



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

Distr. general
1 de agosto de 2017
Español
Original: árabe/chino/español/
francés/inglés/ruso

Segundo período ordinario de sesiones de 2017

29 y 30 de agosto de 2017

Tema 3 del programa provisional

Asuntos financieros, presupuestarios y administrativos

Estimación del presupuesto integrado para la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres para el bienio 2018-2019

Resumen

La Asamblea General, en su resolución [64/289](#) del 2 de julio de 2010 sobre la coherencia en todo el sistema, estableció la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) y estipuló que asistiera a los países y al sistema de las Naciones Unidas para progresar con mayor eficiencia y eficacia hacia el objetivo de lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y de defender los derechos de las mujeres.

Para aplicar este mandato, ONU-Mujeres propone un presupuesto integrado con contribuciones voluntarias previstas de 880 millones de dólares para 2018-2019 y solicita una consignación presupuestaria institucional de 203,8 millones de dólares.

El presupuesto integrado es el plan financiero que permite a la Entidad tener capacidad institucional y financiera conforme al Plan Estratégico para 2018-2021 y cubre todas las categorías de costos y fuentes de financiación, tanto los recursos ordinarios como otros recursos, dentro de una única propuesta consolidada.

ONU-Mujeres necesita la capacidad adecuada para cumplir con su mandato de forma y eficaz, seguir desarrollando su estructura y sistemas institucionales con mayor atención a la rentabilidad, la gestión eficiente de los recursos y el fortalecimiento del vínculo entre resultados y recursos. El presupuesto integrado propone un pequeño incremento de los recursos del presupuesto institucional para cubrir el aumento de costos no discrecionales debido a la inflación, así como los incrementos de volumen limitado.

El presupuesto integrado de dos años se ajusta al Plan Estratégico de cuatro años y se complementa con la financiación de contribuciones prorrateadas con el presupuesto ordinario de las Naciones Unidas.



I. Visión general

1. La Asamblea General, en su resolución [64/289](#) del 2 de julio de 2010 sobre la coherencia en todo el sistema, estableció la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) y le otorgó un mandato para asistir a los países y al sistema de las Naciones Unidas para progresar con mayor eficiencia y eficacia hacia al objetivo de lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y de defender los derechos de las mujeres.
2. Para satisfacer este mandato, se ha elaborado el presupuesto integrado de ONU-Mujeres conforme a la experiencia adquirida durante los tres primeros bienios presupuestarios y la comprensión paulatina de los recursos fundamentales necesarios para desempeñar su mandato. El presupuesto se centra en fortalecer el apoyo que ONU-Mujeres ofrece a los Estados miembros a través de la mejora en la concesión de los resultados de su trabajo.
3. El presupuesto integrado establece los recursos necesarios para obtener los resultados dispuestos en el marco de resultados integrado de ONU-Mujeres durante los dos primeros años del Plan Estratégico para 2018-2021 propuesto. Las previsiones se establecen para un presupuesto integrado bienal de 880 millones de dólares en contribuciones voluntarias, con 203,8 millones de dólares solicitados como consignación presupuestaria institucional.
4. La Asamblea General seguirá considerando los recursos del presupuesto ordinario que se necesitan para revisar los procesos intergubernamentales y normativos, políticas y tareas de coordinación, en el contexto de la consideración del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2018-2019, de un total de 16,3 millones de dólares para ONU-Mujeres, y que se ha recibido como contribución prorrateada.
5. ONU-Mujeres se mantiene acorde con el presupuesto armonizado basado en los resultados y con la metodología de clasificación de gastos aplicada por 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). Sin embargo, es una entidad independiente de estas tres y sigue presentando un presupuesto de dos años.
6. El presupuesto integrado para 2018-2019 mantiene esta perspectiva de dos años para seguir revisando con más frecuencia los requisitos y para asegurar que el trabajo de ONU-Mujeres se mantiene acorde a su Plan Estratégico y al proceso del presupuesto ordinario para contribuciones prorrateadas.
7. En el desarrollo de la presente propuesta, ONU-Mujeres sigue guiándose por la necesidad principal de aportar resultados evaluables del desarrollo, sobre todo a nivel nacional.
8. Los siguientes principios fundamentales han servido de guía para la preparación de la propuesta del presupuesto integrado para 2018-2019:
 - a) Mantener las previsiones en cuanto a ingresos a niveles similares a los del bienio 2016-2017, permitir que ONU-Mujeres se base en un plan realista y, al mismo tiempo, asegurar que la capacidad institucional se adecúe a las metas y objetivos de la Entidad de conformidad con lo dispuesto en el Plan Estratégico para 2018-2021 propuesto;
 - b) adoptar una perspectiva general neutral con respecto al presupuesto para la elaboración de este, con énfasis en la rentabilidad e identificación de eficiencias para absorber los aumentos previstos en los costos;

- c) acentuar la eficiencia, transparencia y rendición de cuentas mejorando e incorporando la perspectiva de gestión basada en los resultados a través de la organización;
- d) coordinar las actividades y las fuentes de financiación para asegurar que cada fuente de financiación soporta su proporción de costos de forma justa.

9. En este presupuesto integrado, el 83,8 % de los recursos se dedicará a actividades de desarrollo (incluida la eficacia de las actividades de desarrollo), el 12,8 % a la gestión, el 2,9 % a la coordinación del desarrollo de las Naciones Unidas y el 0,3 % a actividades con fines especiales. Por consiguiente, el promedio de costos administrativos para 2018-2019 se está reduciendo en comparación con las estimaciones para 2016-2017.

II. Contexto estratégico y financiero

A. Contexto estratégico

10. El Plan Estratégico para 2018-2021 de ONU-Mujeres está sujeto al objetivo a largo plazo de lograr la igualdad de género y el empoderamiento y los derechos de todas las mujeres y niñas antes de 2030. Este plan presenta objetivos ambiciosos y estrategias innovadoras para obtener resultados significativos antes de 2021, solo nueve años antes de la fecha límite para alcanzar los objetivos de los ODS. ONU-Mujeres desempeña un papel esencial en la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas, y en el apoyo a los Estados miembros, si así lo solicitan, en la coordinación del sistema de las Naciones Unidas y la movilización de la sociedad civil, el sector privado y otras partes interesadas pertinentes, a todos los niveles, en el respaldo de la ejecución total, eficaz y acelerada de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, y de la Agenda 2030. Las prioridades y estrategias descritas en el Plan Estratégico proporcionan a la Entidad los enfoques estratégicos, las herramientas necesarias y los recursos apropiados para llevar a cabo su cometido de forma eficaz.

11. El nuevo Plan Estratégico para 2018-2021 llega en un momento crucial para la igualdad de género, para el programa de empoderamiento de las mujeres y para ONU-Mujeres. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible ha situado la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en el centro del desarrollo sostenible, como ODS específico y como punto fundamental para la consecución de todos los ODS. La evaluación y balance exhaustivos de los 20 años transcurridos desde la Declaración y Plataforma de Acción en Beijing, llevados a cabo en 2015, han identificado prioridades clave para la ejecución total, eficaz y acelerada de la Plataforma de Acción. El Examen de Alto Nivel de la aplicación de la resolución 1325 de 15 años y la adopción de la resolución 2242 del Consejo de Seguridad han fortalecido enormemente el programa para las mujeres, la paz y la seguridad. Además, se han integrado satisfactoriamente las perspectivas de igualdad de género en ciertos resultados por sectores, de forma que se incrementa el alcance y la profundidad del programa de igualdad de género y se sigue apoyando la ejecución con perspectiva de género de la Agenda 2030.

12. Aunque el compromiso con el programa de igualdad de género se ha formulado de forma más explícita que nunca, las mujeres y las niñas siguen enfrentándose a grandes obstáculos para tener igualdad de oportunidades y resultados en un contexto global caracterizado por desafíos considerables. Las deficiencias en la gobernanza, las barreras estructurales generalizadas y la continuidad de normas sociales discriminatorias y estereotipos de género siguen obstaculizando el progreso para las

mujeres y niñas: la participación política de las mujeres sigue siendo inaceptablemente baja; 155 países aún cuentan con al menos una ley que limita las oportunidades económicas de las mujeres o restringe su acceso, la herencia y la titularidad de las propiedades; la violencia contra la mujer sigue afectando a una de cada tres a lo largo de su vida; y existe una falta de inversión crónica en igualdad de género en la asistencia humanitaria, a pesar de que las mujeres constituyen la mitad de la población en situación de desplazamiento forzado. En general, el progreso ha sido lento, desigual y ha estado sujeto a regresión, y, hasta la fecha, ningún país ha conseguido la plena igualdad de género.

13. Seis años después del comienzo de su actividad, ONU-Mujeres también se encuentra en un punto de inflexión crítico institucionalmente. Este Plan Estratégico responde a una serie de evaluaciones y valoraciones independientes, así como al examen de mitad de período del Plan Estratégico para 2014-2017, que ha ofrecido unas de las lecciones aprendidas más importantes y ha llevado a la Entidad a reforzar su enfoque programático para dar lugar a un cambio transformador en las vidas de las mujeres y niñas.

14. Con este precedente, el Plan Estratégico para 2018-2021 incluye nuevos aspectos significativos:

- a) El Plan Estratégico apoya directamente la ejecución de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing y está fuertemente vinculado a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Este plan describe cómo ONU-Mujeres contribuye a la consecución del ODS 5 y asegura que la Agenda 2030 se cumpla de forma completa para las mujeres y niñas. El Plan Estratégico responde directamente a la Resolución 71/243 de la Asamblea General, relativa a la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo (QCPR).
- b) Si se aprovechan las lecciones del ciclo de planificación actual, el Plan Estratégico identifica mejor el valor añadido de ONU-Mujeres y lo que ONU-Mujeres supone para las vidas de las mujeres.
- c) El Plan Estratégico describe de forma más clara cómo hace uso ONU-Mujeres de sus tres funciones de apoyo normativo, la coordinación de las Naciones Unidas y las actividades operacionales de manera integrada para obtener resultados transformadores.
- d) El Plan Estratégico y su marco integrado de resultados y recursos refuerza los vínculos entre los resultados y los recursos, basándose en un marco de resultados más racional y exacto sustentado por estimaciones de recursos más exactas, desarrollando los datos disponibles hasta la fecha, haciendo previsiones y tomando como referencia el diálogo estructurado sobre financiación que ONU-Mujeres ha estado manteniendo con su Junta Ejecutiva. Este enfoque se mantiene acorde con las orientaciones de la revisión cuatrienal amplia de la política.
- e) El Plan Estratégico se ajusta al del PNUD, UNFPA y UNICEF con el propósito final de ofrecer más resultados de su trabajo a nivel nacional para lograr la consecución de los ODS. Como parte del sistema más amplio de desarrollo de las Naciones Unidas, estos organismos se han comprometido a hacer un uso pleno de su ventaja colaborativa trabajando juntos, reduciendo el solapamiento y la duplicación, recopilando conocimientos expertos cuando estos pueden dar los mejores resultados, forjando alianzas más fuertes y consiguiendo una mayor armonía, innovación y eficiencia en los programas y operaciones.

15. Conforme estas consideraciones, ONU-Mujeres ha identificado una serie limitada de prioridades a favor del impacto que busca. Estas prioridades se recogen en cinco resultados del desarrollo:

- Resultado 1: Se fortalece un conjunto amplio y dinámico de normas, políticas y estándares mundiales sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres y las niñas.
- Resultado 2: Las mujeres lideran, participan y se benefician por igual de los sistemas de gobernanza.
- Resultado 3: Las mujeres tienen acceso a la seguridad de ingresos, a un trabajo digno y a la autonomía económica.
- Resultado 4: Todas las mujeres y niñas viven una vida libre de toda forma de violencia.
- Resultado 5: Las mujeres y niñas contribuyen al desarrollo sostenible de la paz y la resiliencia, y se benefician de forma igualitaria de la acción humanitaria y la prevención de conflictos.

