marcha de los trabajos dirigidos a elaborar una política armonizada de recuperación de gastos. En vista del contexto financiero, ONU-Mujeres actuó con prudencia al aplicar la decisión 2011/5 de la Junta Ejecutiva, sobre el presupuesto institucional bienal de la Entidad para 2012-2013, y la decisión 2012/6 de la Junta Ejecutiva, en virtud de la cual se aprobó la arquitectura regional. De este modo, ONU-Mujeres ha adoptado un enfoque cauteloso y progresivo para establecer su estructura a través de los sucesivos presupuestos aprobados por la Junta, como se expone a continuación.

36. El primer año de operaciones de ONU-Mujeres fue 2011. La Junta Ejecutiva aprobó, en su decisión 2011/1, un presupuesto provisional de 51,5 millones de dólares (en cifras brutas) para la etapa de transición. En el informe de la Secretaria General Adjunta/Directora Ejecutiva relativo a las propuestas sobre el uso de recursos voluntarios del presupuesto de apoyo para el bienio 2010-2011 (UNW/2011/3), ONU-Mujeres preveía realizar cambios institucionales mediante una ampliación por etapas de su capacidad, con un enfoque en crear capacidad sobre el terreno y teniendo en cuenta los ingresos derivados de las actividades de movilización de recursos. En el presupuesto de transición/provisional para 2011 se centraba la atención en: a) consolidar los mandatos y funciones de las cuatro entidades que se habían ocupado principalmente de la igualdad entre los géneros y el adelanto de la mujer; b) establecer un equipo directivo superior y las estructuras pertinentes en la Sede; y c) ejecutar la primera etapa de la hoja de ruta para el fortalecimiento de la capacidad sobre el terreno. En este presupuesto se inició la transferencia de la financiación de puestos cruciales del presupuesto para el programa al presupuesto institucional. Se propuso que la financiación de 160 puestos (aproximadamente 26 millones de dólares) no se realizase con cargo a los recursos para los programas sino al presupuesto institucional.

37. El presupuesto institucional para 2012-2013 fue el primer presupuesto de este tipo de ONU-Mujeres que podía considerarse como base de referencia para el desarrollo de la organización. La Junta Ejecutiva aprobó 140,8 millones de dólares (en cifras brutas) y 132,3 millones de dólares (en cifras netas). En el presupuesto para 2012-2013 las prioridades fueron: a) continuar el refuerzo paulatino y la ampliación de la presencia de ONU-Mujeres sobre el terreno, entre otras medidas,

mediante el despliegue, en consonancia con la evaluación de la capacidad sobre el terreno, de una dotación mínima (entre tres y cinco funcionarios financiados con cargo al presupuesto institucional) en 21 países y el refuerzo de otras 17 oficinas en los países; y b) implantar la arquitectura regional. Además, el presupuesto proporcionaba recursos limitados para reforzar ciertas funciones en la Sede y una asignación concreta de dos millones de dólares para apoyar el cambio institucional mejorando la eficiencia y la eficacia. El presupuesto también proponía un cambio limitado de la fuente de financiación de 19 puestos, de los recursos para los programas al presupuesto institucional.

38. Posteriormente, para implantar la arquitectura regional ONU-Mujeres propuso que se revisara el presupuesto para 2012-2013 y se incorporase un incremento muy limitado. El presupuesto se reformuló en 147,9 millones de dólares (en cifras brutas), con 39 puestos nuevos, principalmente en los niveles regional y nacional. La situación actual de la arquitectura regional se resume de la siguiente forma: se han establecido cuatro de las seis oficinas regionales con diversos niveles de dotación de personal. Se han establecido 6 oficinas encargadas de varios países y 15 oficinas subregionales ya han culminado su transición a oficinas en los países y oficinas encargadas de varios países, o están en el proceso de transición. A finales de 2013, ONU-Mujeres contará con 6 oficinas regionales, 6 oficinas encargadas de varios países, 48 oficinas en los países y personal de asesoramiento sobre políticas y programas en 28 países.

39. En el proyecto de presupuesto integrado para el bienio 2014-2015, el objetivo consiste en aplicar plenamente las decisiones de la Junta Ejecutiva 2011/5, 2012/6 y 2013/2, en virtud de las cuales se aprobó un total de 426 puestos para apoyar la nueva estructura de la organización. Esto significaría llevar a la práctica en 2014 todos los arreglos institucionales aprobados por la Junta Ejecutiva para apoyar la ejecución del proyecto de plan estratégico para 2014-2017. Además, ONU-Mujeres propone realizar inversiones estratégicas focalizadas fortaleciendo la rendición de cuentas, la eficacia y la capacidad de las divisiones de movilización de recursos, apoyo intergubernamental y coordinación.

2. Clasificación y recuperación de los gastos

40. ONU-Mujeres ha adoptado las clasificaciones de los gastos acordadas por el grupo de trabajo interinstitucional del que forma parte junto con el PNUD, el UNICEF y el UNFPA. Esta clasificación asigna fondos a: a) actividades de desarrollo (subdivididas entre el programa y las actividades relacionadas con la eficacia del desarrollo); b) coordinación de las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas; c) actividades de gestión; y d) actividades con fines especiales. El presupuesto integrado se ajusta a esta clasificación, y ONU-Mujeres continúa examinando sus categorías de gastos para asegurar que estos se asignen correctamente al capítulo correspondiente.

41. La propuesta que figura en el proyecto de presupuesto integrado para 2014-2015 también está en consonancia con la decisión 2013/2 de la Junta Ejecutiva sobre la recuperación de los gastos, en virtud de la cual la Junta aprobó una metodología nueva de cálculo para la recuperación de los gastos y una nueva tasa general del 8%, que comenzará a aplicarse el 1 de enero de 2014.

42. Dentro de la metodología para la recuperación de los gastos, se están examinando los gastos gestionados de manera centralizada para evaluar si se pueden

atribuir directamente a los programas y proyectos en lugar de tratar de financiar esas actividades únicamente a través de la recuperación de los gastos. La atribución directa de gastos gestionados de manera centralizada permitirá que los responsables del presupuesto y los donantes estén mejor informados sobre los costos de los proyectos, lo que facilitará que se tomen decisiones más propicias a generar eficiencias. Este es un proceso continuo que se aplicará durante todo el período presupuestario 2014-2015.

43. La recuperación estimada de gastos derivada de la ejecución de proyectos financiados con cargo a otros recursos se acredita al presupuesto, que la Junta Ejecutiva aprueba en cifras brutas. En caso de que la recuperación efectiva de los gastos rebase las estimaciones incluidas en la propuesta presupuestaria, la suma adicional se utilizará para actividades de gestión, en consonancia con la decisión de la Junta Ejecutiva. Como ya hizo de cara al período 2012-2013, ONU-Mujeres propone un enfoque prudente respecto a las cifras incluidas en el presupuesto integrado, que son inferiores a la tasa completa del 8%. Cuando se prepare el presupuesto para 2016-2017, se incluirá una revisión de la tasa efectiva de recuperación de los gastos.

44. La metodología armonizada de recuperación de los gastos que se ha aplicado en el presupuesto integrado se basa en el principio fundamental de que los recursos ordinarios no deben utilizarse para subvencionar actividades financiadas con cargo a otros recursos, con arreglo a lo establecido por la Asamblea General en su resolución sobre la revisión cuatrienal amplia de la política. Por tanto, es importante que todos los gastos directos derivados del uso de otros recursos estén incluidos en los presupuestos para proyectos correspondientes. ONU-Mujeres dialogará con los donantes para asegurarse de que se respeta este principio en el desarrollo y la negociación de propuestas de proyectos.

3. Presupuesto ordinario y análisis funcional

45. De conformidad con la resolución 64/289 de la Asamblea General (párr. 75), los recursos necesarios para prestar servicios a los procesos intergubernamentales normativos se financiarán con cargo al presupuesto ordinario y serán aprobados por la Asamblea, mientras que los recursos necesarios para prestar servicios a los procesos intergubernamentales operacionales y las actividades operacionales a todos los niveles se financiarán mediante las contribuciones voluntarias y serán aprobados por la Junta Ejecutiva. Para el bienio 2014-2015, el Secretario General propuso un presupuesto por programas de 15,3 millones de dólares para ONU-Mujeres (véase A/68/6 (Sect. 17)), que comprendía en total 45 puestos. Esto representa una reducción de dos puestos con respecto al bienio anterior.

46. En el párrafo 13 de su decisión 2011/1, la Junta Ejecutiva solicitó que el presupuesto institucional para 2012-2013 reflejara el análisis realizado en respuesta a lo solicitado en los párrafos 8 y 9 de la Sección VI de la resolución 65/259 de la Asamblea General.

47. En 2012, ONU-Mujeres emprendió un nuevo análisis de sus funciones, que realizó por divisiones. El objetivo del análisis era realizar una evaluación general de las actividades de ONU-Mujeres, incluidas las funciones administrativas, de evaluación, coordinación, investigación y análisis de políticas, y determinar si estas eran de apoyo o se podían considerar procesos intergubernamentales normativos, procesos intergubernamentales operacionales, actividades operacionales o una

combinación de todos ellos. El análisis también tenía por objeto examinar los arreglos de financiación de los procesos intergubernamentales normativos, los procesos intergubernamentales operacionales y las actividades operacionales de la entidad.

48. El resultado del análisis fue que, en la mayoría de los casos, todas las funciones anteriormente descritas contribuyen a una combinación de procesos intergubernamentales normativos, procesos intergubernamentales operacionales y actividades operacionales. Hay indicios claros de los vínculos y la complementariedad que existen entre las funciones que desempeñan y las actividades que llevan a cabo los tres pilares de ONU-Mujeres. Dado su mandato singular y su carácter de entidad compuesta, ONU-Mujeres cree que este apoyo a múltiples funciones es el método óptimo y el más efectivo para llevar a la práctica las prioridades del plan estratégico y el marco estratégico.

49. En lo que respecta a la fuente de financiación que se utiliza para sufragar el desempeño de las funciones que se examinan, es evidente que se recurre a una combinación de recursos procedentes del presupuesto ordinario, es decir, cuotas, y del presupuesto integrado para apoyar los procesos intergubernamentales normativos, los procesos intergubernamentales operacionales y las actividades operacionales. En el caso de la función de evaluación, es evidente que, aunque sirve tanto a los procesos operacionales como normativos, hasta la fecha se ha financiado únicamente con cargo al presupuesto integrado. ONU-Mujeres seguirá examinando sus necesidades y evaluando sus fuentes de financiación periódicamente para velar por que se ajusten lo más posible a lo dispuesto en el párrafo 75 de la resolución 64/289 de la Asamblea General.

