



**Junta Ejecutiva del Programa
de las Naciones Unidas para
el Desarrollo y del Fondo de
Población de las Naciones Unidas**

Distr. general
24 de julio de 2007
Español
Original: inglés

Segundo período ordinario de sesiones de 2007

Nueva York, 10 a 14 de septiembre de 2007

Tema 9 del programa provisional

Plan estratégico del UNFPA y asuntos conexos

Fondo de Población de las Naciones Unidas

Examen de la estructura orgánica del UNFPA

Informe de la Directora Ejecutiva*

Índice

	<i>Página</i>
I. Resumen	2
II. Introducción	2
III. Funciones fundamentales que respaldan los objetivos y resultados del UNFPA	3
IV. Evaluación de la estructura orgánica actual	4
V. Estructura orgánica prevista	9
VI. Evaluación de la estructura orgánica prevista	12
VII. Consecuencias financieras	17
VIII. Supervisión y rendición de cuentas	18
IX. Puesta en práctica	19
X. Recomendación	19

* La recopilación de los datos requeridos para dar a la Junta Ejecutiva la información más actualizada ha retrasado la presentación de este informe.



I. Resumen

1. En este informe se presenta la estructura orgánica propuesta para el UNFPA. Dicha estructura apunta a fortalecer las oficinas del UNFPA en los países y respaldar la visión estratégica, los objetivos y los resultados del UNFPA con el fin de ayudar a los países a alcanzar las metas de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo (CIPD) y los objetivos de desarrollo del Milenio. El objetivo de la nueva estructura orgánica es garantizar una respuesta estratégica, oportuna, integrada y eficiente a las necesidades de los países en que se ejecutan programas y de las oficinas del UNFPA en los países, y mejorar la capacidad del UNFPA para generar resultados de manera eficaz y eficiente.

2. El desarrollo de la capacidad nacional es un componente clave de la estructura propuesta, que contribuirá a que los países se identifiquen con los programas y asuman la conducción de sus procesos de desarrollo. Esto es fundamental para el nuevo entorno de asistencia y las medidas de reforma de las Naciones Unidas, como se establece en la resolución 59/250 de la Asamblea General, referente a la revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas, y en la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo.

3. El UNFPA adoptó un enfoque amplio y consultivo para definir sus objetivos estratégicos, resultados y productos, evaluar sus puntos fuertes y sus puntos débiles y formular tres hipótesis para la estructura orgánica propuesta. En su período de sesiones anual de 2007, la Junta Ejecutiva adoptó una decisión oral por la que autorizó al UNFPA a preparar su presupuesto de apoyo bienal para 2008-2009 sobre la base de la hipótesis 3; la decisión se adoptará oficialmente en el segundo período ordinario de sesiones de 2007.

4. La hipótesis 3 prevé el traslado de las divisiones geográficas del UNFPA a las regiones, fusionándolas con los equipos de servicios técnicos a los países, que serán racionalizados. Esta hipótesis es la que mejor responde a las necesidades del UNFPA en términos de eficacia y eficiencia y entraña una mayor transferencia de recursos de la sede a las oficinas en los países. El UNFPA eligió los lugares de ubicación de las oficinas regionales en consulta con otros organismos del Comité Ejecutivo del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM), como respuesta colectiva a las recomendaciones de la revisión trienal amplia de la política con respecto a la ubicación en un mismo lugar y la armonización regional.

5. Este documento tiene en cuenta las recomendaciones que figuran en el informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto sobre el examen de la estructura orgánica del UNFPA (AC/1623), así como las observaciones formuladas por los miembros de la Junta Ejecutiva en el período de sesiones anual de 2007.

II. Introducción

6. El plan estratégico del UNFPA para 2008-2011 ofrece un marco general que permitirá aumentar la eficacia y eficiencia del UNFPA al centrar la atención en los resultados para alcanzar las metas de la CIPD y los objetivos de desarrollo del Milenio. Es fundamental determinar la estructura orgánica más apropiada para facilitar el logro de los objetivos estratégicos y resultados del UNFPA con el fin de

poner en práctica el plan estratégico a nivel mundial, regional y nacional y para prestar un apoyo de alta calidad a las actividades en los países.