16. El Plan Estratégico para 2018-2021 describe las amplias modalidades de ejecución previstas para obtener resultados. Estas modalidades incluyen la estructura organizativa de ONU-Mujeres, en la que la Entidad persigue todos los aspectos de su mandato haciendo uso de las capacidades y sinergias entre las sedes a nivel nacional y regional, al mismo tiempo que aprovecha y desarrolla las capacidades para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en todas las entidades de las Naciones Unidas.

17. Este es el presupuesto para el primer bienio del Plan Estratégico para 2018-2021 para cuatro años de ONU-Mujeres y el marco de resultados y recursos integrado. Este enfoque de dos años se mantiene acorde con el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas y es adecuado para ONU-Mujeres, como una de las entidades más nuevas de las Naciones Unidas y que cuenta con información histórica limitada para basarse en proyecciones fiables. También permite ajustarse al presupuesto ordinario para 2018-2019, del que ONU-Mujeres recibe una parte de los recursos totales mediante contribuciones prorrateadas.

B. Contexto financiero

18. El total de recursos previstos para 2018-2019 es de 1158,7 millones de dólares, incluidos los 880 millones de dólares de contribuciones voluntarias previstas y los 3 millones de dólares de otros ingresos y reembolsos que se recibirán en 2018-2019, además del saldo no utilizado y prorrogado de 275,7 millones de dólares. De los 1158,7 millones de dólares totales de los recursos previstos, 460,5 millones de dólares son recursos ordinarios, incluidos los 57,5 millones de saldo no utilizado, y 698,2 millones de dólares son otros recursos, incluidos los 218,2 millones de saldo no utilizado asignados a fines específicos. El uso total de recursos para el mismo período es de 948 millones de dólares e incluye 403 millones de dólares para recursos ordinarios y 545 millones de dólares para otros recursos.

19. La movilización de recursos sigue siendo una prioridad para ONU-Mujeres, dado que busca garantizar la capacidad adecuada para ofrecer los resultados presentados en su Plan Estratégico para 2018-2021. Las contribuciones voluntarias previstas se establecieron como 880 millones de dólares para el bienio 2016-2017. Con objeto de basar el presupuesto integrado en metas ambiciosas a la vez que realistas, la propuesta presupuestaria para el bienio 2018-2019 muestra niveles

similares de ingresos con contribuciones voluntarias previstas de 880 millones de dólares, 400 millones de dólares de recursos ordinarios y 480 millones de dólares de otros recursos. ONU-Mujeres considera que estas previsiones para 2018-2019 son tanto realistas como ambiciosas. ONU-Mujeres sigue recibiendo mucho menos de los 500 millones de dólares en contribuciones anuales voluntarias que se estipularon necesarios para asegurar su masa crítica mínima en el momento en que se creó (ver A/64/588).

20. ONU-Mujeres ha tomado medidas para cumplir con las previsiones en cuanto a ingresos en 2018-2019, reforzando las alianzas existentes con los donantes y diversificando las fuentes de financiación para obtener resultados en el Plan Estratégico y cubrir las consiguientes necesidades de los Estados miembros y la demanda de sus servicios. Estas medidas son necesarias para permitir que la Entidad aproveche el impulso a nivel mundial y el consenso a favor de la ejecución acelerada de la Plataforma de Acción de Beijing conforme a la declaración política adoptada por la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer en su quincuagésimo novena sesión y para asegurar la importancia de la igualdad de género en la ejecución de la agenda posterior a 2015.

21. Las previsiones ambiciosas y realistas para 2018-2019 acercarán a la Entidad a la masa crítica necesaria para cumplir con su mandato universal, ofrecer promoción basada en las políticas y soporte técnico en los países en los que se ejecuta el programa, comprometerse por completo con la coordinación intergubernamental e interinstitucional y los procesos entre múltiples partes y estar preparada para responder a los desafíos descritos en la agenda de desarrollo posterior a 2015.

22. Con 193 donantes, incluidos los Estados miembros, Comités nacionales, otros donantes y las agencias de las Naciones Unidas que apoyaron a ONU-Mujeres con contribuciones voluntarias a los recursos ordinarios en 2016, la organización ha garantizado, en 6 años, las contribuciones de más gobiernos contribuyentes que la mayoría de entidades de las Naciones Unidas, y ha sido consciente de su capacidad para garantizar el aumento de contribuciones de gobiernos lentamente pero de manera constante. Entretanto, sus alianzas estratégicas con donantes no gubernamentales aportaron el 4,5 % del presupuesto en 2016.

23. Para cumplir con el nuevo Plan Estratégico de forma efectiva, ONU-Mujeres ha mejorado su capacidad para obtener resultados transformadores con implicación a nivel normativo, nuevos instrumentos y enfoques para la coordinación del sistema de las Naciones Unidas, una arquitectura regional revisada y una serie de programas insignia (iniciativas ampliables de gran repercusión, basadas en teorías del cambio sólidas) en la base de su agenda programática. La organización está invirtiendo considerablemente en reforzar y centrar su programa en hacer el mejor uso posible de su mandato compuesto de forma integrada y ofrecer apoyo a la transformación de los compromisos normativos en resultados a nivel nacional y regional. También ha seguido desarrollando sus sistemas operativos, sobre todo su Sistema de Gestión de Resultados (RMS) para vincular los resultados con los recursos y permitir que ONU-Mujeres y sus asociados comprendan las necesidades y deficiencias de financiación de forma más dinámica y transparente.

24. Se espera que estas medidas sigan aumentando la confianza cada vez mayor de los donantes en el trabajo normativo, coordinado y programático de ONU-Mujeres y su papel fundamental para responder al reto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y para acelerar la ejecución del Programa de Beijing. Esto posibilitará que ONU-Mujeres pueda garantizar recursos ordinarios adicionales y otros recursos para obtener los resultados presentados en el Plan Estratégico para 2018-2021. ONU-Mujeres da prioridad a los recursos ordinarios, pero espera que haya un mayor crecimiento, aunque pequeño, en estos en comparación con otros recursos. Por

consiguiente, prevé una proporción del 45 % al 55 % de recursos ordinarios con respecto a otros recursos para el bienio 2018-2019.

25. El crecimiento de otros recursos es el resultado de dos tendencias. La primera, el incremento de oficinas sobre el terreno de Iniciativas de Programación Insignia (FPI) de ONU-Mujeres. De 94 oficinas sobre el terreno (incluidas las oficinas regionales), 64 han incorporado FPI en sus Planes de Trabajo Anuales (AWP) para 2017. El total de requisitos de recursos para los FPI es de 121 millones de dólares, con un déficit de financiación de 46 millones de dólares. La segunda tendencia es el rápido crecimiento de la demanda para el apoyo a los programas sobre mujeres, paz, seguridad y acción humanitaria de ONU-Mujeres.

26. ONU-Mujeres seguirá aumentando, intensificando y diversificando su base de recursos al tiempo que trata de recuperar el nivel de contribuciones prorrateadas para respaldar su triple mandato y disminuir la presión sobre los recursos básicos.

27. Un enfoque mejorado del desarrollo de las asociaciones reforzará la capacidad de ejecución de proyectos de la organización y sus recursos. Si hace uso de los conocimientos expertos y la financiación de los asociados, ONU-Mujeres estará bien posicionada para garantizar la visibilidad de los asociados y se basará en activos únicos, incluidos los conocimientos expertos, la red de la sociedad civil, el poder de convocatoria y una agenda orientada a los resultados. La cooperación Sur-Sur y un planteamiento basado en la colaboración para el desarrollo y la ejecución del FPI incluirá, por lo tanto, estrategias fundamentales.

28. Con la esperanza de implicar a donantes de las nuevas economías emergentes, con el apoyo de oficinas de enlace y de programa, ONU-Mujeres trabajará con los donantes existentes de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) para seguir aumentando el número de donantes que colaboran con más de 20 millones de dólares. Todo esto se verá respaldado por el diálogo político de alto nivel, la implicación sustancial, la visibilidad mejorada de los donantes y el apoyo de las partes interesadas nacionales.

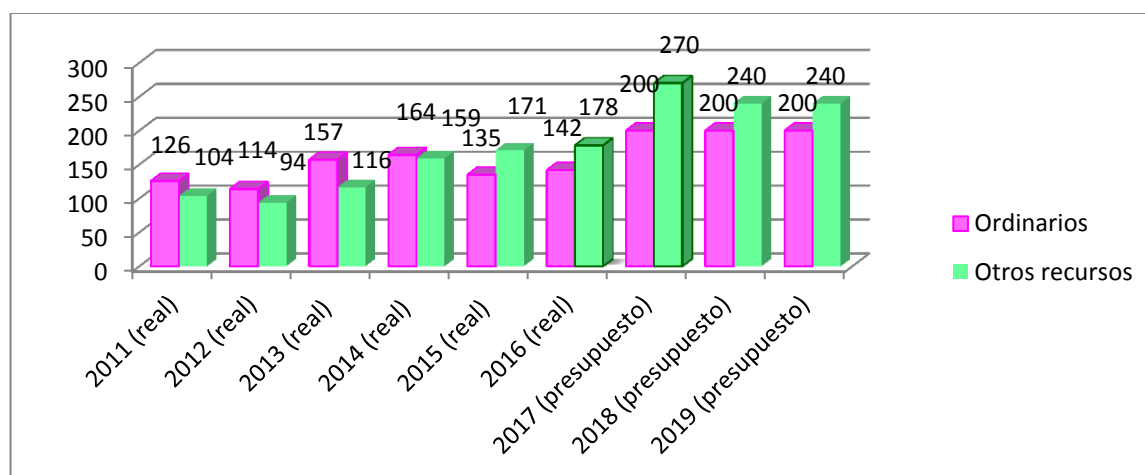
29. Al mismo tiempo, ONU-Mujeres hará uso de su valiosa y sustancial defensa y su agenda programática para aumentar la implicación del sector privado con especial hincapié en aumentar las contribuciones de las fundaciones, empresas y fundaciones corporativas con personal profesional, particulares con un elevado patrimonio, grupos cívicos y el público en general, incluida la recaudación de fondos por vía digital. ONU-Mujeres trabajará de cerca e invertirá en un grupo selecto de comités nacionales para aumentar la porción de recursos que aseguran, dando prioridad a las donaciones individuales para crear con el tiempo un flujo creciente de contribuciones al presupuesto básico predecibles.

30. Se desarrollarán estrategias dedicadas con pautas claras para cada una de las iniciativas de recaudación de fondos. Se espera que el Foro de Líderes Empresariales y Filantropía, creado con éxito en 2015, siga siendo una plataforma de implicación periódica a lo largo del bienio, al igual que la campaña Él por Ella. Un enfoque renovado de la promoción de los Principios de Empoderamiento de la Mujer y plataformas nuevas e innovadoras para el compromiso empresarial en consonancia con las prioridades de nuestro Plan Estratégico asegurarán que nuestra colaboración con los directivos de empresas dé lugar tanto a recursos como a un impacto eficaz en el programa de empoderamiento económico del Plan Estratégico de ONU-Mujeres en general.

31. El cambio en los recursos financieros desde el establecimiento de ONU-Mujeres y los recursos ordinarios y otros recursos previstos se muestran en la Figura 1:

Figura I**Recursos ordinarios y otros recursos, 2011-2019**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



III. Eficacia y eficiencia institucionales: progresos realizados y perspectivas futuras

32. La evaluación institucional que la Oficina de Evaluación Independiente de ONU-Mujeres llevó a cabo considera a ONU-Mujeres un actor principal en cuanto a igualdad de género y empoderamiento de la mujer (GEEW). ONU-Mujeres goza de reconocimiento por su respetada base de conocimientos sobre igualdad de género y empoderamiento de la mujer, sus aportaciones para aumentar la visibilidad de esta causa y sus aportaciones para fomentarla mediante sus alianzas estratégicas.