4. Asignación de recursos ordinarios a actividades de los programas

50. Tras la utilización de sus recursos ordinarios en el presupuesto institucional, ONU-Mujeres asigna el saldo remanente a actividades de los programas. Esta asignación se fundamenta en la metodología que empleaba el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer.

51. La metodología utilizada actualmente para la asignación y distribución regional y temática de recursos ordinarios se basa en asignar sencilla y claramente un punto porcentual a cada categoría de programación. La distribución de los recursos ordinarios para actividades de los programas se efectúa asignando un porcentaje de los recursos ordinarios previstos para los programas a cada categoría de programación. ONU-Mujeres revisará esta metodología antes de formular el presupuesto integrado para 2016-2017, coincidiendo con el examen de mitad de período del plan estratégico.

B. Plan integrado de recursos

52. El cuadro 1 muestra el plan integrado de recursos para 2014-2015 para todas las categorías de gastos, incluidos los recursos ordinarios y otros recursos (en el anexo I se compara el plan integrado de recursos para 2014-2015 con las cifras estimadas y las efectivas correspondientes a 2012-2013).

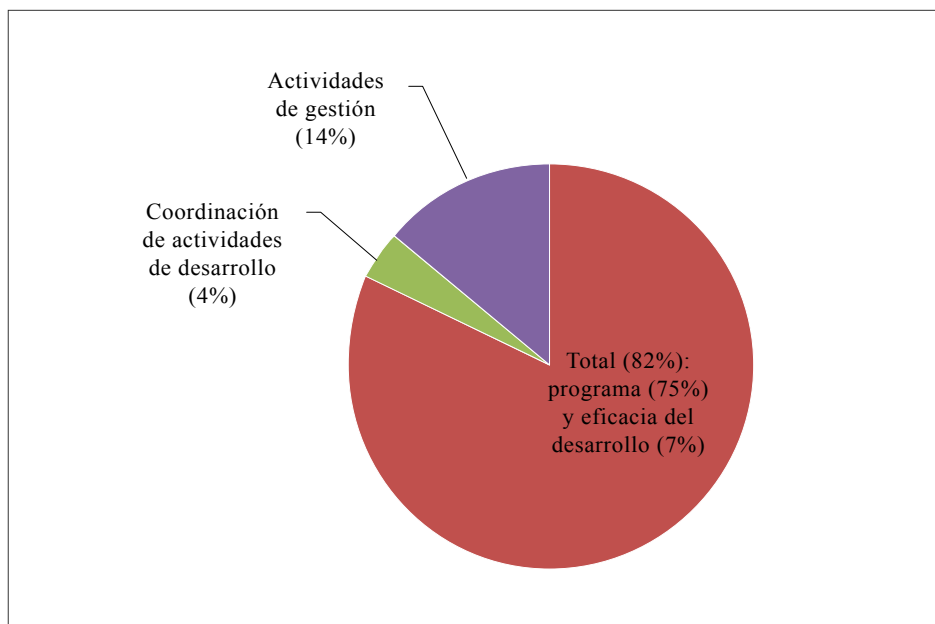
Cuadro 1
Marco financiero

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	Presupuesto 2012-2013						Estimaciones para 2014-2015					
	Recursos ordinarios		Otros recursos		Total		Recursos ordinarios		Otros recursos		Total	
			Programa	Recuperación de gastos					Programa	Recuperación de gastos		
	Porcentaje			Porcentaje		Porcentaje		Porcentaje		Porcentaje		Porcentaje
1. Recursos disponibles												
Saldo de apertura	47,9	12,0	208,7	14,8	271,4	27,9	52,5	13,4	153,8	29,3	235,6	25,5
Ingresos												
Contribuciones	350,0	87,5	327,1	22,9	700,0	71,9	340,0	86,6	324,1	25,9	690,0	74,5
Otros ingresos y reembolsos	2,0	0,5			2,0	0,2		0,0			–	0,0
Total disponible	399,9	100,0	535,8	37,7	973,4	100,0	392,5	100,0	477,9	55,2	925,6	100,0
2. Utilización de los recursos												
A. Actividades de desarrollo												
A.1 Programa	215,0		382,0		597,0		185,1		330,0		515,1	
A.2 Eficacia del desarrollo	35,9			4,0	39,9		45,5			5,3	50,8	
Subtotal, actividades de desarrollo	250,9	72,2	382,0	4,0	636,9	86,3	230,6	67,8	330,0	5,3	565,9	82,0
B. Coordinación de las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas	20,9	6,0			20,9	2,8	27,3	8,0			27,3	4,0
C. Actividades de gestión												
C.1 Periódicas	73,6			4,4	78,0		82,1			14,7	96,8	
C.2 No periódicas	2,0				2,0						–	
Subtotal, actividades de gestión	75,6	21,8	–	4,4	80,0	10,8	82,1	24,2	–	14,7	96,8	14,0
D. Actividades con fines especiales												
D.1 Inversiones de capital												
D.2 Otras actividades					–						–	
Subtotal, actividades con fines especiales	–	0,0	–	–	–	0,0	–	0,0	–	–	–	0,0
Total, presupuesto institucional (A.2+B+C+D)	132,4	38,1	–	8,4	140,8	19,1	154,9	45,6	–	20,0	174,9	25,4
Total, utilización de los recursos (A+B+C+D)	347,4	100,0	382,0	8,4	737,8	100,0	340,0	100,0	330,0	20,0	690,0	100,0
Saldo de los recursos (1-2)	52,5		153,8	29,3	235,6		52,5		147,9	35,2	235,6	

53. En el gráfico II figura la proporción de los recursos destinados a actividades de desarrollo, actividades de gestión y coordinación de las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas. ONU-Mujeres sigue comprometida a centrar su atención en sus actividades de desarrollo, al tiempo que se asegura de que dispone del apoyo operacional necesario para optimizar su labor programática, y debería dedicar el 82% de sus recursos al desarrollo.

Gráfico II
Utilización de los recursos, 2014-2015



C. Marco integrado de resultados y recursos

54. En el cuadro 2 se presenta el marco integrado de resultados y recursos para 2014-2015. Este es el primer período en el que el marco incluye tanto actividades de desarrollo como actividades de eficiencia y eficacia institucionales (anteriormente denominado “marco de resultados en materia de gestión”). El proyecto de presupuesto integrado apoya la consecución de los seis resultados en materia de desarrollo y los cuatro grupos de productos asociados a los resultados de eficacia y eficiencia institucionales establecidos en el proyecto de plan estratégico para 2014-2017: a) asumir la dirección de la coordinación y la formación de alianzas estratégicas dentro del sistema de las Naciones Unidas de manera más eficaz y eficiente, y desempeñar la función de centro de conocimientos sobre la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres; b) forjar una sólida cultura de aprendizaje fundada en la gestión basada en resultados, la presentación de informes y la gestión y evaluación de los conocimientos; c) aumentar la eficacia institucional con una sólida capacidad a nivel de los países, las regiones y las instituciones; y d) movilizar y obtener un monto considerablemente mayor de recursos a favor de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres.

54. En el cuadro 2 se presenta el marco de resultados y recursos para el bienio 2014-2015. Para cada una de las categorías de la clasificación de los gastos, se establecen vínculos entre los productos institucionales, los indicadores de resultados y las metas, los grupos funcionales y los recursos propuestos. Los productos, los indicadores de resultados y las bases de referencia y las metas que se indican en el cuadro proceden del proyecto de plan estratégico para 2014-2017

Cuadro 2
Marco integrado de resultados y recursos para 2014-2015

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Resultado/producto – marco de resultados del desarrollo</i>	<i>Indicador clave del desempeño</i>	<i>Datos más recientes (base de referencia)</i>	<i>Objetivos para 2015</i>	<i>Grupo funcional</i>	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Recuperación de los gastos</i>	<i>Total</i>
Las mujeres tienen un papel de liderazgo y participan en la toma de decisiones a todos los niveles	–	–	–	–	40,7	72,6		113,3
Las mujeres, especialmente las más pobres y excluidas, están empoderadas económicamente y se benefician del desarrollo	–	–	–	–	40,7	72,6		113,3
Las mujeres y las niñas viven una vida libre de violencia	–	–	–	–	42,6	75,9		118,5
La paz y la seguridad y la acción humanitaria se configuran sobre la base del liderazgo y la participación de las mujeres	–	–	–	–	31,5	56,1		87,6
La gobernanza y la planificación nacional reflejan plenamente la rendición de cuentas sobre los compromisos y las prioridades en relación con la igualdad entre los géneros	–	–	–	–	24,1	42,9		67,0
Está vigente un conjunto amplio y dinámico de normas, políticas y parámetros mundiales sobre la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres que atiende a las cuestiones, las dificultades y las oportunidades nuevas e incipientes y se aplica a través de la acción de los gobiernos y de otros interesados a todos los niveles	–	–	–	–	5,6	9,9		15,5
Total					185,1	330,0	–	515,1

<i>Resultado/producto – eficiencia y eficacia institucionales</i>	<i>Indicador clave del desempeño</i>	<i>Datos más recientes (referencia)^a</i>	<i>Objetivos para 2015^b</i>	<i>Grupo funcional</i>	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Recuperación de los gastos</i>	<i>Total</i>
1. Mayor eficiencia y eficacia en la coordinación dentro del sistema de las Naciones Unidas y las alianzas estratégicas sobre la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres								
1.1 ONU-Mujeres dirige, coordina y promueve con eficacia la rendición de cuentas para aplicar compromisos en materia de igualdad entre los géneros en todo el sistema de las Naciones Unidas	Porcentaje de planes correctivos presentados por entidades de las Naciones Unidas con arreglo al Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP) examinados junto con ONU-Mujeres	75%	80%	Coherencia de las Naciones Unidas y coordinación de los grupos temáticos	27,3			27,3
	Número de organismos que realizan seguimiento e informes sobre las asignaciones y los gastos utilizando indicadores de género validados por un proceso de garantía de calidad (medido por ONU-SWAP) [revisión cuatrienal amplia de la política]	3 organismos de las Naciones Unidas están empleando el indicador de género en los informes que presentan	8 organismos de las Naciones Unidas para 2017					
	Número de equipos de las Naciones Unidas en los países que aplican indicadores de desempeño en materia de igualdad entre los géneros (sistema de puntuación de la igualdad de género o instrumentos similares de rendición de cuentas para seguir los compromisos y el desempeño del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo o los marcos estratégicos de las Naciones Unidas en el país)	25 equipos de las Naciones Unidas en los países	37					