7. A continuación se resume el procedimiento que siguió el UNFPA para determinar la estructura orgánica más apropiada:

a) Primera etapa: Definición de los objetivos estratégicos, resultados, productos y funciones fundamentales del UNFPA;

b) Segunda etapa: Evaluación de los puntos fuertes y los puntos débiles de la actual estructura orgánica en todos los planos — a nivel mundial, regional y de los países;

c) Tercera etapa: Formulación y evaluación de otras estructuras orgánicas posibles, sobre la base de criterios preestablecidos;

d) Cuarta etapa: Selección y finalización de la estructura orgánica más apropiada.

III. Funciones fundamentales que respaldan los objetivos y resultados del UNFPA

8. Para el período comprendido entre 2008 y 2011, el UNFPA ha propuesto tres objetivos estratégicos interconectados en las siguientes esferas prioritarias: población y desarrollo; salud y derechos reproductivos, e igualdad entre los géneros.

9. La orientación estratégica del UNFPA, como se indica en el plan estratégico para 2008-2011 (DP/FPA/2007/17), se centra en: a) la identificación de los países con los programas; b) el desarrollo de la capacidad; c) la promoción y las asociaciones multisectoriales para que se tenga en cuenta el programa de la CIPD en los esfuerzos nacionales de desarrollo; d) la gestión basada en los resultados; e) la reforma de las Naciones Unidas; f) la gestión de los conocimientos; g) el aumento de los recursos financieros destinados a la formulación de programas de población y salud reproductiva; y h) el fortalecimiento de la capacidad interna del UNFPA. De acuerdo con esa orientación, el plan estratégico del UNFPA abarca tres marcos interrelacionados: a) el marco de resultados de desarrollo; b) el marco de resultados de gestión, y c) el marco integrado de recursos financieros.

10. Esos marcos están a su vez vinculados a otros marcos y programas, como los programas mundiales, regionales y por países y el sistema de asignación de recursos del UNFPA. El UNFPA pondrá en práctica su plan estratégico mediante sus programas por países y sus programas mundial y regional. El UNFPA y los países en los que trabaja diseñarán gradualmente programas totalmente nuevos para los países con el fin de satisfacer las prioridades nacionales relacionadas con los objetivos y resultados del plan estratégico. Los productos del programa mundial y del programa regional están estructurados en torno a los tres objetivos estratégicos previstos en el plan estratégico y a sus respectivos resultados. Los productos se han diseñado de manera que se complementen entre sí y presten apoyo a los programas por países.

11. Para poder aplicar eficazmente los productos del programa mundial y regional propuesto, el UNFPA tiene que desempeñar algunas funciones fundamentales, que se resumen a continuación:

a) **Desarrollo de la capacidad nacional**, haciendo hincapié en los sistemas y el desarrollo institucional de los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil. El UNFPA prestará especial atención a las organizaciones intergubernamentales regionales y a las instituciones regionales relacionadas con la CIPD mediante el fortalecimiento de la cooperación intrarregional, interregional y Sur-Sur, con miras a lograr la autosuficiencia nacional;

b) **Respuesta rápida y eficaz** a las solicitudes de apoyo técnico y programático multidisciplinario formuladas por las oficinas del UNFPA en los países y los equipos de las Naciones Unidas en los países;

c) **Posicionamiento de la CIPD** a nivel mundial, regional y nacional, mediante la promoción y el diálogo sobre políticas, para mejorar la comprensión de las cuestiones relativas a la población, la salud reproductiva y la igualdad entre los géneros y sus vínculos con el desarrollo sostenible y la lucha contra la pobreza;

d) **Creación de asociaciones multisectoriales y estratégicas** para reforzar la posición del programa de la CIPD en los organismos internacionales, regionales y nacionales, así como en las organizaciones no gubernamentales, las organizaciones de la sociedad civil, el sector privado y las organizaciones asociadas de las Naciones Unidas;

e) **Colaboración del sistema de las Naciones Unidas** para proporcionar un apoyo multisectorial coordinado, coherente y eficiente a los equipos de las Naciones Unidas en los países sobre cuestiones relacionadas con la reforma de la Organización, en particular el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), la programación conjunta y los programas en el contexto de la revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas;

f) **Gestión de los conocimientos**, incluido el intercambio de conocimientos entre los distintos niveles del UNFPA —del nivel mundial al nivel regional y nacional y viceversa—, para promover la eficacia de la programación, la promoción y el diálogo sobre políticas y para lograr que las perspectivas locales se incorporen en los análisis de políticas;

g) **Gestión basada en los resultados** en la planificación, el control de calidad, la vigilancia y la evaluación y la supervisión, para garantizar la rendición de cuentas y el logro de resultados.