33. En concreto, a ONU-Mujeres se le reconoce por su posición estratégica para influir en las políticas mundiales. Las aportaciones a la labor normativa han sido particularmente eficaces en todas las áreas temáticas evaluadas y a nivel mundial, regional y nacional. En el ámbito normativo, ONU-Mujeres ha ayudado a que se sigan desarrollando y ejecutando los estándares normativos mundiales existentes guiando sustancialmente hacia las buenas prácticas y estándares, desarrollando una base de evidencias y haciendo uso de su capacidad para movilizar a los actores clave a favor de los órganos y mecanismos intergubernamentales. Además, se han hecho muchos progresos, ya que estas normas mundiales a nivel nacional están convirtiéndose en cambios en las leyes y políticas de los Estados miembros. A pesar de la financiación limitada y la complejidad de los entornos políticos, los programas de ONU-Mujeres han presentado con éxito las actividades y productos planeados, además de los beneficios positivos asegurados para los miembros de los grupos destinatarios.

34. Los sistemas y procesos de gestión basados en los resultados se han reforzado recientemente, concretamente con la introducción de los RMS, las teorías de cambio de los programas emblemáticos y los documentos estratégicos nacionales mejorados.

35. La evaluación más reciente de la arquitectura regional de ONU-Mujeres determinó que la pertinencia general y la habilidad para responder a las necesidades externas de las partes interesadas de ONU-Mujeres se han incrementado significativamente a todos los niveles (mundial, regional y nacional) como consecuencia de la arquitectura regional con algunas limitaciones por parte de varios tipos de oficina. Se han conseguido llevar a cabo la mayoría de las acciones

de la arquitectura regional expuestas en los documentos de la Junta Ejecutiva, con dos excepciones: (1) ajustes en las sedes para ofrecer apoyo a las regiones y países y (2) una importante función de gestión del conocimiento. La evaluación puso de manifiesto que la arquitectura regional ha aumentado la habilidad general de ONU-Mujeres para responder y cumplir con el mandato integrado (normativo, coordinador y operativo) en este campo. No obstante, hay cambios en los resultados según el tipo de oficina. Generalmente, los distintos niveles de la arquitectura regional se respaldan entre sí adecuadamente, pero existen limitaciones en las respuestas eficientes debido a la alineación de las estructuras, capacidades y disponibilidad de la financiación.

36. ONU-Mujeres ha seguido reforzando sus capacidades y sistemas de evaluación para ofrecer apoyo a la ejecución de su misión y mandato a través de la evaluación.

37. En los últimos cuatro años, el sistema mundial de supervisión de los informes de evaluación (GEOS) se ha utilizado para realizar un seguimiento del desempeño de toda la organización con respecto a la función de evaluación, incluidas las tendencias a lo largo de este período de tiempo. Para garantizar la implementación de acciones en tiempo real en áreas que presenten deficiencias, el tablero de instrumentos del sistema mundial de supervisión de los informes de evaluación, junto con nueve indicadores clave del desempeño, se compartió con el equipo directivo superior en las sedes y en las oficinas sobre el terreno cada trimestre.

38. El resultado general muestra avances constantes y continuados en ocho de los nueve indicadores clave del desempeño de la evaluación en ONU-Mujeres. En especial, la cobertura de la evaluación aumentó un 13 % en comparación con 2015, mientras que la ejecución de evaluaciones planificadas aumentó del 76 % en 2015 al 85 % en 2016. También se han conseguido importantes avances en la calidad de los informes de evaluación: el 81 % (es decir, 29 evaluaciones de 36) recibieron una calificación «buena» o «muy buena». Las respuestas de la Administración alcanzaron el 89 % mientras que se implementó el 91 % de las acciones realizadas en respuestas de la Administración para evaluaciones completadas el año anterior. Aunque se han logrado grandes avances en todos los indicadores clave del desempeño, aún hay diferencias entre regiones y mucho trabajo por hacer con respecto a la cobertura geográfica y temática de las evaluaciones, la preparación oportuna de la respuesta de la Administración y la ejecución de las evaluaciones planificadas.

39. Así mismo, el Consejo Económico y Social, en su resolución [E/2014/2](#), señaló con reconocimiento la importancia y extensión del trabajo de ONU-Mujeres para lograr una coherencia e integración desde la perspectiva de género más eficaz en las Naciones Unidas y su papel a la hora de liderar, coordinar y promover la rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas en su trabajo por la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, y reconoció de igual forma su papel a la hora de asistir a los Estados miembros cuando así lo soliciten.

40. La Asamblea General, en su resolución [A/RES/70/133](#), elogió a ONU-Mujeres por el continuo apoyo proporcionado a los procesos intergubernamentales y reconoció el papel central de la Entidad en el apoyo a los Estados miembros, en la coordinación del sistema de las Naciones Unidas y en la movilización de la sociedad civil, el sector privado y otras partes interesadas de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing. La Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer ([E/2016/27](#)) aportó una hoja de ruta para la ejecución con perspectiva de género de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, conforme al balance de los 20 años transcurridos de la Plataforma de Acción de Beijing en 2015. Dicha comisión solicitó que ONU-Mujeres siguiera desempeñando un papel central a favor de la ejecución eficaz y acelerada de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing y

la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Por tanto, ONU-Mujeres tendrá que seguir respaldando estrategias para lograr la ejecución completa, eficaz y acelerada de la Plataforma de Acción de Beijing, además de la ejecución con perspectiva de género de la Agenda 2030, en ámbitos como el fortalecimiento de los marcos normativos, legales y de política, el fomento de los ambientes propicios para financiar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y niñas, el fortalecimiento del liderazgo de las mujeres y la participación igualitaria en la toma de decisiones en todos los ámbitos del desarrollo sostenible, el fortalecimiento de los procesos de recopilación de datos, seguimiento y de revisión con perspectiva de género y la mejora de los acuerdos institucionales nacionales.

41. La Sección de Recursos Humanos (SRH) ha agilizado los procesos, que sirven de base para los sistemas de información modernos y garantizan que el personal sea capaz de obtener resultados que potencien de forma eficiente y efectiva la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Mediante la automatización de los procesos de recursos humanos globales y el desarrollo de tableros de instrumentos digitales, ONU-Mujeres está mejorando la eficiencia operativa y transformando el análisis y la comunicación de datos de recursos humanos. La Sección de Recursos Humanos seguirá desarrollando procesos, prácticas y políticas de recursos humanos eficientes y rentables, haciendo uso de la tecnología siempre que sea posible, para fortalecer la gestión de talentos, capacitar el autoservicio y apoyar una fuerza de trabajo mundial de alto rendimiento.

42. En 2015, la Junta de Auditores de las Naciones Unidas publicó 12 recomendaciones para el año que acabó el 31 de diciembre de 2014. ONU-Mujeres ha ejecutado ocho recomendaciones. Se han reiterado dos de las cuatro restantes y dos están en ejecución. En 2016, la Junta de Auditores publicó 17 recomendaciones para el año que acabó el 31 de diciembre de 2015. ONU-Mujeres ha ejecutado cinco recomendaciones. Se han reiterado dos recomendaciones y las diez restantes están en ejecución. Todas las recomendaciones en ejecución van por buen camino para completarse conforme a los cronogramas establecidos en el informe del Secretario General sobre la ejecución de las recomendaciones de la Junta de Auditores (A/71/331/Add.1, parte I). ONU-Mujeres ha estado recibiendo informes de auditoría externos limpios desde 2011.

43. ONU-Mujeres ha ejecutado con éxito el enfoque de auditoría anual armonizado para determinados proyectos de ONU-Mujeres ejecutados por organizaciones no gubernamentales, gubernamentales e intergubernamentales, incluidos los proyectos subvencionados financiados por el Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas (UNTF) y el Fondo para la Igualdad entre los Géneros (FGE). Se contrataron los servicios de una empresa de auditoría internacional mediante un acuerdo a largo plazo para llevar a cabo la auditoría del programa de ONU-Mujeres seleccionado y para subvencionar proyectos a escala mundial.

44. La implantación progresiva del Sistema de Gestión de Acuerdos con Donantes (DAMS) en febrero de 2016 mejoró la eficiencia en la administración de dichos acuerdos. El DAMS es un amplio sistema de bases de datos que sirve de repositorio para todos los acuerdos de ONU-Mujeres. El sistema registra la información de los acuerdos para la gestión de ingresos y proyectos y lleva un seguimiento de los plazos para informar a los donantes de los resultados explicativos y financieros. El DAMS permite que todas las oficinas y secciones gestionen en tiempo real las condiciones de cada acuerdo con donantes y posibilita la supervisión corporativa mediante tableros de instrumentos digitales de los indicadores clave del desempeño.

45. ONU-Mujeres ha ejecutado una serie de iniciativas para agilizar los procesos de seguridad, mejorar la accesibilidad de los clientes e impulsar el cumplimiento general de la seguridad, al tiempo que se aplica una dimensión de género a los

principios de «no puede haber programas sin seguridad» y «no puede haber seguridad sin recursos» que subyacen tras el sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas. Estas iniciativas cuentan con un nuevo formato de gestión de continuidad de las operaciones, herramientas en línea de apoyo a los programas y el desarrollo y ejecución del proceso de integración de la seguridad de ONU-Mujeres, que incorpora de forma clara y eficaz las consideraciones de seguridad en todos los ámbitos de las actividades organizativas. Para apoyar este proceso, la puesta en marcha en 2014 de un proceso institucional de cumplimiento de seguridad obtuvo una respuesta de los países del 99 %, de forma que se ofrece por primera vez un balance exacto y organizativo del cumplimiento de seguridad; en los procesos de 2015 y 2016 se consiguió una respuesta del 100 %, con un estado global de cumplimiento de seguridad del 97 % en 2016. El proceso sigue favoreciendo una metodología proactiva transparente centrada en auditorías para ayudar a las personas de este sector a mejorar y mantener rápidamente el cumplimiento de seguridad, además de a acceder a flujos de fondos apropiados para permitir las mejoras en el cumplimiento.

46. ONU-Mujeres fue la primera agencia de las Naciones Unidas en incorporar completamente la computación en la nube y en tener todos sus sistemas y bases de datos corporativos alojados en servicios en la nube públicos o comunitarios. Esto otorga a ONU-Mujeres una base común de capacidades rentables con agilidad y adaptabilidad inigualables.

47. ONU-Mujeres está mejorando sus capacidades en cuanto a Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC) con tres iniciativas estratégicas en 2016-2017: la iniciativa de movilización e innovación del conocimiento, que fomenta el uso de potentes plataformas para comunicarse, registrar, compartir y mantener los productos del conocimiento, la iniciativa de optimización de programas y procesos, que ofrece mejoras en la eficiencia mediante mejoras en los procesos institucionales, y la iniciativa de capacidad informática, que optimiza la infraestructura TIC básica y ofrece apoyo a todas las oficinas sobre el terreno. Con esto, se da lugar a una fase en las que las TIC se están convirtiendo en un elemento de apoyo transformador a la hora de aportar los resultados del desarrollo de ONU-Mujeres y a la hora de ofrecer apoyo de manera sustancial y a todos los niveles a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

48. Esto servirá de base para que ONU-Mujeres siga haciendo hincapié en la innovación en cuanto a tecnología, haciendo uso de las soluciones digitales para acelerar la eficiencia y eficacia de todas sus actividades programáticas. ONU-Mujeres seguirá desarrollando nuestras plataformas digitales para aumentar los esfuerzos en cuanto a igualdad de género y empoderamiento de la mujer, estructuradas en tres áreas de compromiso digital, aprendizaje y plataformas institucionales.

49. Se necesitan inversiones continuas no solo en las funciones de las nuevas plataformas, sino también en la capacidad informática necesaria para manejar las plataformas puesto que ONU-Mujeres hace cada vez más uso de las TIC en nuestro trabajo. También es necesario prestar especial atención a asegurar la ciberseguridad en todas las soluciones digitales de ONU-Mujeres.

50. Todas estas iniciativas de éxito muestran que la Entidad sigue haciendo grandes esfuerzos para poner en práctica los principios de responsabilidad, transparencia, eficacia, eficiencia y rentabilidad.