<i>Resultado/producto – eficiencia y eficacia institucionales</i>	<i>Indicador clave del desempeño</i>	<i>Datos más recientes (referencia)^a</i>	<i>Objetivos para 2015^b</i>	<i>Grupo funcional</i>	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Recuperación de los gastos</i>	<i>Total</i>
	Porcentaje de Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y documentos comunes sobre el programa para el país que se han finalizado con resultados y recursos medibles y dedicados a la igualdad entre los géneros [revisión cuatrienal amplia de la política]	El 40% de los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo finalizados en 2011 y 2012 contiene resultados rigurosos en materia de igualdad de género	Aprobado el 60% de los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y los documentos comunes sobre el programa para el país					
1.2 Creación de alianzas efectivas entre ONU-Mujeres y las principales partes interesadas, a saber la sociedad civil, el sector privado y las organizaciones regionales e internacionales	Número de grupos asesores de la sociedad civil establecidos	30 grupos asesores de la sociedad civil establecidos	51 grupos asesores de la sociedad civil establecidos y en funcionamiento	Alianzas y relaciones exteriores institucionales	1,2			1,2
	Número de alianzas establecidas con el sector privado	8 alianzas con el sector privado a nivel de las empresas	12 alianzas con el sector privado a nivel de las empresas					
Total					28,5	–	–	28,5

<i>Resultado/producto – eficiencia y eficacia institucionales</i>	<i>Indicador clave del desempeño</i>	<i>Datos más recientes (referencia)^a</i>	<i>Objetivos para 2015^b</i>	<i>Grupo funcional</i>	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Recuperación de los gastos</i>	<i>Total</i>
2. Institucionalización de una sólida cultura de gestión basada en la obtención de resultados, la presentación de informes, la gestión de los conocimientos y la evaluación								
2.1 ONU-Mujeres practica una gestión basada en los resultados	Porcentaje de programas para uno o varios países que muestran una cadena clara de resultados del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y utilizan principios comunes de la gestión basada en resultados del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo [revisión cuadrienal amplia de la política]	Por confirmar	80%	Planificación de programas, asesoramiento y apoyo técnicos para los programas	9,2		5,3	14,5
	Disponibilidad de bases de referencia y objetivos para todos los indicadores del plan estratégico a niveles institucional, regional y nacional [revisión cuadrienal amplia de la política]	Aproximadamente el 75% de los indicadores del marco de resultados de desarrollo y el marco de resultados en materia de gestión del plan estratégico para 2014-2017 cuentan con datos de referencia y objetivos	100% a finales de 2014	Supervisión, gestión y apoyo a las operaciones de las oficinas sobre el terreno/en los países	23,0			23,0
	Porcentaje de fondos para programas dedicados a fortalecer las capacidades nacionales [revisión cuadrienal amplia de la política]	Por confirmar	Por confirmar					
2.2 ONU-Mujeres es un centro de conocimientos para el logro de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer reconocido como tal en todo el mundo	Número de citas de los productos emblemáticos de ONU-Mujeres (<i>El progreso de las mujeres en el mundo</i> y <i>Estudio mundial sobre el papel de la mujer en el desarrollo</i>)	Base de referencia: <i>El progreso de las mujeres en el mundo</i> : no hay datos; Estudio mundial: 332	Aumento del 10%	Promoción normativa y gestión de los conocimientos	13,3			13,3
	Número de visitas únicas a las plataformas virtuales ^c	Base de referencia: 81.000	245 000					
	Número de organismos de las Naciones Unidas que utilizan programas de capacitación creados por ONU-Mujeres	0	20					

<i>Resultado/producto – eficiencia y eficacia institucionales</i>	<i>Indicador clave del desempeño</i>	<i>Datos más recientes (referencia)^a</i>	<i>Objetivos para 2015^b</i>	<i>Grupo funcional</i>	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Recuperación de los gastos</i>	<i>Total</i>
	Número de países que reciben apoyo de ONU-Mujeres para intercambiar conocimientos (incluidas la cooperación Sur-Sur y triangular) [revisión cuatrienal amplia de la política]	Base de referencia: por determinar (sobre la base del informe correspondiente al primer año)	Por determinar					
2.3 Generación a partir de evaluaciones de alta calidad de la ejecución del plan estratégico de una base empírica clara que facilite el aprendizaje, la adopción de decisiones y la rendición de cuentas	Tasa de respuestas de la administración a las recomendaciones acordadas	93% de tasa de finalización de las respuestas de la administración en 2012	El 100% de las evaluaciones finalizadas recibe respuesta de la administración dentro de un plazo de seis semanas	Supervisión y garantía institucionales	1,6		0,8	2,5
	Porcentaje del presupuesto por programas asignado a evaluación	1,5% (2011)	3%					
	Número de evaluaciones descentralizadas pertinentes para el plan estratégico finalizadas cada año	En 2012 se realizaron 29 evaluaciones descentralizadas completas, 11 de ellas conjuntas	30 evaluaciones descentralizadas finalizadas al año					
	Número de evaluaciones institucionales pertinentes para el plan estratégico finalizadas cada año	3 evaluaciones institucionales, 2012-2013	2 evaluaciones institucionales finalizadas al año					
Total					47,1	–	6,1	53,2

<i>Resultado/producto – eficiencia y eficacia institucionales</i>	<i>Indicador clave del desempeño</i>	<i>Datos más recientes (referencia)</i>	<i>Objetivos para 2015^b</i>	<i>Grupo funcional</i>	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Recuperación de los gastos</i>	<i>Total</i>
3. Mayor eficacia institucional, prestando especial atención a la creación de una capacidad sólida y la eficiencia en los planos nacional y regional								
3.1 Dirección y liderazgo efectivos para promover el mandato y la misión de ONU-Mujeres	Porcentaje de los productos y resultados del plan estratégico que están bien encaminados [revisión cuadrienal amplia de la política]	A finales de 2012, un 79% de los indicadores de resultados del marco de desarrollo para 2012-2013 estaba bien encaminado A finales de 2012, un 58% de los indicadores del marco de resultados en materia de gestión estaba bien encaminado	80%	Liderazgo y dirección institucional	5,7		0,3	6,0
3.2 El personal de ONU-Mujeres tiene la capacidad de lograr resultados en materia de igualdad entre los géneros y empoderamiento de la mujer y rinde cuentas al respecto	Proporción de gastos de los programas (recursos básicos y complementarios)	Básicos: 73% Complementarios: 72%	Ejecución de, como mínimo, el 75% de la base de referencia (anticipos excluidos)	Gestión de los recursos humanos institucionales	4,8		1,1	5,9
3.3 ONU-Mujeres promueve una cultura de gestión de riesgos, rendición de cuentas, armonización de prácticas institucionales y transparencia en sus operaciones	Porcentaje de las oficinas de ONU-Mujeres consideradas de riesgo elevado sometidas a auditoría interna o externa	78%	100%	Gestión institucional financiera, de los sistemas de información y telecomunicaciones y administrativa	3,8		0,3	4,1
	Porcentaje de las recomendaciones de auditoría interna que se han aplicado en las fechas de cumplimiento de los objetivos	78%	90%	Seguridad del personal y de los locales a nivel mundial	5,2			5,2
	Porcentaje de las recomendaciones de auditoría externa que se han aplicado en las fechas de cumplimiento de los objetivos	89%	100%					

<i>Resultado/producto – eficiencia y eficacia institucionales</i>	<i>Indicador clave del desempeño</i>	<i>Datos más recientes (referencia)</i>	<i>Objetivos para 2015^b</i>	<i>Grupo funcional</i>	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Recuperación de los gastos</i>	<i>Total</i>
	Porcentaje de las operaciones de ONU-Mujeres que se ajustan al sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas	Cumplimiento del 81% en 2012	Cumplimiento del 90% en 2012					
	ONU-Mujeres publica los datos relativos al programa con la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda	Fase 1 finalizada en noviembre de 2012	Finalización de todas las fases y publicación periódica de información relativa al programa a los donantes a través de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda					
	Se adopta un proceso de programación interna simplificado y armonizado para las oficinas de ONU-Mujeres en los países [revisión cuatrienal amplia de la política]	Como medida provisional, se ha adoptado un sistema de notas estratégicas y planes de trabajo anuales	A finales de 2017, todos los procesos de programación de las oficinas en los países se han simplificado y armonizado con los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y los documentos comunes sobre el programa para el país					
	Porcentaje de las oficinas de ONU-Mujeres en los países que adoptan servicios comunes para gestionar las adquisiciones, los recursos humanos y la tecnología de la información [revisión cuatrienal amplia de la política]	Por confirmar	Por confirmar, en consonancia con los objetivos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo					
Total					19,5	–	1,6	21,2

<i>Resultado/producto – eficiencia y eficacia institucionales</i>	<i>Indicador clave del desempeño</i>	<i>Datos más recientes (referencia)^a</i>	<i>Objetivos para 2015^b</i>	<i>Grupo funcional</i>	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Recuperación de los gastos</i>	<i>Total</i>
4. Aprovechar y gestionar los recursos								
4.1 Mejora de la administración de los recursos a través de la gestión del presupuesto, los recursos financieros y humanos y la tecnología de la información	Porcentaje de los informes a donantes de ONU-Mujeres que cumplen los criterios de calidad	Por confirmar a finales de 2013	80%	Gestión de las operaciones y las oficinas sobre el terreno, incluida la gestión institucional financiera, de los sistemas de información y telecomunicaciones y administrativa Supervisión, gestión y apoyo a las operaciones de las oficinas sobre el terreno	50,5		11,2	61,8
	Tiempo medio que se tarda en identificar a candidatos cualificados y concluir el proceso de contratación	16 semanas	15 semanas					
	Porcentaje de tiempo de funcionamiento y disponibilidad de los sistemas institucionales de tecnologías de la información y las comunicaciones	Por determinar (cuarto trimestre de 2013)	99%					
	Porcentaje del gasto total de recursos básicos dedicado a gastos de los programas, en comparación con el gasto de recursos complementarios [revisión cuatrienal amplia de la política]	Por confirmar	Por confirmar					
4.2 Ampliación y diversificación de la base de recursos para cubrir la demanda de asistencia técnica y catalizadora de ONU-Mujeres y conceder subvenciones estratégicas	Cantidad total de recursos ordinarios recaudados	113,9 millones de dólares en 2012	Por determinar en función del documento final de presupuesto integrado	Alianzas y relaciones exteriores institucionales, comunicaciones y movilización de recursos	5,4		0,5	5,9
	Cantidad de otros recursos recaudados	93,7 millones de dólares en 2012	Por determinar en función del documento final de presupuesto integrado					