IV. Evaluación de la estructura orgánica actual

12. El UNFPA evaluó su estructura orgánica actual para detectar, en cada uno de los niveles de la organización, los puntos fuertes y los puntos débiles de las funciones mencionadas anteriormente. El conocimiento de la estructura orgánica actual del UNFPA permitirá a los miembros de la Junta Ejecutiva comprender mejor los desafíos estratégicos y operacionales que enfrenta el UNFPA. La actual estructura orgánica comprende la sede central de Nueva York con nueve divisiones; nueve equipos de servicios técnicos a los países ubicados en las regiones, y 112 oficinas en los países.

13. La sede del UNFPA es la responsable de: a) determinar la orientación estratégica y las prioridades del UNFPA; b) ofrecer orientación normativa en todas

las esferas en las que actúa el UNFPA; c) garantizar la rendición de cuentas por los resultados a nivel general, y d) supervisar los recursos.

14. La División de Apoyo Técnico de la sede establece la orientación estratégica en las cuestiones sustantivas. Define las prioridades técnicas y formula políticas mediante: a) el análisis de las nuevas necesidades y tendencias; b) la vigilancia y el examen de los últimos adelantos mediante la colaboración con redes de instituciones académicas, de capacitación e investigación, y c) la conversión de estas políticas en directrices para los programas del UNFPA.

15. Cuatro divisiones geográficas —África; Estados Árabes, Europa y Asia Central; Asia y el Pacífico; y América Latina y el Caribe— prestan apoyo programático a las oficinas en los países de sus respectivas regiones, incluso a los programas para países en desarrollo, proporcionando asistencia en forma diaria para la ejecución de los programas; vigilando la evolución de los programas; asumiendo funciones de supervisión; prestando apoyo al diálogo sobre políticas y garantizando la cooperación con las entidades regionales. Los directores de las divisiones geográficas son los responsables de esas divisiones. Los directores trabajan como parte de los equipos de directores regionales dentro del Comité Ejecutivo del GNUD.

16. La División de Recursos Humanos y la División de Servicios de Gestión de la sede desempeñan las funciones relativas a los recursos humanos y la gestión, incluidas las finanzas, las adquisiciones, la gestión de las instalaciones y la tecnología de la información y las comunicaciones. Ambas divisiones determinan políticas y formulan directrices para el UNFPA en esas esferas y prestan apoyo para su aplicación.

17. La División de Información, Asuntos de la Junta Ejecutiva y Movilización de Recursos se encarga de la promoción a nivel mundial, las relaciones externas, la coordinación de las cuestiones relativas a la reforma de las Naciones Unidas y la movilización de recursos. La División tiene cinco oficinas de enlace (en Bruselas (Bélgica), Copenhague (Dinamarca), Ginebra (Suiza), Tokio (Japón) y Washington, D.C. (Estados Unidos de América)) que complementan y apoyan la labor del UNFPA en materia de promoción de los objetivos de la CIPD, las relaciones externas y las relaciones con los donantes a nivel mundial, regional y de los países. Hay una oficina de enlace en Addis Abeba (Etiopía) que forma asociaciones estratégicas con la Unión Africana y les presta apoyo. La oficina coordina actividades con la sede y con los equipos de apoyo técnico del UNFPA a los países en África, y también con la Comisión Económica para África. La oficina de enlace, que rinde cuentas ante el director de la División de África, ayuda a la Unión Africana a crear capacidad en cuestiones relacionadas con la CIPD.

18. Otras oficinas de la sede de Nueva York son la Oficina de Planificación Estratégica, que se encarga de la planificación estratégica, el estudio del entorno mundial y la gestión de los conocimientos; la Dependencia de Intervenciones Humanitarias, que presta asistencia a las oficinas en los países y las divisiones geográficas en cuestiones humanitarias; y la Dependencia de Seguridad, cuya función es prestar apoyo en materia de seguridad a las oficinas del UNFPA en los países, a los equipos de servicios técnicos a los países y a la sede. La División de Servicios de Supervisión es responsable de la rendición de cuentas y la gestión de los riesgos y proporciona a la Directora Ejecutiva y a la Junta Ejecutiva garantías

independientes y objetivas de la eficiencia y eficacia de las actividades del UNFPA. La Oficina de la Directora Ejecutiva dirige y administra el UNFPA.