IV. Presupuesto integrado propuesto para 2018-2019

C. Bases de la formulación del presupuesto

51. El presupuesto propuesto se guía por las prioridades establecidas en el Plan Estratégico aprobado para 2018-2021 y las disposiciones de la decisión 2013/2 de la Junta Ejecutiva sobre el presupuesto integrado y la recuperación de gastos. Tomando como base la tasa efectiva real de 2016, el Plan Estratégico para 2018-2019 refleja una tasa de recuperación de gastos del 7 %. A continuación, se resume el enfoque de los presupuestos anteriores como información de trasfondo.

52. Aunque se aprobó un presupuesto provisional de 51,5 millones de dólares para 2011, el presupuesto institucional para 2012-2013 fue el primero en considerarse una base de referencia para la Entidad. La Junta Ejecutiva aprobó 140,8 millones de dólares con especial atención en (a) el fortalecimiento y la expansión graduales de la presencia de ONU-Mujeres en este ámbito, en consonancia con la evaluación de la capacidad sobre el terreno, en particular el uso de la capacidad mínima (entre tres y cinco plantillas de personal financiadas mediante el presupuesto institucional) en 21 países y el fortalecimiento de otras 17 oficinas nacionales; y en (b) iniciar la arquitectura regional.

53. Para aplicar la arquitectura regional durante el bienio, ONU-Mujeres propuso una revisión en la que se incrementaba el presupuesto a 147,9 millones de dólares y se añadían 39 puestos más, principalmente a nivel nacional y regional. En la actualidad, se ha aplicado completamente la estructura propuesta para la arquitectura regional y en ella se incluyen seis oficinas regionales, seis oficinas encargadas de varios países, 47 oficinas nacionales y presencia programática en 30 países.

54. El presupuesto institucional para 2014-2015, de una cuantía de 176,9 millones de dólares, añadió cinco puestos al total de los que ya se habían aprobado en la arquitectura regional, dado que se centraba en aplicar completamente la arquitectura regional al mismo tiempo que se abordaban áreas estratégicas como la movilización de recursos, los procesos intergubernamentales normativos y operacionales, la rendición de cuentas y la eficacia.

55. El presupuesto institucional para 2016-2017, de una cuantía de 196,4 millones de dólares, añadió 31 puestos nuevos. Los incrementos principales se impulsaron a partir de la ejecución de la estructura mínima previamente aprobada en la organización de algunas oficinas en las que no contaban con ningún presupuesto institucional disponible. De esta forma, se aproximan los costos a la categoría de clasificación de costos y a la fuente de financiación correctas.

D. Propuesta de presupuesto integrado y plan de recursos integrado para 2018-2019

56. El presupuesto integrado para 2018-2019 propone una consignación presupuestaria institucional de 203,8 millones de dólares, lo que representa un incremento de 7,4 millones de dólares, o del 3,7 % en relación con el presupuesto para 2016-2017 (ver cuadro 1). Este incremento se puede atribuir al efecto del aumento de elementos no discrecionales relacionados con la inflación y los gastos de personal, además de un pequeño aumento de volumen y 3 millones de dólares para Actividades con Fines Especiales compensados por la aplicación de una tasa de vacantes mayor.

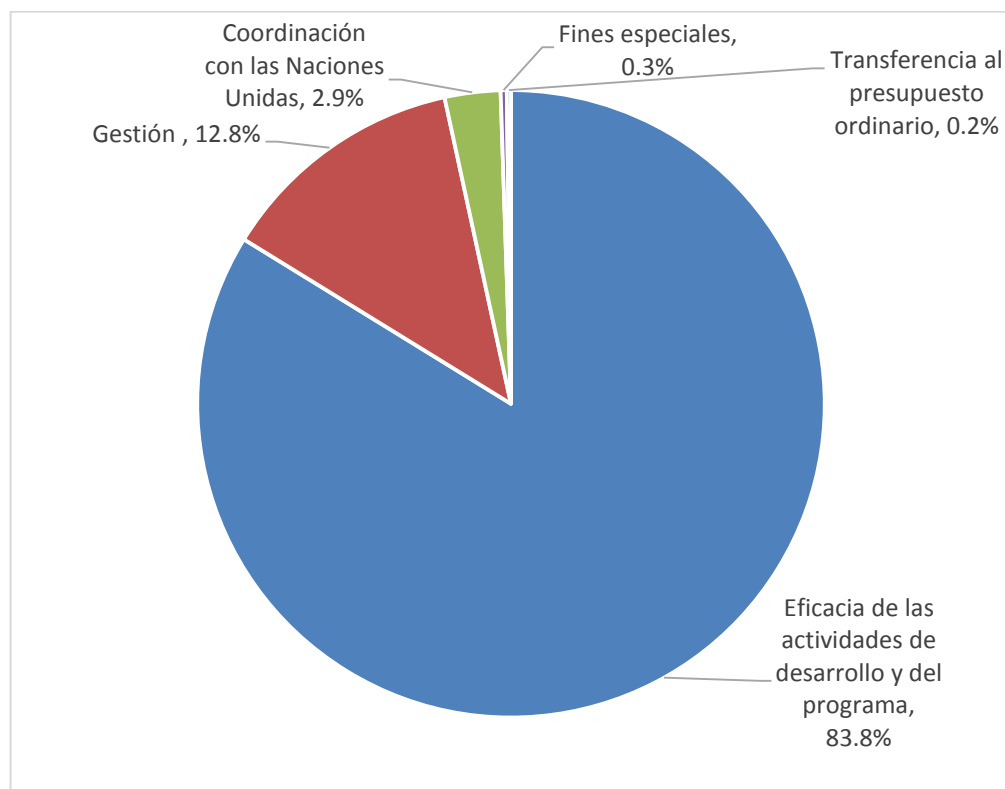
57. Como consecuencia, la consignación presupuestaria institucional propuesta para 2018-2019 presenta un pequeño incremento en términos reales.

58. El cuadro 1 muestra el plan de recursos integrado para 2018-2019 para todas las categorías de costos, incluidas para recursos ordinarios y para otros recursos (el anexo I compara el plan de recursos integrado para 2018-2019 con las cifras reales y estimadas para 2016-2017).

Cuadro 1

	Estimaciones para 2016-2017					Estimaciones para 2018-2019						
	Recursos ordinarios		Otros recursos		Total	Recursos ordinarios		Otros recursos		Total		
			Programa	Recuperación de				Programa	Recuperación de gastos			
		%			%		%		%		%	
I. Recursos disponibles												
Saldo inicial	112,3	22,8%	265,3	19,1	396,6	31,0%	57,5	12,5%	189,8	28,4	275,7	23,8%
Ingresos												
Contribuciones	380,0	77,0%	463,2	36,8	880,0	68,8%	400,0	86,9%	448,6	31,4	880,0	75,9%
Otros ingresos v reembolsos	1,0	0,2%	2,0		3,0	0,2%	3,0	0,7%			3,0	0,3%
Total disponible	493,3	100,0%	730,5	55,9	1 279,6	100,0%	460,5	100,0%	638,4	59,8	1 158,7	100,0%
2. Uso de recursos												
A Actividades de desarrollo												
A.1 Programa	210,6		473,0		683,6		230,6		513,6		744,2	
A.2 Eficacia de las actividades de desarrollo	50,0			4,4	54,4		43,8		6,3		50,1	
Subtotal de las actividades de desarrollo	260,6	68,6%	473,0	4,4	737,9	83,9%	274,4	68,1%	513,6	6,3	794,3	83,8%
E Coordinación del desarrollo de las Naciones Unidas												
	27,6	7,3%			27,6	3,1%	27,2	6,8%			27,2	2,9%
C Actividades de gestión												
c.1 Recurrentes	85,3			22,6	108,0		83,7			25,1	108,8	
c.2 No recurrentes					-							
c.3 Evaluación	6,4				6,4		6,7				6,7	
c.4 Auditoría e investigación							6,0				6,0	
Subtotal de las actividades de gestión	91,8	24,2%	-	22,6	114,4	13,0%	96,4	23,9%	-	25,1	121,5	12,8%
I Actividades con fines especiales												
D.1 Movilización de recursos							1,0		-		1,0	
D.2 Conversión a TIC							2,0		-		2,0	
Subtotal de las actividades con fines especiales	-	0,0%	-	-	-	0,0%	3,0	0,7%	-	-	3,0	0,3%
E Puestos para transferir al presupuesto ordinario de las Naciones Unidas							2,0	0,5%	-	-	2,0	0,2%
Presupuesto institucional total (A.2+B+C+D+E)	169,4	44,6%	-	27,0	196,4	22,3%	172,4	42,8%	-	31,4	203,8	21,5%
Uso total de recursos (A+B+C+D+E)	380,0	100,0%	473,0	27,0	880,0	100,0%	403,0	100,0%	513,6	31,4	948,0	100,0%
Saldo de recursos (1-2)	113,3		257,5	28,9	399,6		57,5		124,8	28,4	210,7	

59. La figura 2 muestra el porcentaje de recursos destinados a actividades de desarrollo, actividades de gestión y actividades de coordinación del desarrollo de las Naciones Unidas. ONU-Mujeres sigue comprometida con centrarse en sus actividades de desarrollo al mismo tiempo que asegura que cuenta con el apoyo necesario para optimizar su trabajo programático. Aunque los gastos en desarrollo previstos se mantienen al mismo nivel, el porcentaje de actividades de gestión ha disminuido del 13 % al 12,8 %.

Figura II:

Recuperación de gastos

60. La Resolución 67/226 de la Asamblea General reiteró «que el principio rector de la financiación de todos los gastos no relacionados con programas debería estar basado en la recuperación total de los gastos, proporcionalmente, de los recursos básicos y complementarios» y solicitó que «las Juntas Ejecutivas de los fondos y programas de las Naciones Unidas adopten marcos de recuperación de los gastos para 2013, con miras a aplicarlos integralmente en 2014, sobre la base del principio rector de la recuperación total de los gastos, proporcionalmente de los recursos básicos y complementarios, y una metodología simple, transparente y armonizada (...)».

61. En 2013, ONU-Mujeres, junto con el PNUD, UNICEF y UNFPA, presentó a la Junta Ejecutiva el documento titulado «Hoja de ruta para el logro de un presupuesto integrado: examen conjunto del impacto de las definiciones de gastos y las clasificaciones de actividades en las tasas armonizadas de recuperación de gastos» (DP-FPA/2013/1, E/ICEF/2013/8), que proponía un enfoque armonizado para determinar qué costos directos o indirectos deberían estar sujetos a recuperación de gastos y una tasa de recuperación de gastos armonizada del 8 % con tasas diferenciadas propuestas para determinados tipos de contribuciones.

62. La Junta Ejecutiva, entre otros, en su decisión 2013/2, (1) aceptó la metodología y la tasa general armonizada del 8 %, con la revisión de la tasa en 2016 «con la posibilidad de aumentarla si no es coherente con el principio de recuperación total de los gastos, proporcionalmente, de los recursos básicos y complementarios...»; (2) aprobó un marco de tasas diferenciadas; (3) decidió que los acuerdos existentes mantendrían las tasas anteriores hasta su renovación; (4) estipuló que las personas a cargo de los organismos podrían conceder exenciones a

las tasas; (5) solicitó que los organismos recomendaran ajustes a las tasas de recuperación de gastos aprobadas en 2016 según fuera necesario; y (6) solicitó «que en 2016 se realizara una evaluación independiente y externa de la conformidad y la alineación de la nueva metodología de recuperación de los gastos con la resolución 67/226 de la Asamblea General».

63. La evaluación independiente realizada mediante un consultor externo se presentó en la Junta Ejecutiva en su segundo período ordinario de sesiones de 2016. La evaluación validó los principios fundamentales del modelo y la adhesión de los organismos a la misma. También determinó que sigue habiendo retos, ya que algunos representantes de los donantes no están dispuestos a incluir los costos directos que cumplan los requisitos en los programas.

64. En su decisión 2016/4, la Junta Ejecutiva solicitó que ONU-Mujeres «(...) en colaboración con otros fondos y programas pertinentes, presente a la Junta Ejecutiva toda la información sobre la recuperación de gastos requerida de conformidad con su decisión 2013/2, con antelación suficiente para que pueda incluirse en las consultas sobre el Plan Estratégico para 2018-2021 y el presupuesto integrado correspondiente a 2018-2019, que se celebrarán durante el período anual de sesiones de 2017».