<i>Resultado/producto – eficiencia y eficacia institucionales</i>	<i>Indicador clave del desempeño</i>	<i>Datos más recientes (referencia)^a</i>	<i>Objetivos para 2015^b</i>	<i>Grupo funcional</i>	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Recuperación de los gastos</i>	<i>Total</i>
	Número de Estados Miembros que contribuyen a los recursos básicos de ONU-Mujeres	A finales de 2012, 113 Estados Miembros contribuyen a ONU-Mujeres	Como mínimo, se captan y se mantienen 120 donantes gubernamentales, un 20% de ellos en el marco de arreglos multianuales					
4.3 La capacidad y los sistemas de comunicación de ONU-Mujeres sirven de base para la promoción eficaz de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer	Porcentaje de incremento de la cobertura mundial de los medios de comunicación sobre ONU-Mujeres, sus prioridades y su labor programática	1.500 reportajes informativos exclusivos en los principales medios de información en 2012	Incremento del 15%	Alianzas y relaciones exteriores institucionales, comunicaciones y movilización de recursos	3,9		0,5	4,4
	Aumento porcentual del número de visitantes únicos de los sitios web de ONU-Mujeres y Womenwatch	1,4 millones en 2012	Aumento del 10%					
	Aumento porcentual del número de seguidores de la cuestión de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer en las redes de medios sociales gestionadas por ONU-Mujeres	430.000 seguidores en 2012	Aumento del 100%					
Total					59,8	–	12,2	72,0
Total (eficiencia y eficacia operacionales)					154,9	–	20,0	174,9
Total general					340,0	330,0	20,0	690,1

^a Bases de referencia disponibles a finales de 2012, salvo indicación en sentido contrario.

^b Los objetivos y las bases de referencia se examinarán y actualizarán durante el examen de mitad de período del plan estratégico para 2016-2017.

^c Las plataformas virtuales de ONU-Mujeres incluyen el portal de conocimientos sobre el empoderamiento económico de las mujeres, el campus global virtual de ONU-Mujeres, la comunidad de prácticas para la formación en materia de igualdad entre los géneros, la lista de expertos e instructores de ONU-Mujeres, el portal web sobre igualdad de género y VIH/SIDA y el sitio web sobre presupuestación con perspectiva de género (iknowpolitics.org).

1. Asignación de recursos a los resultados en materia de desarrollo

56. En el marco de este proyecto de presupuesto integrado, se presenta por primera vez la asignación de recursos a las seis esferas de incidencia del proyecto de plan estratégico para 2014-2017 con el fin de que la Junta Ejecutiva realice un examen al respecto.

57. Cabe señalar que las cifras de las propuestas que figuran a continuación son de carácter indicativo y se seguirán examinando y actualizando sobre la base de las necesidades reales. Por definición, esas estimaciones no reflejan íntegramente los costos necesarios para lograr el efecto previsto en cada esfera de incidencia, dado que muchos otros elementos (por ejemplo, los gobiernos nacionales) contribuyen a la obtención de resultados. Se trata de estimaciones de ONU-Mujeres respecto de su contribución a la consecución de esos objetivos.

58. Habida cuenta de que ONU-Mujeres es una entidad creada recientemente, su enfoque en cuanto a la asignación de recursos para las esferas de incidencia en materia de desarrollo se rige por dos criterios principales. En primer lugar, los recursos se asignan sobre la base de los resultados previstos en el proyecto de plan estratégico, teniendo en cuenta factores como la cobertura por países prevista en cada esfera y los costos inherentes asociados a los tipos de insumos y actividades relacionados con esas esferas. En segundo lugar, se utiliza la demanda y los gastos anteriores como base para calcular la demanda futura.

59. El examen de los gastos en 2012 indicó que: a) el 22% de los fondos para programas se destinaron al liderazgo de las mujeres; b) el 21%, al empoderamiento económico de la mujer; c) el 24%, a la erradicación de la violencia contra la mujer; d) el 14%, a la labor en cuestiones relativas a la mujer, la paz y la seguridad; e) el 11%, a la gobernanza y la planificación nacional para atender a los compromisos y las prioridades relacionados con la igualdad entre los géneros; y f) el 1%¹, a la promoción de normas, políticas y parámetros mundiales sobre la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer. (Alrededor del 7% de los fondos del programa se clasificaron como “intersectoriales”, lo que significa que estaban distribuidos entre una serie de esferas prioritarias).

60. Estos gastos representan la medida en que ONU-Mujeres dio respuesta a la demanda nacional con los recursos disponibles. La demanda nacional supera los recursos disponibles y es probable que aumente ahora que la Entidad ha implantado plenamente la arquitectura regional. Teniendo esto presente, la asignación anterior constituye la base fundamental utilizada por ONU-Mujeres para determinar de forma orientativa las asignaciones entre las esferas de incidencia de los resultados en materia de desarrollo del plan estratégico.

61. Está previsto que las asignaciones sean las siguientes:

a) Las mujeres tienen un papel de liderazgo y participan en la toma de decisiones a todos los niveles: 22%;

b) Las mujeres, especialmente las más pobres y excluidas, están empoderadas económicamente y se benefician del desarrollo: 22%;

c) Las mujeres y las niñas viven una vida libre de violencia: 23%;

¹ Este porcentaje no capta plenamente la labor realizada sobre el terreno para apoyar la aplicación de las normas y parámetros mundiales y las contribuciones a estas en el plano nacional.

d) La paz y la seguridad y la acción humanitaria se configuran sobre la base del liderazgo y la participación de las mujeres: 17%;

e) La gobernanza y la planificación nacional reflejan plenamente la rendición de cuentas sobre los compromisos y las prioridades en relación con la igualdad entre los géneros: 13%;

f) Un conjunto amplio y dinámico de normas, políticas y parámetros mundiales sobre la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres está vigente y se aplica a través de la acción de los gobiernos y de otros interesados a todos los niveles: 3%.

62. Está previsto que se gasten unos 515 millones de dólares en los resultados en materia de desarrollo.

2. Asignación de recursos a la eficiencia y eficacia institucionales

63. En lo que respecta a los productos relacionados con la eficiencia y eficacia institucionales, la asignación de los recursos se efectúa en consonancia con la metodología armonizada aprobada por la Junta Ejecutiva. En consecuencia, se asignan fondos a a) las actividades de desarrollo, subdivididas en programa y eficacia del desarrollo; b) la coordinación de las actividades del desarrollo de las Naciones Unidas; c) la gestión; y d) las actividades con fines especiales. La consignación total solicitada de 174,9 millones de dólares en cifras brutas atiende a esta clasificación de los gastos.

64. El cálculo de los costos de la eficiencia y eficacia institucionales se realiza por conducto de grupos funcionales, agrupaciones de dependencias orgánicas que llevan a cabo actividades para lograr los productos previstos. Dado que los grupos funcionales engloban una serie de dependencias orgánicas que obtienen ciertos productos, constituyen el vínculo conceptual entre resultados y recursos en el marco de la presupuestación basada en los resultados aprobado por la Junta Ejecutiva.

65. Los resultados relacionados con la eficiencia y eficacia institucionales de ONU-Mujeres se fundamentan en el marco de resultados en materia de gestión para 2011-2013 y sirven de apoyo al marco integrado interinstitucional armonizado de resultados y recursos. Los cuatro grupos de productos a nivel de todo el sistema que figuran en el marco de resultados en materia de gestión para 2011-2013 siguen siendo pertinentes para apoyar a la Entidad en su función normativa, su labor de coordinación y sus actividades operacionales sobre el terreno, así como en sus tareas de formulación de políticas, generación de conocimientos y promoción.

66. En el anexo II figuran los productos relacionados con la eficiencia y eficacia institucionales y las asignaciones conexas.

D. Resumen de los aumentos y las reducciones en el presupuesto integrado

67. Desde su creación, a fin de optimizar la utilización de sus limitados recursos, ONU-Mujeres ha establecido modalidades de trabajo operacionales que son eficaces en función de los costos, velando al mismo tiempo por que se disponga de las capacidades y los sistemas básicos mínimos para llevar a cabo la supervisión y apoyar la rendición de cuentas y la transparencia. La estrategia de eficacia en

función de los costos y de contención del gasto evolucionó en torno a cuatro pilares, a saber: a) contratación externa de actividades y servicios a la Secretaría de las Naciones Unidas y a los organismos de las Naciones Unidas, principalmente al PNUD, que disponen de una infraestructura, unas capacidades y unos sistemas sólidos y adecuados; b) consolidación de funciones y transacciones que pueden realizarse de una manera más adecuada en un solo lugar; c) colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas, mediante iniciativas como el aprendizaje de las prácticas institucionales que son aplicables a ONU-Mujeres y la participación en iniciativas interinstitucionales dirigidas a simplificar los procesos institucionales y mejorar la eficiencia; y d) ajuste de los costos a los recursos disponibles, según se ha hecho con la aplicación de la arquitectura regional. Como se indica en la sección III, ONU-Mujeres logró introducir cambios institucionales importantes, como la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, en el plazo de un año con unos recursos y una capacidad muy limitados.

68. Sin embargo, es importante destacar el hecho de que esta estrategia conlleva ciertos riesgos, sobre todo en lo que se refiere a la contratación externa de funciones básicas esenciales para el bienestar y la integridad de una organización. La contratación externa de ese tipo de funciones también tiene repercusiones en lo que respecta a la retención de conocimientos. Consciente de las limitaciones de recursos, ONU-Mujeres propuso en el presupuesto institucional para 2012-2013 importantes reducciones no relacionadas con puestos por un total de 12,4 millones de dólares. Aunque esas disminuciones se aplicaron a lo largo del período, ha quedado patente que mantener ese nivel de reducción es insostenible a más largo plazo.

69. ONU-Mujeres propone un aumento de 27,0 millones de dólares en la consignación solicitada en su presupuesto integrado, que se reajusta de 147,9 millones de dólares a 174,9 millones de dólares, casi exclusivamente destinados a sufragar los gastos relacionados con la plena aplicación de la arquitectura y el mandato acordados para la Entidad, con cambios mínimos debido al volumen.