65. Para atenderse a esta solicitud, los cuatro organismos propusieron un cronograma de consultas con la Junta Ejecutiva, con objeto de ofrecer toda la información solicitada en el período de sesiones de junio. Por consiguiente, se celebró una sesión de consultas oficiosas en febrero y otra en abril para a) ofrecer una sinopsis del marco de recuperación de gastos, b) ofrecer información financiera real que respalde el cálculo de la tasa de recuperación de gastos y c) ofrecer opciones a la Junta sobre los distintos modelos de recuperación de gastos, concretamente modificando lo que se considera «básico» y, por lo tanto, protegido de la recuperación de gastos. El presupuesto propuesto para 2018-2019 se ajusta a la metodología actual.

66. La información que aparece a continuación se expuso en dichas consultas oficiosas y se presentó formalmente para la consideración de la Junta Ejecutiva:

- a) Teniendo en cuenta los supuestos del marco, la tasa de recuperación de gastos del 8 % es adecuada para recuperar costos de forma proporcional de los recursos básicos y complementarios.
- b) La tasa efectiva del 7 % refleja principalmente el impacto de los acuerdos heredados y generales.
- c) En ONU-Mujeres, el impacto financiero de las exenciones que permiten una tasa distinta del 8 % es inmaterial, dado que solo se descontaron 10 323 \$ en 2016 a causa de las exenciones.
- d) El número de acuerdos heredados está descendiendo y, por lo tanto, se espera que la tasa efectiva aumente.
- e) Se ha ofrecido y se sigue ofreciendo orientación normativa periódica a las oficinas. No obstante, el cargo de costos directos aún sigue constituyendo un desafío, provocando subvenciones cruzadas limitadas.

67. ONU-Mujeres ha calculado la tasa nominal de recuperación de gastos partiendo de los gastos reales de 2014, 2015 y 2016 y basándose en el modelo financiero de la Junta Ejecutiva. El siguiente cuadro muestra los cálculos basados en la metodología paso a paso aprobada por la Junta Ejecutiva. ONU-Mujeres apoya la tasa armonizada del 8 % para recuperar los costos indirectos.

Cuadro 2

Cálculo de la tasa de recuperación de gastos, basado en los datos reales de 2014, 2015 y 2016
(En millones de dólares de los Estados Unidos)

Real (uso de recursos por los estados financieros de 2014 y 2015)	2014	2015	2016
Recursos ordinarios	143	149	142
Otros recursos	131	169	202
Total	274	318	344
Porcentaje de recursos ordinarios	52%	47%	41%
Porcentaje de otros recursos	48%	53%	59%
1. Calcular la suma de costos de gestión y costos comparables para fines especiales (y eliminar los costos relacionados con funciones esenciales y transversales)			
	2014	2015	2016
Presupuesto institucional	73,0	82,5	78,5
Menos			
Actividades de eficacia del desarrollo	(21,3)	(23,4)	(21,2)
Actividades con fines especiales no comparables			
Actividades de coordinación del desarrollo de la ONU	(10,4)	(12,4)	(12,2)
Funciones transversales esenciales basadas en costos estándar	(18,5)	(21,0)	(22,4)
2. Dividir proporcionalmente la cantidad calculada en el paso (i) conforme a los niveles de los gastos básicos y complementarios totales planificados			
Presupuesto institucional total (real) sujeto a recuperación de gastos	22,8	25,7	22,8
Recursos ordinarios: porcentaje del presupuesto institucional real	11,9	12,0	9,4
Otros recursos: porcentaje del presupuesto institucional real	10,9	13,7	13,4
Recuperación de gastos realmente obtenida	10,3	11,5	12,6
Tasa hipotética de recuperación de gastos	8,3%	8,1%	6,6%
Tasa efectiva	7,1%	7,0%	7,1%

E. Presupuesto ordinario

68. Conforme a la resolución [64/289](#) de la Asamblea General (párrafo 75), los recursos necesarios para revisar los procesos intergubernamentales y normativos deberían estar financiados por el presupuesto ordinario y ser aprobados por la Asamblea. Los recursos necesarios para servir a los procesos intergubernamentales operacionales y actividades operacionales a todos los niveles estarán financiados por las contribuciones voluntarias y serán aprobados por la Junta Ejecutiva.

69. En su resolución [65/259](#), la Asamblea General solicitó al Secretario General que diera más detalles sobre los procesos intergubernamentales normativos realizados por ONU-Mujeres para ejecutar su mandato, como se menciona en el párrafo 75 de su resolución [64/289](#). Su objetivo era determinar si las actividades de ONU-Mujeres ofrecerían apoyo o se considerarían procesos intergubernamentales normativos, procesos intergubernamentales operacionales y actividades operacionales, o una combinación de los mismos. La Asamblea también solicitó al Secretario General que reflejase la asignación de presupuesto necesaria fruto de la información anteriormente solicitada a fin de garantizar una fuente de financiación adecuada para los recursos financieros necesarios, incluida la financiación de puestos de nivel superior.

70. Para preparar la propuesta presupuestaria para 2014-2015, ONU-Mujeres llevará a cabo un análisis funcional para evaluar los aspectos anteriores mediante la

solicitud de los párrafos 8 y 9 de la resolución [65/259](#) de la Asamblea General. El análisis dio lugar a la conclusión de que las funciones intergubernamentales operacionales y los procesos y actividades operacionales se han desempeñado a través de la Organización y, en la mayoría de los casos, las funciones de políticas administrativas, evaluativas, de coordinación, de investigación y analíticas favorecen la combinación de procesos y actividades intergubernamentales normativos, intergubernamentales operacionales y operacionales. El análisis también llevó a la conclusión de que, en muchos casos, se usaba financiación extrapresupuestaria para respaldar las funciones normativas de ONU-Mujeres.

71. El Secretario General resumió los resultados del análisis funcional en su proyecto de presupuesto por programas para 2014-2015 y 2016-2017. No obstante, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto recomendó en su primer informe sobre el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2016-2017, que la Asamblea solicitara al Secretario General que siguiera desarrollando el análisis resumido en la propuesta presupuestaria para 2014-2015 y que presentara sus hallazgos a la Asamblea en la propuesta presupuestaria para 2018-2019.

72. En el párrafo 8 de su decisión [2015/11](#), la Junta Ejecutiva solicitó que el presupuesto institucional para 2018-2019 reflejara el análisis llevado a cabo de conformidad con la sección VI, párrafos 8 y 9, de la resolución [65/259](#) de la Asamblea General.

73. Aunque el presupuesto ordinario no se ha incrementado desde el establecimiento de ONU-Mujeres, cumple con los mandatos intergubernamentales que se han expandido de forma significativa desde que la Entidad comenzó su actividad. El presupuesto ordinario constituye un pequeño porcentaje, solo el 1,7 % del total de recursos previstos por la organización para 2018-2019.

74. En vista de la información anterior, el análisis funcional se llevó a cabo con el objetivo de identificar los puestos financiados mediante recursos extrapresupuestarios (contribuciones voluntarias) que contribuyen al trabajo intergubernamental normativo de la Entidad. El análisis se basó en una revisión externa de la plantilla, funciones, planes de trabajo, descripción de funciones y fuentes de financiación entre Divisiones. El análisis identificó cinco puestos en los que se desempeñan funciones intergubernamentales, tres de ellos (un D-2, un D1 y un P-3) en la División de Políticas en los ámbitos de liderazgo y gobernanza de las mujeres, la paz y seguridad de las mujeres, la erradicación de la violencia contra las mujeres, investigación y recopilación de datos, VIH/SIDA, presupuestos con perspectiva de género y estadística y supervisión, y dos puestos (un P-5 y un P-4) en la Oficina de Apoyo Intergubernamental, Coordinación y Alianzas Estratégicas.

75. El análisis también confirmó que los 45 puestos financiados mediante el presupuesto ordinario desempeñaban funciones de apoyo intergubernamentales y normativas conforme a su objetivo original en la División para el Adelanto de la Mujer y la Oficina de la Asesora Especial en Cuestiones de Género, antes de la fundación de ONU-Mujeres.

76. Para el bienio 2018-2019, el Secretario General propuso un presupuesto por programas de 16,3 millones de dólares para ONU-Mujeres (ver [A/72/6](#), sección 17), incluido el costo de los 44 puestos y la conversión propuesta de cinco puestos existentes financiados actualmente con fondos extrapresupuestarios (contribuciones voluntarias) al presupuesto ordinario (contribuciones prorrateadas), lo que podría suponer el aumento del número total de puestos financiados mediante el presupuesto ordinario a 49.

77. De conformidad con la práctica establecida, la revisión del presupuesto integrado de ONU-Mujeres tiene lugar durante el segundo período ordinario de sesiones de la Junta Ejecutiva de ONU-Mujeres en septiembre, mientras que la revisión del proyecto de presupuesto por programas tiene lugar durante el período de sesiones de otoño de la Asamblea General de las Naciones Unidas. Para garantizar la financiación de los cinco puestos propuestos para su conversión, se incluye una provisión de 2 millones de dólares en la estimación del presupuesto integrado para 2018-2019. En caso de que la Asamblea General de las Naciones Unidas decida aprobar la propuesta de ONU-Mujeres de convertir los cinco puestos de contribuciones voluntarias en presupuesto ordinario, los recursos extrapresupuestarios destinados a estos puestos pasarán a destinarse a actividades de programas.

F. Asignación de recursos ordinarios a actividades de programas

78. ONU-Mujeres destina el saldo completo de sus recursos ordinarios después de su uso en el presupuesto institucional a actividades de programas. Esta asignación se basa en la metodología empleada por el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer.

79. La metodología actual para asignar recursos ordinarios a distribuciones regionales y temáticas se basa en un sencillo punto porcentual asignado a cada categoría de programas. La distribución dentro de cada categoría se basa en las necesidades y prioridades programáticas. ONU-Mujeres sigue evaluando la pertinencia de esta metodología.

G. Marco integrado de resultados y recursos

80. El cuadro 3 muestra el marco integrado de resultados y recursos para 2018-2019. El presupuesto integrado propuesto apoya la consecución de cinco resultados de desarrollo y cuatro productos con resultados de eficiencia y eficacia organizativas propuestos en el Plan Estratégico para 2018-2021: (a) Mejores coordinación, coherencia y rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas en su compromiso con la igualdad de género; (b) mayor implicación de los asociados a la hora de apoyar el mandato de ONU-Mujeres; (c) mejor calidad de los programas mediante conocimientos, innovación, gestión basada en los resultados (RBM) y evaluación; y (d) mejor gestión de recursos financieros y humanos para obtener resultados. Para cada categoría de clasificación de gastos, se trazan vínculos entre los productos organizativos, grupos funcionales y los recursos necesarios propuestos. Los productos y resultados del cuadro se han extraído del Plan Estratégico para 2018-2021.

Cuadro 3 Marco de resultados y recursos, 2018-2019 (en millones de dólares de los Estados Unidos)

Resultado/Producto	Clasificación del gasto	Grupo funcional	2018-2019			Total
			Recursos ordinarios	Otros recursos	ón de gastos	
Se fortalece un conjunto amplio y dinámico de normas, políticas y estándares mundiales sobre igualdad de género y empoderamiento de mujeres y niñas	Programa		4.4	10.3	-	14.7
Las mujeres lideran, participan y se benefician por igual de los sistemas de gobernanza	Programa		38.0	88.7	-	126.7
Las mujeres tienen acceso a la seguridad de ingresos, a un trabajo digno y a la autonomía económica	Programa		44.7	104.4	-	149.1
Todas las mujeres y niñas viven una vida libre de toda forma de violencia	Programa		64.8	151.3	-	216.1
Las mujeres y niñas contribuyen al desarrollo sostenible de la paz y la resiliencia, y se benefician de forma igualitaria de la acción humanitaria y la prevención de conflictos	Programa		78.6	159.0	-	237.6
La mejor coordinación, coherencia y rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas para comprometerse con la igualdad de género	Coordinación de las Naciones Unidas	Coordinación del desarrollo de la ONU	27.2	-	-	27.2
Mayor implicación de los asociados a la hora de apoyar el mandato de ONU-Mujeres	Gestión	Relaciones y alianzas institucionales externas, comunicaciones y movilización de recursos	12.8	-	6.8	19.6
	Eficacia de las actividades de	Creación de alianzas y movilización de los jóvenes innovadores y tecnología, centro de conocimientos, gestión de conocimientos, cooperación Sur-Sur y gestión basada en los resultados	-	-	-	-
Alta calidad de los programas a través del conocimiento, la innovación, la gestión basada en los resultados y la evaluación	Eficacia de las actividades de desarrollo	Supervisión y garantía institucionales	45.2	-	6.3	51.5
	Gestión	Tecnología financiera, de la información y comunicación y gestión administrativa	9.0	-	1.4	10.4
			16.8	-	5.9	22.7
Mejor gestión de los recursos humanos y financieros en la búsqueda de resultados	Gestión	Gestión institucional de recursos humanos	5.9	-	1.6	7.6
		Seguridad del personal y las instalaciones	0.5	-	0.5	1.0
		Liderazgo y dirección institucional	1.1	-	0.2	1.3
		Supervisión de las oficinas sobre el terreno/nacionales,	50.8	-	8.6	59.4
	Fines especiales	Conversión a TIC, iniciativa para la movilización de recursos	3.0	-	-	3.0
Total			403.0	513.6	31.4	948.0

a. Asignación de recursos a resultados de desarrollo

81. El presupuesto integrado de ONU-Mujeres para 2018-2019 cubrirá el primer bienio del nuevo Plan Estratégico para 2018-2021 de ONU-Mujeres. Las asignaciones indicativas de recursos a resultados de desarrollo conforme a este Plan Estratégico se han orientado según los siguientes criterios: (1) los gastos de 2016; (2) las tendencias de gastos por área de resultado durante los últimos 3 años; y (3) la demanda futura esperada basada en la cartera existente.

82. Para el bienio 2018-2019, las asignaciones indicativas de ONU-Mujeres entre las áreas de impacto de los resultados del desarrollo del Plan Estratégico se han determinado según los siguientes puntos:

Los gastos de 2016

83. En 2016, el 100 % de los recursos del presupuesto ordinario (PO) se destinaron y gastaron para respaldar las funciones de apoyo intergubernamentales normativas de ONU-Mujeres.

84. Además, una revisión de los gastos voluntarios de recursos en durante 2016 en el sistema de gestión de los resultados de ONU-Mujeres (RMS) mostró que: (a) el 15 % de los fondos del programa se gastó en la voz, participación y liderazgo de las mujeres; (b) el 21 % de los fondos del programa se gastaron en el empoderamiento económico de las mujeres; (c) el 29 % de los fondos del programa se gastaron en acabar con la violencia contra las mujeres; (d) el 26 % de los fondos del programa se gastaron en el trabajo de las mujeres, la paz y la seguridad (de los cuales el 80 % se destinaron a la paz y seguridad y el 20 % a acción humanitaria); (e) el 7 % de los fondos del programa se gastaron en la gobernanza y planificación nacional de los compromisos y prioridades para la igualdad de género; y (f) el 2 % de los fondos del programa se gastaron para respaldar los procesos intergubernamentales normativos.

Las tendencias de gastos por resultado en el Plan Estratégico actual de ONU-Mujeres

85. Este indicador se calcula como un cambio de porcentaje en la asignación de cada área de resultado en 2016 en comparación con 2014.

86. Según el sistema de gestión de los resultados de ONU-Mujeres:

- 1) Una revisión de las tendencias en cada resultado de 2014 a 2016 ha expuesto el fuerte crecimiento del trabajo de ONU-Mujeres con respecto al empoderamiento económico de las mujeres y la eliminación de la violencia contra las mujeres. El crecimiento más destacable se ha dado en el ámbito de paz, seguridad y acción humanitaria, que ha sido de más del doble de gasto a lo largo de un período de 3 años. Esta elevada tasa de crecimiento está motivada por la programación ampliada en los Estados Árabes, África occidental y central y África oriental y meridional.
- 2) El trabajo de ONU-Mujeres con respecto al empoderamiento político de las mujeres ha mostrado una tasa de crecimiento ligeramente más lenta.
- 3) Los recursos del presupuesto ordinario para el área de resultado 1 han permanecido constantes, con un 100 % de los recursos destinados a esta área de trabajo durante los últimos tres años.

El análisis de la demanda futura esperada en los resultados de desarrollo de ONU-Mujeres

87. El alcance y la escala del apoyo normativo y las funciones de coordinación han aumentado de forma significativa desde la fundación de la Entidad y la reciente adopción de la Agenda 2030.

88. Además, ONU-Mujeres prevé que la demanda total a nivel nacional seguirá excediendo los recursos disponibles, especialmente dado que ONU-Mujeres ha ejecutado completamente su arquitectura regional.

89. Para realizar un seguimiento de esta demanda, ONU-Mujeres ha desarrollado LEADS, un sistema de gestión de tramitaciones para las propuestas de proyectos que supervisa un proyecto desde sus comienzos (p. ej.: la fase de borrador) hasta su financiación (p. ej.: una vez asegurado un contrato de financiación firmado).

90. Basándose en los datos actuales de LEADS, la demanda futura esperada en los resultados de desarrollo de ONU-Mujeres se divide de la siguiente manera: (a) un 4 % de los fondos del programa para apoyar los procesos intergubernamentales normativos; (b) un 20 % de los fondos del programa para ofrecer apoyo a las mujeres para que lideren, participen y se beneficien de forma igualitaria de los sistemas de gobernanza; (c) un 32 % de los fondos del programa para ofrecer apoyo a las mujeres para que tengan acceso a la seguridad de ingresos, a un trabajo digno y a la autonomía económica; (d) un 21 % de los fondos del programa para ayudar a las mujeres y niñas a vivir una vida libre de toda forma de violencia; y (e) un 23 % de los fondos del programa para ayudar a las mujeres a comprometerse con la prevención, a preservar la paz, a construir resiliencia y a beneficiarse por igual de la paz, la seguridad y las intervenciones humanitarias.

Conclusiones

91. Para proyectar asignaciones por área de resultados para el presupuesto integrado 2018-2019, ONU-Mujeres aplica una fórmula que ajusta las asignaciones de 2016 de acuerdo a tendencias de gasto anterior y demandas futuras esperadas. En este cálculo, ONU-Mujeres utiliza datos procedentes de LEADS sobre programas y proyectos en tramitación como una aproximación a la demanda esperada. Dado que los datos de gastos se basan en números reales y la demanda futura se basa en los ingresos pronosticados, al gasto se le da un coeficiente de ponderación que es el doble del número de ingresos tramitados pronosticados de LEADS.

92. ONU-Mujeres también ha tenido en cuenta las siguientes consideraciones cualitativas para decidir sobre las asignaciones de los resultados:

- El apoyo de ONU-Mujeres a los procesos intergubernamentales normativos (incluidas la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, el Consejo Económico y Social, la Asamblea General y el Consejo de Seguridad) continuará financiándose a través de los recursos del presupuesto ordinario y el presupuesto institucional, así como una pequeña asignación de fondos de programa para mejorar las capacidades de apoyo normativas.
- A pesar de una tasa de crecimiento ligeramente menor al Resultado 2 (las mujeres lideran, participan y se benefician por igual de los sistemas de gobernanza), ONU-Mujeres cree que esta área de resultado sigue siendo crucial para el trabajo de ONU-Mujeres y una prioridad en el Plan Estratégico 2018-2021 por lo que se ha asegurado de que continúa con los recursos apropiados.
- Dado el papel crucial de ONU-Mujeres en el tema de la prevención de conflictos, las asignaciones al Resultado 5 (las mujeres están comprometidas y se benefician por igual de la paz, la seguridad y las intervenciones humanitarias para evitar crisis y construir resiliencia) han aumentado. Sin embargo, ONU-Mujeres cree que la tasa de crecimiento de esta área de trabajo debe ser prudente y, por lo tanto, se ha sugerido una asignación indicativa que se alinee con su capacidad de absorción en esta área.

93. Con estos factores en mente, las asignaciones indicativas entre los resultados y el Plan Estratégico se ajustan de la siguiente forma:

- a) Se fortalece un conjunto exhaustivo y dinámico de normas globales, políticas y estándares sobre igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas. Esta área de trabajo recibirá todos los recursos del presupuesto ordinario recibidos por ONU-Mujeres (con un aumento propuesto de casi un 8 % en el bienio 2018-2019). Además, el 2 % de los

fondos de programas se proyectan para ser asignados a capacidades de apoyo normativas.

- b) Las mujeres lideran, participan y se benefician por igual de los sistemas de gobernanza, 17 %;
- c) Las mujeres tienen acceso a la seguridad de ingresos, a un trabajo digno y a la autonomía económica, 20 %;
- d) Todas las mujeres y niñas viven una vida libre de toda forma de violencia, 29 %;
- e) Las mujeres están comprometidas y se benefician por igual de la paz, la seguridad y las intervenciones humanitarias para evitar crisis y construir resiliencia, 32 %.

94. Como parte de su análisis continuo sobre el nexo entre los resultados y los recursos, ONU-Mujeres mantiene su compromiso de hacer uso de sus Sistemas de Información sobre Gestión de Programas (PMIS) para:

- Fortalecer la planificación, presupuestado y seguimiento de los recursos recibidos;
- identificar de forma más precisa los déficits de financiación y las necesidades subsiguientes de reasignación de recursos a las áreas de resultados; y
- realizar un seguimiento más exacto de los resultados obtenidos de sus actividades de desarrollo.

b. Asignación de recursos para la eficiencia y eficacia organizativas

95. En términos de resultados de eficiencia y eficacia organizativas, los recursos se asignan conforme a la metodología armonizada aprobada por la Junta Ejecutiva. En consecuencia, se asignan fondos a (a) actividades de desarrollo, compartidos entre la eficacia de las actividades de desarrollo y los programas; (b) coordinación del desarrollo de las Naciones Unidas; (c) gestión y (d) actividades para fines especiales. La consignación total solicitada de 203,8 millones de dólares se relaciona con estas clasificaciones de costos.

96. El cálculo de costos de eficiencia y eficacia organizativas se realiza a través de grupos funcionales, que son agrupaciones de unidades organizativas que llevan a cabo actividades para cumplir los resultados buscados. Como los grupos funcionales se agrupan en un número de unidades organizativas que cumplen ciertos resultados, constituyen el nexo conceptual entre los resultados y los recursos en el marco de la presupuestación basada en los resultados (PBR) aprobada por Junta Ejecutiva.

H. Resumen de aumentos y disminuciones en el presupuesto integrado

97. El componente del presupuesto integrado para 2018-2019 relacionado con el presupuesto institucional asciende a 203,8 millones de dólares en comparación con los 196,4 millones de dólares en 2016-2017, lo que constituye un incremento de un 3,7 % de un bienio al siguiente.

98. Los cambios de las cantidades nominales de los recursos del presupuesto institucional son una combinación de los aumentos de los costos (artículos no discrecionales), los cambios de volumen (incluidos iniciativas corporativas e inversiones) y eficiencias y ahorros. El impacto de cada uno de estos elementos se resume en el Cuadro 4.

Cuadro 4

Resumen de aumentos y disminuciones (En millones de dólares de los Estados Unidos)

	Total	% aumento/(disminución)
I. Presupuesto institucional para 2016-2017	196,4	
II. Cambios debidos a los costos		
Costos de personal	8,7	4,4%
Aumentos de alquiler	0,6	0,3%
Reembolso del PNUD, costos centrales y otros aumentos de costos	0,5	0,2%
Disciplina presupuestaria (factor de vacantes alto)	-6,2	-3,2%
Cambios totales debidos a los costos	3,6	1,8%
III. Cambios debidos al volumen		
Reajuste de apoyo a programas y aumento en la movilización de recursos//evaluación de la capacidad en las sedes	-1,2	-0,6%
Inversión en la capacidad operacional en las sedes	4,5	2,3%
Reajuste de campo/regional	0,1	0,0%
Inversión TIC	2,0	1,0%
Internalización de la función de auditoría	-2,6	
Iniciativa para la movilización de recursos	1,0	
Cambios totales debido al volumen	3,8	1,9%
IV. Aumento neto/(disminución)	7,4	3,7%
V. Presupuesto institucional para 2018-2019	203,8	

Cambios debidos a los costos

99. El presupuesto propuesto incorpora costos no discrecionales, con un aumento de costos neto de 3,6 millones de dólares o un 1,8 %.