Cuadro 3

Resumen de aumentos y reducciones

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	Total	Porcentaje de aumento/ (reducción)
I. Presupuesto institucional para 2012-2013		
Presupuesto institucional constituido con contribuciones voluntarias	137,3	
Gastos de seguridad	2,7	
Adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público	0,8	
Total	140,8	
Arquitectura regional (gastos de personal)	6,6	
Arquitectura regional (gastos no relacionados con el personal)	0,5	
Presupuesto reformulado/aprobado (decisión de la Junta Ejecutiva 2012/6)	147,9	0,0

	<i>Total</i>	<i>Porcentaje de aumento/ (reducción)</i>
II. Aumentos y disminuciones debido a los gastos y los gastos no discrecionales		
1. Inflación, moneda y gastos de personal (relacionados con el personal)	22,0	14,9
2. Reembolso al sistema de coordinadores residentes de las Naciones Unidas/Dependencia Común de Inspección (no relacionados con el personal)	2,3	1,5
3. Reembolso al Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias (no relacionados con el personal)	1,1	0,8
4. Reembolso al Departamento de Seguridad (no relacionados con el personal)	1,7	1,1
5. Reembolso al PNUD por concepto de servicios (no relacionados con el personal)	2,1	1,4
Total, aumentos netos debido a los gastos y los gastos no discrecionales	29,2	19,7
III. Aumentos debido al volumen		
1. Refuerzo de la capacidad de auditoría interna (no relacionados con el personal)	1,1	0,7
2. Refuerzo de la capacidad de apoyo intergubernamental, movilización de recursos y comunicaciones (relacionados con el personal)	1,4	1,0
3. Refuerzo de la coordinación y de la rendición de cuentas de las Naciones Unidas (relacionados con el personal)	0,5	0,3
4. Presupuesto de funcionamiento básico anual para las oficinas sobre el terreno y 10 oficinas (no relacionados con el personal)	3,9	2,6
5. Gastos de funcionamiento debidos a solicitudes específicas de las oficinas sobre el terreno, la Sede, etc. (no relacionados con el personal)	0,5	0,3
Total, aumentos debido al volumen	7,3	4,6
IV. Disciplina presupuestaria		
Tasa de vacantes (relacionados con el personal)	(9,5)	-6,4
Total, otras disminuciones	(9,5)	-6,4
V. Aumento neto (disminución)	27,0	18,3
VI. Estimaciones del presupuesto institucional para 2014-2015	174,9	
VII. Ingresos estimados en relación con el presupuesto institucional	(20,0)	
VIII. Estimaciones presupuestarias netas para 2014-2015	154,9	

70. Los principales motivos del aumento figuran a continuación.

Gastos de personal

71. Los gastos de personal aumentan en un total neto de 21,0 millones de dólares, pasando de 104,8 millones de dólares en el presupuesto institucional original para el bienio 2012-2013 a 125,8 millones de dólares:

a) Plena aplicación de las cuentas del cuadro de puestos original convenidas para 2012-2013 por un valor de 6,1 millones de dólares de este aumento. En el proyecto de presupuesto para 2012-2013, se presentaron e incluyeron puestos teniendo en cuenta la propuesta de apertura de nuevas oficinas. Por consiguiente, los puestos relativos a las 10 oficinas que estaba previsto abrir en 2013 se incorporaron

al presupuesto solo para un período de 12 meses. En el presupuesto para el bienio 2014-2015, estos puestos se han incluido para el período completo de dos años;

b) Existe también un aumento de los gastos relacionados con la aplicación plena de la estructura de la arquitectura regional. De conformidad con lo aprobado por la Junta Ejecutiva en su decisión 2012/6, ONU-Mujeres obtuvo 39 puestos nuevos, con lo que se eleva a 426 el número total de puestos financiados con cargo al presupuesto institucional. El costo de estos puestos para el período de dos años comprendido entre 2014 y 2015 supone un aumento de 10,6 millones de dólares respecto del presupuesto original para 2012-2013, que no incluía estos puestos;

c) Los sueldos del personal están en consonancia con las tasas correspondientes al destino y la categoría aprobadas por la Comisión de Administración Pública Internacional, lo que significa que existe poca flexibilidad para reducir los efectos de los aumentos de sueldo. Del bienio 2012-2013 al bienio 2014-2015, el incremento real, combinado con un ascenso general de la inflación del 5% en toda la organización, se traduce en un aumento total de los gastos de 11,8 millones de dólares para el conjunto de los 426 puestos;

d) Esos gastos se compensan parcialmente con una disminución en la base de costos por valor de 9,5 millones de dólares debido a la introducción de una tasa de vacantes del 7%. ONU-Mujeres no dispone de un historial de datos suficiente para prever con exactitud una tasa media o analizar la situación en cada oficina. Sin embargo, dado que se trata de una organización relativamente nueva que sigue contratando personal, a lo que se suma el movimiento normal del personal, se estima que una tasa del 7% es realista. La Entidad supervisará la verdadera situación y ajustará la tasa en consonancia en la próxima propuesta presupuestaria;

e) El único aumento de volumen introducido por ONU-Mujeres está vinculado a la petición de reforzar esferas fundamentales para la organización (la movilización de recursos, la rendición de cuentas y la eficacia, la coordinación del sistema de las Naciones Unidas, los vínculos entre la labor normativa y la operacional de conformidad con lo dispuesto por la Asamblea General en su resolución 64/289 y el apoyo a la Junta Ejecutiva), cuyo costo se estima actualmente en 1,9 millones de dólares. Además, se propone la reclasificación de dos puestos de categoría P-5, que se convertirán en D-1.

Gastos no relacionados con el personal

72. Los gastos no relacionados con el personal aumentan en un total de 13,1 millones de dólares, de 36 millones de dólares en el presupuesto original para 2012-2013 a 49,1 millones de dólares en el presupuesto para 2014-2015:

a) La mayor parte de este crecimiento se atribuye a los gastos no discrecionales, si bien ONU-Mujeres propone también un aumento en el presupuesto de funcionamiento de 60.000 a 100.000 dólares por año para cada oficina sobre el terreno. Esta propuesta es el resultado de un análisis del valor real de los gastos de funcionamiento básicos de las oficinas para sufragar alquileres, mobiliario y equipo, suministros, viajes, capacitación, consultores, comunicaciones y otros gastos varios que no pueden imputarse directamente a esta categoría. Según el análisis, 100.000 dólares por oficina es una base de referencia más apropiada. También se han incluido unos 500.000 dólares distribuidos entre toda la organización en relación

con las solicitudes específicas de las oficinas sobre el terreno y la Sede para sufragar comunicaciones, viajes, capacitación y otros gastos administrativos;

b) Como ya se ha señalado, se propuso que 10 nuevas oficinas aprobadas empezaran a funcionar en 2013. Los presupuestos de funcionamiento bienales para esas oficinas, junto con el aumento del presupuesto de funcionamiento básico para todas las oficinas sobre el terreno propuesto anteriormente, representan un incremento total de 3,9 millones de dólares;

c) La suma de 500.000 dólares se refiere a la implantación, como parte de la arquitectura regional, de una serie de oficinas antes de lo previsto en el calendario inicial;

d) A raíz del examen realizado por el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de las modalidades de financiación del sistema de coordinadores residentes y de las contribuciones de los organismos, la contribución propuesta de ONU-Mujeres se estima en unos 2,1 millones de dólares;

e) A partir de ahora, ONU-Mujeres contribuirá plenamente a sufragar los costos de la Dependencia Común de Inspección con un aumento de 200.000 dólares;

f) A raíz de una serie de exámenes internos y externos, se ha solicitado y recomendado que ONU-Mujeres refuerce su estructura de auditoría. Por tanto, con respecto al presupuesto para 2012-2013, ha habido un aumento de los gastos previstos por este concepto de en torno a 1,1 millones de dólares para sufragar todos los aspectos conexos: la auditoría interna, la Junta de Auditores de las Naciones Unidas y el Comité Consultivo de Auditoría;

g) Los cargos asociados a otros organismos de las Naciones Unidas se estimaron originalmente en el presupuesto para 2012-2013 a partir de los acuerdos de prestación de servicios en vigor suscritos en 2011. Teniendo en cuenta los cargos efectivos recibidos en los dos últimos años y las proyecciones para 2014-2015, el aumento que se espera del Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias y el PNUD alcanza los 3,2 millones de dólares;

h) Los gastos de seguridad se basan en el cómputo de los recursos humanos y, debido al crecimiento de ONU-Mujeres, han aumentado en 1,7 millones de dólares desde el período 2012-2013.

E. Resumen de los cambios de puestos

73. ONU-Mujeres propone la creación de cinco nuevos puestos necesarios en esferas clave de su labor para aplicar lo dispuesto en el proyecto de plan estratégico para 2014-2017. Asimismo, propone que se eleve la categoría de dos puestos directivos de las funciones de evaluación y de gestión de recursos humanos.

74. *Refuerzo de la dirección de la función de evaluación.* Se propone que el puesto de Director de Evaluación se reclasifique para reflejar la complejidad de sus funciones, habida cuenta de que el titular se ocupa de todos los aspectos (normativos, intergubernamentales, programáticos y de coordinación) del mandato de ONU-Mujeres y desempeña un papel fundamental en la coordinación a nivel de todo el sistema. Esta función clave se determinó en la reunión anual de la Junta Ejecutiva en 2013.

75. *Refuerzo de la dirección de la gestión de recursos humanos.* La gestión de los recursos humanos y el perfeccionamiento del personal es fundamental para el éxito de ONU-Mujeres. La Entidad considera que sus recursos humanos son su principal activo. Su labor en relación con la planificación, el desarrollo y la gestión de los recursos humanos es primordial para garantizar el carácter sostenible de su estructura.

76. *Mejora de la capacidad de movilización de recursos.* Los objetivos de movilización de recursos en el caso de los recursos ordinarios, otros recursos y la financiación del sector privado no se cumplieron en 2011-2012. Esto se debe en parte a la crisis financiera, pero también a una falta de capacidad para aplicar plenamente la estrategia de movilización de recursos. Habida cuenta de los ya reducidos objetivos de movilización de recursos (tanto para los recursos ordinarios como para otros recursos) durante estos años fundamentales del proceso de establecimiento de la Entidad, resulta esencial mejorar la capacidad relacionada con este aspecto para cumplir el mandato encomendado a ONU-Mujeres por los Estados Miembros. Además, su Junta Ejecutiva ha alentado firmemente a la Entidad a que amplíe su base de donantes y a que incorpore un porcentaje más elevado de fondos procedentes del sector privado. En vista del hecho de que este es un nuevo campo de actuación para ONU-Mujeres, es necesaria una inversión mínima en capacidad para forjar asociaciones de colaboración que permitan que la Entidad pueda captar una cantidad significativa de recursos básicos y complementarios para apoyar sus esferas prioritarias.