100. Estos aumentos incluyen costos relacionados con puestos debidos a revisiones en la escala de sueldos, aumentos de sueldos dentro de un mismo grado y otros derechos relacionados con puestos determinados por la Comisión de Administración Pública Internacional. También incluyen disposiciones para el seguro médico después de la separación del servicio y para reducir la diferencia de pasivos no financiados para los derechos de personal y los ajustes de gastos operativos resultantes de la inflación. Los aumentos de costos también incluyen el impacto del alquiler de las sedes (incluido el aumento de los impuestos), así como otros costos de servicios centrales.

101. El aumento de costos se ha compensado parcialmente debido a una tasa de vacantes de un 9 %, superior a la tasa de vacantes del 5 % utilizada para la propuesta de presupuesto institucional para 2016-2017.

102. La tasa de vacantes mayor se ha estimado según un análisis de las vacantes reales en el presupuesto institucional. Debido a la mejora de la capacidad de los sistemas y los conocimientos institucionales, gracias a un mayor desarrollo de la agencia, la tasa de vacantes ahora refleja la realidad de forma más precisa. Esto también se ajusta al informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (CCAAP) [UNW/2015/8](#), que apuntaba que «teniendo en cuenta la tasa real de vacantes por los dos bienios pasados», debería aplicarse una tasa de vacantes mayor a las estimaciones de costos de personal.

Cambios debidos al volumen

Cambios debidos al volumen relacionados con el personal

103. Los cambios debidos al volumen se centran en asegurar que la capacidad de ONU-Mujeres permanece acorde con los resultados esperados. Dado que el escenario de ingresos proyectado para 2018-2019 es similar a los niveles proyectados de 2016-2017, las iniciativas propuestas como parte de la consignación del presupuesto institucional giran principalmente en torno a cambios desde el punto de vista presupuestario.

104. Las iniciativas de las sedes incluyen una provisión de apoyo de programa más efectiva y eficaz para oficinas sobre el terreno y el fortalecimiento de la movilización de recursos (disminución neta de 1,2 millones de dólares para el bienio), así como un aumento de la capacidad operacional (aumento neto de 4,2 millones de dólares), debido principalmente a la internalización de la función de auditoría, lo que se compensa por la reducción del pago para el reembolso al PNUD por las auditorías internas.

105. Los cambios de campo incluyen varios reajustes regionales que tienen como resultado un aumento total de 0,08 millones de dólares.

Cambios debidos al volumen no relacionados con el personal

106. Inversiones de capital en tecnología de la información y de las comunicaciones: En 2018-2019, las iniciativas de alto impacto de la tecnología de la información y de las comunicaciones se llevarán a cabo para respaldar la transformación digital de ONU-Mujeres. Esto incluye, en primer lugar, el fortalecimiento de las capacidades y controles de ciberseguridad en respuesta a las amenazas mundiales que están surgiendo en materia de riesgos de ciberseguridad y corporativos clave. En segundo lugar, en línea con el enfoque estratégico de la agenda digital de ONU-Mujeres, la inversión necesaria para los componentes clave de una arquitectura de TIC consolidada y común detrás de las páginas web y las plataformas de participación digital y la capacidad aumentada para hacer uso de su presencia web para la visibilidad y el desarrollo de los recursos. En tercer lugar, el tratamiento de las necesidades para actualizar el sistema de planificación de recursos de la empresa y mejorar otras partes clave del ecosistema de gestión de programa, como el sistema de gestión de resultados, los componentes de gestión financiera, los sistemas de recursos humanos, el régimen de adquisiciones, el sistema de gestión de riesgos y el módulo de gestión de los acuerdos con los donantes. Todo ello asegurará la seguridad, la sostenibilidad y las economías de escala de nuestras plataformas digitales. Se destina una cantidad aproximada de 2 millones de dólares en el presupuesto para estas iniciativas.

107. Inversiones de capital en la movilización de recursos: Para acompañar la nueva estrategia de desarrollo de recursos de ONU-Mujeres que respalda al Plan Estratégico, ONU-Mujeres necesita concentrar algunas inversiones en 2018-2019 que ayudarán a acelerar los resultados para el periodo cuadrienal. Entre las primeras prioridades se encuentra la necesidad de asegurar un sistema de gestión de las perspectivas de compromiso y de los donantes vigente para la coordinación cercana de los equipos a nivel mundial, así como una recomendación de evaluación. En segundo lugar, se requieren inversiones en infraestructuras para la función y la plataforma de recaudación de fondos públicas y digitales mínimas, incluidos el software, los conocimientos de expertos y la financiación inicial para fortalecer el rendimiento del comité nacional en mercados seleccionados cuidadosamente según una evaluación a fondo realizada en 2016. En tercer lugar, las inversiones prioritarias conllevan el desarrollo de la capacidad de colaborar de manera efectiva con los otros segmentos de donantes privados de alto potencial, en concreto los

particulares con grandes patrimonios y los socios filantrópicos. Estas pequeñas aunque importantes inversiones por adelantado incluyen herramientas de referencia y productos, el diseño y las pruebas de nuevos instrumentos y metodologías de participación y las inversiones en capacitación. Se destina una cantidad aproximada de 1 millón de dólares en el presupuesto para estas iniciativas.

108. El establecimiento de la capacidad de auditoría interna dentro de ONU-Mujeres: Desde su inicio, ONU-Mujeres ha estado recibiendo servicios de auditoría interna desde la Oficina de Auditoría e Investigaciones (OAI) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) como un Acuerdo de Prestación de Servicios (APS). El APS tiene como fecha de vencimiento el 18 de diciembre de 2017.

109. Este documento presupuesta el establecimiento de sus competencias dentro de ONU-Mujeres para la auditoría interna. La internalización de dicha capacidad forma parte del desarrollo institucional de la Entidad. Esto asegurará que las actividades de auditoría interna se ajusten y respondan al mandato y los objetivos estratégicos de ONU-Mujeres. Esto también permitirá la existencia de una interfaz constante y directa entre el servicio de auditoría interna y el resto de la Entidad, mientras se conserva la naturaleza independiente de la función. Por ejemplo, el Director que supervise la función será miembro del equipo directivo superior y participará en sus reuniones ordinarias para proporcionar asesoramiento y consejo independiente en tiempo real sobre gobernanza de alto nivel, gestión de riesgos y estrategias de control. Esto no era posible con el acuerdo subcontratado.

110. El establecimiento de una auditoría interna se ajusta a los requisitos mínimos recomendados por la Dependencia Común de Inspección (JIU/Rep/2010/5) sobre la *Función de auditoría en el sistema de las Naciones Unidas* que establece que: «se requerirá que una organización gestione un mínimo de 250 millones de dólares durante un bienio para justificar el establecimiento de una unidad de supervisión interna...». ONU-Mujeres ha proyectado la gestión de 947,9 millones de dólares durante el próximo bienio.

111. El establecimiento de la capacidad de auditoría interna dentro de ONU-Mujeres también dará lugar al ahorro de costos. Los cargos por parte del PNUD por tales servicios han aumentado de forma significativa. En 2016, aumentaron un 13 %. Un presupuesto propuesto por la OAI para el suministro de estos servicios en 2018 supone un 59,8 % adicional sobre los costos para 2017. Actualmente, el suministro de este servicio por parte de la OAI se realiza por parte de personal de auditores complementario dedicado a dicha tarea. La función que se establecerá dentro de ONU-Mujeres se compondrá de puestos similares al personal complementario que la OAI haya dedicado a ONU-Mujeres. Todo ello a excepción de un puesto de especialista en auditorías (P3) que se ha presupuestado para aumentar la cobertura conforme a las recomendaciones de la Junta Ejecutiva de ONU-Mujeres.

112. Consolidación de las funciones de garantías independientes (evaluación y auditoría interna). Este documento también presupuesta la consolidación de una división de la función de evaluación independiente, la cual ha existido dentro de ONU-Mujeres desde su inicio, y la capacidad de auditoría interna que se establecerá dentro de la entidad. Para efectuar la consolidación, se presupuesta una actualización del puesto existente D1 de Director y de la Oficina de Evaluación Independiente al nivel D2 para encabezar las funciones de garantía internas (evaluación y auditoría interna). Esta consolidación mejorará la coherencia y la sinergia entre los dos aspectos de la garantía independiente: evaluación y auditoría interna, así como alineación con los objetivos estratégicos de la Entidad. La consolidación ha sido sugerida por el Comité Asesor de Auditoría de ONU-Mujeres, el cual estableció en su informe de 2017: «Quizá ONU-Mujeres desee considerar la

opción de incluir las funciones internas de supervisión y garantía reflejadas en su Tercera Línea de Defensa (p. ej. auditoría interna, investigaciones y evaluación) dentro de una dependencia de supervisión. De esta forma podrían crearse sinergias entre las funciones, mejorar la eficacia y la optimización de los recursos y respaldar una mayor evaluación general en lo que se refiere a las operaciones, programas y rendimiento de ONU-Mujeres»¹

113. **La consolidación de ambas funciones de garantía independientes en una división** costará menos que si se gestionan de forma separada. Una comparación de costos de la consolidación en oposición a unidades separadas muestra que la consolidación ahorraría 0,9 millones de dólares de los Estados Unidos teniendo en cuenta el aumento en los puestos y el descenso de los costos de externalización.

114. La independencia de las funciones de garantía anteriores se garantizará a través del mantenimiento de los cortafuegos necesarios y separará las relaciones jerárquicas y la total aplicación de las «Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna» y las «Normas y Estándares de Evaluación» del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. Hasta la fecha, ONU-Mujeres ha realizado un excelente historial de seguimiento en el aseguramiento de la independencia de la función de evaluación. ONU-Mujeres también tendrá en cuenta cualquier impacto que la consolidación pueda tener respecto a políticas de evaluaciones existentes.

I. Resumen de cambios de puestos

115. El cuadro 5 proporciona una perspectiva general de los cambios de puestos propuestos para 2018-2019, en comparación con 2016-2017. Como puede observarse en el cuadro, el efecto neto del presupuesto institucional propuesto es un aumento de 3 puestos, al aumentar la cantidad aprobada anteriormente de 462 para el presupuesto institucional de 2016-2017 a 465. Esto incluye el traslado de 3 puestos del presupuesto institucional al presupuesto ordinario. Los cambios son los siguientes:

El fortalecimiento de la capacidad a nivel nacional y regional

116. La alineación de recursos a nivel nacional y regional es neutral desde el punto de vista presupuestario. Los siguientes puntos destacan la dirección de la alineación por regiones.

Asia y el Pacífico

117. La región de Asia y el Pacífico ha analizado los recursos del presupuesto institucional para reestructurar los recursos corporativos a la luz de las necesidades y prioridades en la región de forma que no haya costos para la región en su conjunto. Los fondos del presupuesto institucional liberados a partir de la abolición de los puestos existentes se utilizarán para respaldar la creación de nuevos puestos que se necesitan de manera urgente para aumentar el crecimiento programático y el peso político del trabajo en la región de Asia y el Pacífico, así como permitir la ejecución programática y el tratamiento de los riesgos de auditoría, etc.

América Latina

118. Los cambios tienen el objetivo de buscar el ahorro de los recursos del presupuesto institucional y responder al nuevo modelo de país, así como enfatizar las funciones especializadas que los Oficiales Nacionales (ON) deben realizar. Los cambios propuestos también tienen como objetivo la financiación de puestos

¹ UNW/2017/3/Add.1, para 38

relacionados con la Gestión/Operaciones a través del presupuesto institucional y la alineación con las directrices de contratación para que los Comités Locales de Adquisiciones estén presididos por un Oficial Nacional de categoría C. Muchos de los cambios solicitados son por lo tanto traslados de personal del presupuesto institucional a otras fuentes de financiación y viceversa, con el traslado de personal de fuentes fuera del presupuesto institucional a la financiación del presupuesto institucional. El cambio también busca aprovechar la capacidad nacional donde sea posible.