77. *Mejora de la labor normativa y operacional.* Este aspecto tiene que ver con la prestación de apoyo a la labor de ONU-Mujeres para fortalecer el vínculo entre el ámbito normativo y operacional en las iniciativas intergubernamentales sobre la igualdad entre los géneros y el apoyo logístico e institucional al suministro de servicios y la presentación de informes sobre la labor de la Junta Ejecutiva de manera oportuna y eficaz.

78. *Mejora de la labor de ONU-Mujeres relativa a un Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres.* Se necesita asistencia concreta para apoyar a las entidades de las Naciones Unidas en la presentación de informes acerca del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres y poner en marcha planes con medidas correctivas elaborados a partir de esos informes. Esta labor implica, entre otras cosas, apoyar la preparación de un informe sustantivo, analítico y con un elevado contenido estadístico del Secretario General acerca de la mejora de la situación de la mujer, con carácter bienal; facilitar, supervisar y seguir de cerca los progresos alcanzados para lograr la paridad entre los géneros en el sistema de las Naciones Unidas; y elaborar materiales técnicos conexos.

79. En el cuadro 4 figura una sinopsis de todos los puestos por lugar de destino.

Cuadro 4
Puestos con cargo al presupuesto institucional por lugar de destino

	Aprobados en 2013							Cambios netos					Propuestos para 2014-2015							
	SGA/ SsG	D-2	D-1	Otras categorías del Cuadro Orgánico	Resto	Total	Porcen- taje del total	SGA/ SsG	D-2	D-1	Otras categorías del Cuadro Orgánico	Resto	Total	SGA/ SsG	D-2	D-1	Otras categorías del Cuadro Orgánico	Resto	Total	Porcen- taje del total
Sobre el terreno			10	165	111	286	67						0	0	0	10	165	111	286	66
Sede	1	4	6	78	51	140	33			2	3		5	1	4	8	81	51	145	34
Total	1	4	16	243	162	426	100	0	0	2	3	0	5	1	4	18	246	162	431	100

Abreviaturas: SGA, Secretario General Adjunto; SsG, Subsecretario General.

F. Elementos de una decisión

80. La Junta Ejecutiva tal vez desee:

a) Acoger con beneplácito el presupuesto integrado de ONU-Mujeres para el bienio 2014-2015, que constituye un presupuesto único e integrado donde se incluyen todas las categorías presupuestarias, a fin de complementar el proyecto de plan estratégico para 2014-2017;

b) Encomiar la atención constante a los resultados y el refuerzo de los vínculos con los resultados, la metodología armonizada y la presentación del proyecto de plan estratégico, incluidos los aspectos relativos a la clasificación, la atribución y la recuperación de los gastos;

c) Tomar nota de los resultados y las necesidades de recursos de las estimaciones presupuestarias integradas de ONU-Mujeres para 2015-2017, incluidos los vínculos entre los resultados y los recursos;

d) Aprobar unos recursos brutos por valor de 174,9 millones de dólares para apoyar la eficiencia y eficacia institucionales y tomar nota de que esas estimaciones incluyen una suma de 20 millones de dólares para la recuperación de los gastos correspondientes a otros recursos;

e) Tomar nota de que el excedente de ingresos extrapresupuestarios se utilizará para apoyar las actividades de gestión;

f) Autorizar que ONU-Mujeres asigne 2 millones de dólares a la mejora constante de su eficiencia y eficacia institucionales y solicitar a la Entidad que la informe de manera oficiosa al respecto.

Anexo I

Comparación de las cifras estimadas de las previsiones para 2012-2013 con respecto al proyecto de presupuesto para el bienio 2014-2015

En el siguiente cuadro figura una comparación de las cifras estimadas de las previsiones para 2012-2013 con respecto al proyecto de presupuesto para el bienio 2014-2015.

Marco financiero

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	Montos efectivos en 2012 – estimaciones para 2013						Presupuesto 2014-2015					
	Recursos ordinarios		Otros recursos		Total		Recursos ordinarios		Otros recursos		Total	
			Programa	Recuperación de gastos					Programa	Recuperación de gastos		
	Porcentaje			Porcentaje		Porcentaje		Porcentaje		Porcentaje		Porcentaje
1. Recursos disponibles												
Saldo de apertura	47,9	16,4	208,7	14,8	271,4	37,2	27,4	7,4	131,7	16,5	175,6	20,3
Ingresos												
Contribuciones	244,0	83,6	206,1	7,9	458,0	62,8	340,0	92,6	324,1	25,9	690,0	79,7
Otros ingresos y reembolsos	–	0,0	–	–	–	0,0		0,0			–	0,0
Total disponible	291,9	100,0	414,8	22,7	729,4	100,0	367,4	100,0	455,8	42,5	865,6	100,0
2. Utilización de los recursos												
A. Actividades de desarrollo												
A.1 Programa	142,4		283,2	–	425,6		185,1		330,0		515,1	
A.2 Eficacia del desarrollo	29,6		–	3,2	32,8		45,5			5,3	50,8	
Subtotal (actividades de desarrollo)	172,0	65,0	283,2	3,2	458,4	82,8	230,6	67,8	330,0	5,3	565,9	82,0
B. Coordinación de las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas												
	16,6	6,3	–	–	16,6	3,0	27,3	8,0			27,3	4,0
C. Actividades de gestión												
C.1 Periódicas	74,2		–	2,9	77,1		82,1			14,7	96,8	
C.2 No periódicas	1,8		–	–	1,8						–	
Subtotal (actividades de gestión)	75,9	28,7	–	2,9	78,9	14,2	82,1	24,2	–	14,7	96,8	14,0

	<i>Montos efectivos en 2012 – estimaciones para 2013</i>						<i>Presupuesto 2014-2015</i>					
			<i>Otros recursos</i>						<i>Otros recursos</i>			
	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Programa</i>	<i>Recuperación de gastos</i>	<i>Total</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Programa</i>	<i>Recuperación de gastos</i>	<i>Total</i>	<i>Porcentaje</i>
D. Actividades con fines especiales												
D.1 Inversiones de capital				–								
D.2 Otras actividades	–	–		–	–						–	
Subtotal (actividades con fines especiales)	–	0,0	–	–	–	0,0	–	0,0	–	–	–	0,0
Total, presupuesto institucional (A.2+B+C+D)	122,1	46,2	–	6,1	128,3	23,2	154,9	45,6	–	20,0	174,9	25,4
Total, utilización de los recursos (A+B+C+D)	264,6	100,0	283,2	6,1	553,9	100,0	340,0	100,0	330,0	20,0	690,0	100,0
Saldo de los recursos (1-2)	27,4		131,7	16,5	175,6		27,3		125,8	22,5	175,5	

Anexo II

Productos relativos a la eficiencia y eficacia institucionales y asignaciones conexas

Primer grupo de productos del marco de resultados institucionales: ejercer la función de coordinación dentro del sistema de las Naciones Unidas y forjar alianzas estratégicas sobre la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres con mayor eficiencia y eficacia
(asignación total propuesta: 28,5 millones de dólares)

1. Este grupo tiene dos productos, uno en relación con la coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo y otro en relación con las actividades de gestión. Se reforzará el grupo con una mayor inversión en el sistema de coordinadores residentes de las Naciones Unidas (2,1 millones de dólares) y la creación de un puesto de categoría P-3 que se ha propuesto a fin de apoyar el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (400.000 dólares).

Producto 1.1. ONU-Mujeres dirige, coordina y promueve con eficacia la rendición de cuentas para aplicar compromisos en materia de igualdad entre los géneros en todo el sistema de las Naciones Unidas (asignación propuesta: 27,3 millones de dólares en relación con la cooperación de las Naciones Unidas para el desarrollo)

2. Este producto se centra en el modo en que la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) dirigirá, ampliará y apoyará un aumento de la eficacia y promoverá la rendición de cuentas en todo el sistema de las Naciones Unidas en los planos nacional, regional y mundial:

a) ONU-Mujeres trabajará como parte del sistema de coordinadores residentes para coordinar respuestas efectivas en todo el sistema a las prioridades nacionales a través de programas conjuntos, e integrando la igualdad entre los géneros en las esferas prioritarias de los equipos de las Naciones Unidas en los países. De conformidad con la resolución 67/226 de la Asamblea General sobre la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, ONU-Mujeres prestará apoyo a los equipos de las Naciones Unidas en los países en la utilización de instrumentos, como el sistema de puntuación de la igualdad de género e indicadores de género, para aumentar la rendición de cuentas sobre la incorporación de la perspectiva de género. ONU-Mujeres apoyará la labor coordinada de los especialistas en materia de género para promover respuestas coherentes de todo el sistema de las Naciones Unidas, unos mejores resultados en materia de igualdad entre los géneros en los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y los programas de la iniciativa “Una ONU”, y una participación más sistemática de los defensores de la igualdad entre los géneros;

b) ONU-Mujeres apoyará a los equipos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y los mecanismos de coordinación regional de las comisiones regionales para participar más sistemáticamente en la movilización de conocimientos técnicos especializados para los equipos de las Naciones Unidas en los países a fin de evaluar las deficiencias en materia de capacidad y colaborar con

los asociados nacionales y ayudarles a mejorar los conocimientos y los datos en relación con la igualdad entre los géneros;

c) ONU-Mujeres utilizará su condición de miembro de órganos de adopción de decisiones de alto nivel en el plano mundial para promover las políticas a nivel de todo el sistema en ámbitos sectoriales clave, lograr que se profundicen los compromisos con estrategias completas en materia de igualdad entre los géneros y apoyar la ejecución del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres.

Producto 1.2. La creación de alianzas efectivas entre ONU-Mujeres y las principales partes interesadas, a saber, la sociedad civil, el sector privado y las organizaciones regionales e internacionales, continuará desempeñando un papel fundamental en la promoción del programa normativo y de ejecución (asignación propuesta: 1,2 millones de dólares en relación con la gestión)

3. ONU-Mujeres seguirá forjando asociaciones eficaces con la sociedad civil y facilitando su participación en los procesos intergubernamentales y los principales foros internacionales de formulación de políticas. Los grupos nacionales, regionales y mundiales del Grupo Asesor Mundial de la Sociedad Civil serán esenciales para entablar un diálogo entre todos los interesados con el fin de intensificar la identificación con el programa normativo y de desarrollo para la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer.

4. ONU-Mujeres desarrollará y estrechará las asociaciones de colaboración innovadoras con el sector privado y las fundaciones filantrópicas privadas para diversificar las fuentes fiables de ingresos y aumentar la conciencia y la comprensión de su labor en la promoción del empoderamiento de la mujer y la igualdad entre los géneros. ONU-Mujeres colaborará con asociados del sector privado para influir en sus actividades en beneficio de la mujer. Estas asociaciones permitirán a la Entidad aprovechar las cadenas de suministro de empresas, la tecnología, la innovación y las tendencias filantrópicas, el acceso a los bienes y servicios, y recaudar recursos para promover el empoderamiento de la mujer y la igualdad entre los géneros.

Segundo grupo de productos del marco de resultados institucionales: institucionalización de una sólida cultura de gestión basada en la obtención de resultados, la presentación de informes, la gestión de los conocimientos y la evaluación (asignación total propuesta: 53,2 millones de dólares)

5. Este grupo tiene tres productos, dos en relación con la eficacia del desarrollo y uno en relación con la gestión. El grupo se reforzará mediante la reclasificación propuesta del puesto de Jefe de Sección de la categoría P-5 a D-1, en consonancia con la importancia y la atención que otorgan a la función de evaluación los Estados Miembros, la Junta Ejecutiva y el Comité Consultivo de Auditoría.

Producto 2.1. ONU-Mujeres practica una gestión basada en los resultados (asignación propuesta: 37,5 millones de dólares en relación con la eficacia del desarrollo)

6. Desde su establecimiento, ONU-Mujeres ha realizado una inversión significativa en la calidad de la gestión basada en los resultados como requisito previo para aplicar este enfoque y como parte de una orientación institucional más

amplia para prestar mayor atención a los resultados. Entre las medidas adoptadas se incluyen la elaboración de planes nacionales basados en los resultados y un nuevo sistema de seguimiento de estos. ONU-Mujeres aumentará su inversión en la capacitación del personal, mejorará su sistema de supervisión de los resultados e introducirá una evaluación externa de la calidad de este tipo de gestión en sus planes de trabajo nacionales a fin de fomentar una cultura de gestión basada en los resultados dentro de la organización en todas las etapas de la programación.

Producto 2.2. ONU-Mujeres es un centro de conocimientos para el logro de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer reconocido como tal en todo el mundo (asignación propuesta: 13,3 millones de dólares en relación con la eficacia del desarrollo)

7. ONU-Mujeres actúa como centro de conocimientos sobre la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer y apoya a sus asociados con miras a fomentar la capacidad, analizar los problemas esenciales y catalizar un avance más eficaz hacia la igualdad entre los géneros. La Entidad también realizará y compartirá investigaciones y análisis sobre los métodos para alcanzar la igualdad entre los géneros, basándose en la experiencia, las buenas prácticas, los conocimientos adquiridos y una rigurosa función de evaluación. Las publicaciones, incluidos sus dos informes emblemáticos, *El progreso de las mujeres en el mundo* y el *Estudio mundial sobre el papel de la mujer en el desarrollo*, facilitarán el acceso a la información más actualizada sobre la igualdad entre los géneros y la situación de la mujer. ONU-Mujeres colaborará con sus asociados para mejorar la disponibilidad, la calidad y el carácter comparable de las estadísticas relacionadas con la cuestión del género para fundamentar las políticas y la programación que incorporan la perspectiva de género, entre otras cosas mediante la iniciativa interinstitucional Pruebas y Cifras para la Igualdad de Género, en la que participan múltiples interesados.

8. ONU-Mujeres compartirá y difundirá los conocimientos utilizando tecnología avanzada y mediante la Cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular, con miras a presentar enfoques innovadores que puedan ampliar los asociados nacionales, multilaterales y bilaterales. El intercambio de conocimientos vinculará las intervenciones normativas y programáticas, mediante el apoyo a las sinergias entre los mandatos de ONU-Mujeres en el ámbito normativo, operacional y de la coordinación. Además, la Entidad seguirá elaborando programas de capacitación para asociados, junto con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, y contribuirá al aumento de la capacidad por medio de la lista de expertos de ONU-Mujeres.

Producto 2.3. Generación a partir de evaluaciones de alta calidad de la ejecución del plan estratégico de una base empírica clara que facilite el aprendizaje, la adopción de decisiones y la rendición de cuentas (asignación propuesta: 2,5 millones de dólares en relación con la gestión)

9. La función de evaluación se rige por una política que se ajusta a las normas y los estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. Las evaluaciones se centran en la labor operacional de ONU-Mujeres a todos los niveles, su función de apoyo normativo intergubernamental y su papel de coordinación dentro del sistema de las Naciones Unidas. Todas las evaluaciones examinan la coherencia de la labor normativa y operacional y se incorporan a los sistemas de gestión del conocimiento.

Las conclusiones de las evaluaciones, sus recomendaciones y la experiencia obtenida a partir de ellas se utilizan para mejorar el desempeño institucional y de todo el sistema de las Naciones Unidas.

**Tercer grupo de productos del marco de resultados institucionales:
mayor eficacia institucional, prestando especial atención a la creación
de una capacidad sólida y la eficiencia en los planos nacional y regional**

(asignación total propuesta: 21,2 millones de dólares)

10. Este grupo tiene tres productos, todos en relación con la gestión. El grupo se reforzará mediante la adición propuesta de dos puestos de categoría P-2 relativos al producto 3.1 dentro de la División de Apoyo Intergubernamental y la reclasificación del puesto de Jefe de Recursos Humanos de la categoría P-5 a la categoría D-1 en relación con el producto 3.2.

Producto 3.1. Dirección y liderazgo efectivos para promover el mandato y la misión de ONU-Mujeres (asignación propuesta: 6 millones de dólares en relación con la gestión)

11. La función de dirección ejecutiva de ONU-Mujeres regirá los programas de la Entidad, e impulsará su condición más amplia de referente en el sistema de las Naciones Unidas y fuera de él en la promoción de una mayor incorporación de la perspectiva de género. Los costos relacionados con este producto se refieren a la Oficina de la Directora Ejecutiva, con exclusión de los reflejados en el presupuesto ordinario por programas, por un valor total de 6 millones de dólares.

Producto 3.2. El personal de ONU-Mujeres tiene la capacidad de lograr resultados en materia de igualdad entre los géneros y empoderamiento de la mujer y rinde cuentas al respecto (asignación propuesta: 5,9 millones de dólares en relación con la gestión)

12. En el marco del establecimiento y fortalecimiento de su estructura sobre el terreno mediante iniciativas como la aplicación de la nueva arquitectura regional aprobada por la Junta, ONU-Mujeres ha mejorado y ampliado la rendición de cuentas de los representantes sobre el terreno delegando mayor autoridad y pasando de una estructura centralizada a otra más descentralizada, con instrumentos en que se detallan las expectativas y las responsabilidades de los representantes. Los representantes de ONU-Mujeres seguirán recibiendo capacitación en materia directiva y de rendición de cuentas, y se ofrecerá formación sobre políticas operacionales y procedimientos de programación a todos los directores de operaciones y programas. La Entidad perfeccionará los mecanismos por los que se exigen responsabilidades a los representantes en lo que respecta al logro de resultados, entre otras cosas, mediante la supervisión de los resultados cuantitativos y cualitativos, con la vinculación del seguimiento de los resultados a las evaluaciones de la actuación de los representantes, la evaluación descentralizada y el uso de los exámenes de mitad de período sobre el cumplimiento del plan de trabajo para valorar el desempeño. También se contribuirá a la rendición de cuentas mediante iniciativas más amplias de seguimiento, como el tablero de información de gestión de ONU-Mujeres, que permite seguir de cerca la actuación profesional a nivel de los países utilizando cuatro esferas clave de desempeño.

Producto 3.3. ONU-Mujeres promueve una cultura de gestión de riesgos, rendición de cuentas y transparencia en sus operaciones (asignación propuesta: 9,3 millones de dólares en relación con la gestión)

13. Este producto se reforzará con el aumento de la plantilla, los cargos conexos del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas y la necesidad de apoyo adicional en materia de auditoría por conducto del Comité Consultivo de Auditoría y la realización de auditorías internas.

14. ONU-Mujeres está comprometida con la mejora de la organización y de sus procesos de rendición de cuentas en las políticas y procedimientos institucionales. Se ha introducido un marco de control interno para todas sus oficinas. Los nuevos marcos de control interno y delegación de autoridad se sustentan en el nuevo Manual de programas y operaciones de la Entidad, que proporciona al personal orientación definitiva sobre políticas y procedimientos.

15. ONU-Mujeres continúa aprovechando recursos del sistema de las Naciones Unidas, en lugar de crear estructuras propias plenamente desarrolladas en la Sede y sobre el terreno. Además, ONU-Mujeres se sirve de los acuerdos a largo plazo establecidos por el sistema de las Naciones Unidas.

16. ONU-Mujeres presentará un modelo de gestión de los riesgos institucionales para reforzar su estructura de gobernanza y rendición de cuentas. Prestará especial atención a la aplicación de las recomendaciones de las auditorías internas y externas, al tiempo que garantizará que las oficinas sobre el terreno respondan y tomen medidas para resolver los problemas de auditoría de los proyectos ejecutados a nivel nacional. Seguir aplicando la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda contribuirá a mejorar la rendición de cuentas de la organización con respecto a la utilización de los recursos.

17. ONU-Mujeres publicó un nuevo marco jurídico para los casos de incumplimiento de las normas de conducta de las Naciones Unidas, junto con las correspondientes políticas en materia de protección del personal contra las represalias y prohibición del acoso y el abuso de autoridad.

Cuarto grupo de productos del marco de resultados institucionales: aprovechar y gestionar los recursos (asignación total propuesta: 72 millones de dólares)

18. Este grupo tiene tres productos, todos ellos en relación con la gestión. El grupo se reforzará mediante la adición propuesta de dos puestos de categoría P-3 en relación con el producto 4.2 sobre la movilización de recursos, las fundaciones y las asociaciones de apoyo.

Producto 4.1. Mejora de la administración de los recursos a través de la gestión del presupuesto, los recursos financieros y humanos y la tecnología de la información (asignación propuesta: 61,8 millones de dólares en relación con la gestión)

19. ONU-Mujeres seguirá gestionando los recursos que se le han confiado de conformidad con el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada adoptados por la Junta Ejecutiva en abril de 2011 por medio de:

- a) El fortalecimiento y mantenimiento de sistemas eficaces en función del costo y transparentes de gestión y rendición de cuentas en materia financiera;
- b) El apoyo a la presupuestación de los recursos basada en los resultados;

- c) La asignación y la distribución oportunas de los presupuestos;
- d) La gestión de las transacciones financieras y la presentación de informes al respecto.