África Oriental y Meridional

119. El mayor motor de este reajuste regional se realiza para calibrar la capacidad relativa a la escala de operaciones y para optimizar entre el enfoque hacia el país y la cobertura regional.

Europa Oriental y Central

120. Los cambios buscan ajustar la capacidad para sacar partido de las oportunidades de crecimiento y reasignar recursos humanos desde donde se han contratado las operaciones hasta donde exista un potencial de expansión del programa y movilización de recursos.

Estados Árabes

121. Los cambios propuestos abordan la necesidad de gestión operacional mejorada debido en parte a una mayor complejidad de las operaciones, en particular en Jordania, debido a la entrada de refugiados y a la alineación de Jordania con las prácticas regionales de contar con Directores de Operaciones que sean Oficiales Nacionales de categoría C financiados por el presupuesto institucional.

África occidental y central

122. Los cambios solicitados para África Occidental y Central no tienen costo y reflejan el cambio de la demanda de servicios de apoyo en la República Democrática del Congo.

Reajuste de apoyo a programas

123. De acuerdo con las recomendaciones de la evaluación de la arquitectura regional, la División de Programas ha buscado alinear sus funciones para reducir solapamientos tanto de manera interna en la División como con las Oficinas Regionales y reforzar la rendición de cuentas centrándose en la planificación estratégica, el análisis político, el desarrollo de negocios, el diseño de programas y la gestión en las sedes centrales, así como en la supervisión. También, para favorecer una agenda con mayor perspectiva de género y la Agenda 2030, la División de Programas fortalecería el apoyo al campo para responder a la creciente demanda de asistencia humanitaria y de refuerzo de la resiliencia a través de asistencia humanitaria y para el desarrollo. De acuerdo con la revisión del proceso de negocio y las asignaciones del presupuesto básico para 2016-17, la División de Programas busca reducir los costos de transacción y la dependencia de recursos básicos a través de la consolidación de operaciones de proyectos globales y una mejor coincidencia de las funciones/modalidades contractuales/fuentes de financiación. Esto ha tenido como resultado un descenso neto de dos puestos y una reducción de los fondos del presupuesto institucional requeridos para la estructura propuesta en un 8 %.

124. Además, el nivel de dos puestos de Asesor de Programa P5 han sido disminuidos de categoría para ser reemplazados por un Especialista de Programas P4 (Especialista de Programas Regional). El Especialista de Programas Regional P4 formará parte de la nueva Dependencia de Análisis y Desarrollo, que proporcionará

un análisis estratégico y favorecerá el desarrollo de programas dentro del contexto regional para que ONU-Mujeres pueda respaldar mejor la localización de los ODS y mejorar la movilización de recursos no básicos de alta calidad.

125. La Dependencia de Apoyo a la Gestión de Programas se ha reforzado con la creación de la Oficina de Gestión de Programas y la incorporación de la Dependencia de Apoyo a los Programas anterior. Esta dependencia ofrece a las Oficinas Regionales y Nacionales varios servicios, sesiones de capacitación y un conjunto de herramientas para aumentar su capacidad operacional de ejecución de programas a tiempo, dentro del alcance y del presupuesto. La Dependencia de Apoyo a la Gestión de Programas funciona en estrecha colaboración con la División de Gestión y Administración y asegura la supervisión y el cumplimiento de las políticas operacionales de ONU-Mujeres, incluida la recuperación de gastos. Esto ha requerido que el actual puesto de Especialista en Supervisión y Gestión P4 sea subido de categoría a P5 para gestionar los dos componentes de apoyo programático y operacional para mejorar la ejecución del programa y el cumplimiento.

El fortalecimiento de la capacidad operacional

126. *Asistente de Gestión de Activos G7 a P3 (Especialista de Gestión de Ingresos y Activos)*: Esta mejora es necesaria para la ejecución de una recomendación de los auditores para la gestión de activos de mayor nivel, con el objetivo de asegurar una mayor supervisión de los activos y la segregación de las funciones, así como la necesidad de una mayor capacidad en la gestión de ingresos y la generación de informes analíticos para activos e ingresos.

127. *Jefe de Cuentas P5 a D1 (Director Adjunto, Gestión Financiera)*: Con la introducción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS), este papel tiene responsabilidades añadidas de gestión financiera de ingresos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y activos, estados financieros anuales y aspectos financieros de las auditorías internas y externas, así como representaciones asociadas en el Comité Consultivo de Auditoría, CCAAP, la Quinta Comisión y la Junta Ejecutiva, que no fueron previstas anteriormente. Las responsabilidades de gestión de esta función también se han incrementado en gran medida de 6 puestos en 2012 a 28 puestos con la reestructuración de la sección financiera, después de las IPSAS, y la expansión de la arquitectura regional, incluidas las relaciones jerárquicas para los especialistas financieros regionales y los asistentes financieros regionales (nuevo centro de servicios virtual mundial). El liderazgo de un cuadro de personal de este tamaño respalda un puesto de nivel de Director con la responsabilidad de supervisar la ejecución fluida y oportuna de entregables de gestión financiera claves que ayuden a respaldar la movilización de recursos, la ejecución de programas y la realización de informes de donantes, así como el éxito continuado de los estados financieros estatutarios corporativos de ONU-Mujeres. El nivel actual del puesto en P5 no refleja de forma adecuada el nivel de responsabilidad asignado. Como contable con mayor experiencia y asesor financiero para la Entidad y para el equipo directivo superior, estas obligaciones de gestión financiera estratégica mejoradas concuerdan con un nivel de puesto D1. Con la actualización del puesto, sus responsabilidades se expandirán para cubrir la supervisión de la planificación financiera y la integración de los datos presupuestarios y financieros de ONU-Mujeres.

128. *Seguridad de la información y Especialista de Cumplimiento P4 (nuevo puesto)*: Este puesto proporcionaría una guía especializada sobre la creación, ejecución y supervisión de los programas de seguridad de la información de ONU-Mujeres diseñados para reducir y mitigar el riesgo de seguridad de la información a través de la organización. El papel proporcionará una guía estratégica sobre las amenazas actuales y que pueden surgir, así como una guía y un asesoramiento

técnico para especialistas de infraestructura y aplicaciones sobre asuntos relacionados con la seguridad de la información. De acuerdo con los continuos riesgos de ciberseguridad mundiales, la organización establecerá este puesto para mejorar aún más nuestros programas de seguridad de la información para proteger los activos de información que son propiedad o que están gestionados por ONU-Mujeres. Estas funciones están actualmente ejercidas de forma parcial por Centros Informáticos Internacionales de las Naciones Unidas sobre una base de recuperación completa de los gastos. Dado que la seguridad de la información supone un alto riesgo corporativo para ONU-Mujeres, la internalización de la función abordará el riesgo de una forma más óptima y rentable.

129. *Especialista de Arquitectura del Sitio web P3 (nuevo puesto):* Este puesto asegurará una coordinación reforzada y la supervisión de la arquitectura de la información de ONU-Mujeres y los sitios web relativos a las plataformas de sitios web comunes tal y como se señala en la estrategia digital. Este puesto ejercerá como propietario del producto interno para los equipos de desarrollo web externalizados al asegurar la retención del conocimiento interno y la coordinación de proyectos externalizados y equipos de entrega. Se requiere que el puesto cuente con una mejor gestión del riesgo y asegure los objetivos a largo plazo de la organización en el contexto de la dirección estratégica de ONU-Mujeres de externalización del trabajo de desarrollo de Tecnologías de la Información. Estas funciones se realizan en la actualidad por medio de consultores (Acuerdo de Servicios Especiales) o de forma externa con proveedores de servicio. Dada su recurrencia y escala es más rentable confiar en un puesto establecido.

130. *Especialistas en Gestión de los Riesgos Institucionales y Legislativos P3 (nuevo puesto):* Este puesto proporcionará operaciones efectivas y sostenidas de la gestión de los riesgos institucionales y su desarrollo a través de ONU-Mujeres. Esto es necesario para implementar una recomendación de los auditores de establecer un puesto regular y asignar personal con contratos de naturaleza no temporal para respaldar el mantenimiento y la operación de gestión de los riesgos institucionales. Además, el puesto apoyará la consolidación, codificación y organización de las normas, regulaciones, políticas y directrices de ONU-Mujeres en el nuevo Marco Legislativo que se está estableciendo actualmente.

Consolidación de las funciones de supervisión

131. La consolidación de las funciones de supervisión darán como resultado la subida de nivel del actual Director de Evaluación (D1) al nuevo Director que liderará las funciones de garantía internas (evaluación y auditoría interna) (D2). La actual externalización al PNUD se reemplazará con los siguientes nuevos puestos en ONU-Mujeres: Jefe de Auditoría Interna (P5) y Especialistas en Auditorías (P4 x 2) y (P3). Además, habrá una mejora de la cobertura de auditorías con la creación de un puesto y del puesto adicional de Especialista en Auditorías (P3).

Cuadro 5**Puestos del presupuesto institucional por localización**

	<i>Puestos aprobados para 2016-17</i>							<i>Cambios netos</i>						<i>Puestos propuestos para 2018-2019</i>								
	<i>SGA/S</i>			<i>Otros profesional</i>		<i>Total</i>	<i>Porcentaje del total</i>	<i>SGA/S</i>			<i>Otros profesionales</i>			<i>SGA/S</i>			<i>Otros profesional</i>		<i>Total</i>	<i>Porcentaje del total</i>		
	<i>SG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>es</i>	<i>Otros</i>			<i>SG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>s</i>	<i>Otros</i>	<i>SG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>es</i>	<i>Otros</i>					
Ámbito			10	179	116	305	66%	-	-	-	-	1	1			10	179	117	306	66%		
Sede central	1	4	11	89	52	157	34%	-	-	(1)	5	(2)	2			1	4	10	94	50	159	34%
Total	1	4	21	268	168	462	100%	-	-	(1)	5	(1)	3	1	4	20	273	167	465	100%		

V. Elementos de una decisión

La Junta Ejecutiva tal vez desee:

- (a) *Acoger* el presupuesto integrado de ONU-Mujeres para 2018-2019, el cual presenta un único presupuesto integrado que incluye todas las categorías presupuestarias, para complementar el Plan Estratégico 2018-2021.
- (b) *Aprobar* los recursos por valor de 203,8 millones de dólares para apoyar la eficacia y la eficiencia organizativas y anotar que estas estimaciones incluyen una cantidad de 31,4 millones de dólares para la recuperación de gastos para otros recursos.
- (c) *Señalar* que, en caso de que la recuperación de gasto real sea mayor que el cálculo aproximado incluido en la propuesta presupuestaria, la cantidad adicional puede utilizarse para actividades de gestión que permitan que más recursos ordinarios se utilicen para actividades de programas, *solicitar* a la Secretaria General Adjunta/Directora Ejecutiva que informe a la Junta Ejecutiva sobre su utilización en el contexto de la siguiente propuesta presupuestaria y *solicitar* a ONU-Mujeres que siga luchando por una mayor reducción del ratio de sus costos de gestión.
- (d) *Señalar* que cinco puestos se han enviado para ser incluidos en el presupuesto ordinario para 2018-2019 de la Secretaría de las Naciones Unidas, *aclarar* que, si se aprueban estos puestos, los costos correspondientes se eliminarán del presupuesto institucional para 2018-2019, reduciendo de manera proporcionada la consignación y el aumento de los recursos canalizados a las actividades de los programas.
- (e) *Señalar* que los ingresos extrapresupuestarios se utilizarán para dar apoyo a actividades de gestión.
- (f) *Señalar* que las cantidades apropiadas deberían utilizarse para lograr los resultados del Plan Estratégico que están relacionados con estos.