20. ONU-Mujeres aplicó un estricto control financiero en 2012, con la introducción de nuevas instrucciones exhaustivas con respecto al cierre del ejercicio y del mes, la presentación de informes de gestión mensuales, la supervisión del presupuesto, la preparación de informes para los donantes de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público y un manual de finanzas detalladas para complementar el Manual de programas y operaciones. La Entidad continuará desarrollando y reforzando estos procedimientos para seguir mejorando el control sobre sus recursos.

21. ONU-Mujeres vela por que los servicios de recursos humanos sean dinámicos, eficientes y orientados hacia los clientes ofreciendo al personal un entorno de trabajo propicio. La Entidad pondrá en marcha una plataforma de contratación electrónica como parte de una iniciativa interinstitucional dirigida por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que permitirá examinar y revisar las solicitudes de empleo con mayor rapidez. También introducirá una política de movilidad a fin de atraer y retener al personal competente mediante la oferta de oportunidades para el desarrollo de la carrera profesional.

22. La estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones de ONU-Mujeres engloba tres iniciativas estratégicas: la iniciativa de comunicación, colaboración y contenido, que garantizará que ONU-Mujeres se comunique de manera eficaz y proporcionará instalaciones adecuadas para la publicación de contenidos web, los portales y la colaboración en la Intranet y la Extranet; la iniciativa de eficiencia y transparencia, que asegurará que los procesos institucionales de ONU-Mujeres cuenten con un apoyo eficaz, sean sencillos e incorporen funciones de divulgación de datos acordes con las políticas de difusión de la Entidad; y la iniciativa para una infraestructura y unos servicios óptimos de tecnología de la información y las comunicaciones, que asegurará que las oficinas de ONU-Mujeres dispongan de una infraestructura y unas modalidades de asistencia técnica que permitan al personal trabajar de manera eficiente con un nivel mínimo de interferencias.

Producto 4.2. Ampliación y diversificación de la base de recursos para cubrir la demanda de asistencia técnica y catalizadora de ONU-Mujeres y conceder subvenciones estratégicas (asignación propuesta: 5,9 millones de dólares en relación con la gestión)

23. Desde la creación de ONU-Mujeres, la movilización de recursos constituye una grave dificultad, y sigue siendo la más importante de cara al futuro. Con un entorno financiero difícil como telón de fondo en el que los aumentos de financiación se han producido a partir de valores de referencia muy bajos, el firme apoyo a la labor de la Entidad no ha llevado aparejada una ayuda financiera equivalente. Pese a que las metas para el bienio 2012-2013 no se han cumplido, cabe señalar que el número de donantes se ha incrementado y que la obtención de fondos del sector privado y de fundaciones ha registrado un modesto progreso.

24. El mandato de ONU-Mujeres, su alto grado de dependencia de las contribuciones voluntarias y la importancia de la obtención de resultados en sus

primeros años de funcionamiento hacen que sea fundamental que los donantes establezcan prioridades y fijen una nueva base de referencia más elevada para los recursos, en consonancia con su compromiso declarado con la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer. Sin un aumento de las contribuciones, el nivel de financiación proporcionada a ONU-Mujeres no le permitirá dar cumplimiento a su mandato.

25. Se intensificarán las actividades de movilización de recursos y de recaudación de fondos, que girarán en torno a una estrategia de creación de alianzas y movilización de recursos que a) tiene como objetivo una base de donantes diversa que abarca a los donantes tradicionales y no tradicionales, incluido el sector privado, las fundaciones y los particulares, así como las contribuciones al Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas para Poner Fin a la Violencia contra la Mujer, los fondos temáticos y el Fondo para la Igualdad entre los Géneros; b) fomenta las asociaciones y el acceso a fondos de donantes a nivel del país donde se aplica el programa; y c) utiliza diversas plataformas de comunicación para ampliar la divulgación entre el público en general, promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer y acuñar la imagen de ONU-Mujeres en todo el mundo.

Producto 4.3. La capacidad y los sistemas de comunicación de ONU-Mujeres sirven de base para la promoción eficaz de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer (asignación propuesta: 4,4 millones de dólares)

26. La estrategia de comunicación de ONU-Mujeres tiene por objeto impulsar y apoyar las actividades de promoción orientadas a fomentar el empoderamiento de la mujer y la igualdad entre los géneros, aumentar la conciencia pública de los objetivos relacionados con la igualdad entre los géneros y el papel de ONU-Mujeres en su consecución y promover un cambio positivo de comportamiento y actitud. ONU-Mujeres seguirá aprovechando al máximo los medios de difusión de noticias y de los recursos en línea y garantizará la cobertura de las cuestiones relacionadas con la igualdad entre los géneros y su labor en los medios sociales y de comunicación a escala mundial, regional y nacional.

Anexo III

Información actualizada sobre los progresos en la aplicación de la arquitectura regional

1. La aplicación de la nueva arquitectura regional supone el comienzo de una nueva forma de trabajar para la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres). Las oficinas en los países se han reforzado considerablemente y están apoyando a los gobiernos nacionales y al sistema de las Naciones Unidas con más funcionarios, recursos y capacitación, y fomentando la delegación de autoridad. Los directores regionales con experiencia tienen capacidad para responder con autoridad y recursos a las prioridades nacionales y regionales. Conforme avanza la transición de la gestión diaria de los programas y las operaciones hacia las oficinas regionales, los directores y administradores en la Sede se centran cada vez más en la estrategia y las políticas de los programas, su supervisión y su gestión en general. A nivel de toda la organización, se han abreviado y simplificado procesos institucionales fundamentales en torno a las operaciones, la ejecución de los programas y la gestión para todo el personal en todas las funciones.

2. Se han establecido cuatro de las seis oficinas regionales, con diversos niveles de capacidad. Se han abierto 6 oficinas encargadas de varios países y 15 oficinas subregionales ya han culminado su transición a oficinas en los países y a oficinas encargadas de varios países, o están en el proceso de transición. A finales de 2013, ONU-Mujeres contará con 6 oficinas regionales, 6 oficinas encargadas de varios países, 48 oficinas en los países y un programa o presencia en el ámbito normativo en 28 países. Se han contratado y nombrado directores regionales para las oficinas regionales de Bangkok, Nairobi, Panamá y El Cairo. Se está contratando al director regional para la oficina en Dakar. La oficina en Estambul se está poniendo en marcha y hay abierto un proceso para la contratación de su director regional.

3. Ya pueden observarse las siguientes tres ventajas principales de la arquitectura regional:

- a) Consolidación de recursos y economías de escala:
 - i) Consolidación de un total de 15 oficinas subregionales en 6 oficinas regionales, lo que da lugar a relaciones jerárquicas más definidas, procesos más sencillos y una adopción de decisiones más rápida;
 - ii) Establecimiento del personal directivo superior sobre el terreno para responder a las prioridades nacionales y regionales;
- b) Una mayor autonomía en la toma de decisiones sobre el terreno y una mejora de la eficiencia:
 - i) Gestión sobre el terreno de las transacciones inferiores a 3 millones de dólares (anteriormente, las solicitudes para las transacciones superiores a 100.000 dólares y, en algunos casos, a 30.000 dólares debían someterse a la aprobación de la Sede, lo que ocasionaba retrasos de hasta cuatro meses);
 - ii) Aumento del número de oficinas con competencias delegadas en un 65%, de 17 en 2012 a 28 en 2013;

- c) Refuerzo de las oficinas en los países:
 - i) Aumento del número de funcionarios sobre el terreno en un 57%, de 213 a comienzos de 2011 a 335 en 2013;
 - ii) Disminución en más del 15% del número de acuerdos de servicios especiales y contratos de servicios.

Anexo IV

Definiciones

Actividades con fines especiales. Actividades y costos asociados de inversiones de capital y operaciones administradas por el PNUD ajenas a él.

Actividades de desarrollo. Actividades relacionadas con programas e iniciativas para promover la eficacia del desarrollo, esenciales para obtener resultados en este ámbito.

Actividades de gestión. Actividades cuyas funciones principales son la promoción de la identidad, la dirección y el bienestar de una organización. Entre ellas se incluyen la dirección ejecutiva, la representación, las relaciones externas y las asociaciones de colaboración, las comunicaciones institucionales, los asuntos jurídicos, la supervisión, la auditoría, la evaluación institucional, la tecnología de la información, las finanzas, la administración, la seguridad y los recursos humanos.

Actividades para promover la eficacia del desarrollo. Actividades de carácter normativo-consultivo, técnico y de ejecución necesarias para alcanzar los objetivos de los programas y proyectos en las esferas prioritarias del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Si bien son esenciales para la obtención de los resultados en materia de desarrollo, estos insumos no se incluyen en los proyectos o componentes de programas específicos de los documentos programáticos nacionales, regionales o mundiales.

Aumento/disminución de volumen. Cualquier aumento o disminución de las necesidades de recursos imputable a cambios del nivel o el tipo de las actividades que realiza una organización durante un ejercicio presupuestario y de las actividades propuestas para el ejercicio presupuestario siguiente. El volumen se expresa con los mismos factores de gastos aplicables a las consignaciones aprobadas a fin de permitir la comparación directa.

Aumento/reducción de gastos. Cualquier aumento o disminución del costo de un recurso en el período abarcado por el presupuesto respecto del período del presupuesto anterior y que es consecuencia de variaciones en los costos, precios y tipos de cambio.

Consignación. Una suma determinada aprobada por la Junta Ejecutiva para el período en cuestión respecto del componente de eficiencia y eficacia institucionales del presupuesto integrado financiado con cargo a los recursos ordinarios.

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

Gasto no discrecional. Costo de un recurso, o cualquier aumento de este, durante el período del presupuesto, impuesto por decisiones concretas de la Asamblea General o la Junta Ejecutiva.

Grupo funcional. Una o varias dependencias orgánicas diferenciadas dentro de una esfera funcional que prestan un apoyo directo a la gestión de la organización.

Otros recursos. Recursos de una organización financiada con contribuciones voluntarias, que se reciben para un determinado objetivo de programa (“otros

recursos relacionados con los programas”) y para la prestación de determinados servicios a terceros (“otros recursos relacionados con los reembolsos”).

Presupuesto institucional. Componente institucional (eficiencia y eficacia institucionales) del presupuesto integrado que abarca las actividades realizadas durante un período sobre la base de un conjunto de resultados definidos derivados del plan estratégico.

Presupuesto ordinario. Parte de las cuotas que se asignan a ONU-Mujeres a través del presupuesto por programas de las Naciones Unidas, preparado por el Secretario General y aprobado por la Asamblea General.

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