19. Nueve equipos de servicios técnicos a los países, integrados por asesores técnicos superiores que rinden cuentas ante los directores de los equipos, están ubicados en las regiones. Los equipos proporcionan asistencia técnica a las oficinas en los países para el diseño y la gestión de los programas por países y prestan apoyo técnico a las divisiones geográficas para la ejecución de los programas regionales. El plan de trabajo de cada equipo está determinado en gran parte por las demandas de las oficinas en los países a las que atiende el equipo. La labor de los equipos de servicios técnicos a los países se ha ido orientando progresivamente hacia el fortalecimiento de la capacidad de los países en que se ejecutan programas en relación con el diálogo sobre políticas, la formulación de políticas y el proceso de desarrollo nacional. Si bien los equipos están ubicados en las regiones, los directores de las divisiones geográficas de la sede administran y dirigen los equipos, que están vinculados técnicamente a la División de Apoyo Técnico. Esto ha dado lugar a la fragmentación del apoyo técnico y programático.

20. Las 112 oficinas del UNFPA en los países son las responsables de fortalecer la capacidad nacional y dirigir la aplicación del Programa de Acción de la CIPD dentro del contexto de sus esfuerzos nacionales de desarrollo y los objetivos de desarrollo del Milenio. Las oficinas participan en el diálogo sobre políticas, prestan asistencia técnica y forman alianzas estratégicas con los gobiernos, la sociedad civil y las instituciones nacionales, incluidas las comunidades locales e indígenas y el sector privado. Las oficinas en los países se aseguran de que el programa de la CIPD forme parte integral de los marcos y estrategias nacionales y sectoriales de desarrollo.

21. Las oficinas del UNFPA en los países diseñan programas para sus respectivos países bajo la dirección de los gobiernos nacionales y administran la ejecución de los programas como parte del equipo de las Naciones Unidas en esos países. Además, ayudan a los países en los que se ejecutan programas a alcanzar sus metas de desarrollo y les prestan apoyo para desarrollar la capacidad que les permitirá lograrlo. Las oficinas en los países son responsables del uso eficiente y eficaz de los recursos del UNFPA en apoyo de los programas. Los representantes del UNFPA rinden cuentas ante los directores de las divisiones geográficas. Dichos representantes tienen autoridad descentralizada y son responsables del diseño y la gestión de los programas por países; la gestión de las oficinas, incluidos los recursos humanos y los presupuestos; la movilización de recursos a nivel local; el uso eficaz de los recursos del UNFPA y la representación del UNFPA a nivel de los países.

22. El UNFPA llevó a cabo varias evaluaciones y exámenes de su estructura orgánica actual, realizadas a nivel interno y por expertos externos. En esas evaluaciones y exámenes se estudió la estructura orgánica y las competencias a la luz de las funciones fundamentales necesarias para respaldar el logro de los objetivos estratégicos y los resultados del UNFPA, a través de los productos de los programas mundiales, regionales y por países. Este análisis puso de relieve los puntos fuertes y los puntos débiles de cada nivel.

23. Los puntos fuertes del UNFPA a nivel mundial son, entre otros, los siguientes:

a) El UNFPA hace gran hincapié en el desarrollo de la capacidad para lograr las metas de la CIPD; participa en un diálogo informado y permanente con los

Estados Miembros, e incorpora los objetivos de la CIPD en diversos procesos intergubernamentales;

b) Se destaca en el establecimiento de programas mundiales y salvaguarda los objetivos de la CIPD mediante alianzas mundiales;

c) El UNFPA ha reforzado la rendición de cuentas en las funciones administrativas, programáticas y técnicas. La División de Servicios de Supervisión, que depende de la Directora Ejecutiva, asegura la supervisión independiente de las actividades del UNFPA;

d) Las reuniones periódicas del Comité Ejecutivo del UNFPA garantizan el diálogo permanente y el intercambio de información entre los funcionarios directivos superiores.

24. Los puntos fuertes del UNFPA a nivel regional son, entre otros, los siguientes:

a) Una mayor participación en las deliberaciones del equipo de directores regionales del GNUM y un apoyo más coordinado a los equipos de las Naciones Unidas en los países;

b) El UNFPA ha mejorado, aunque no lo suficiente, su capacidad para incorporar el programa de la CIPD en el programa de las instituciones financieras y políticas regionales y subregionales;

c) Los equipos de servicios técnicos a los países han ideado un enfoque multidisciplinario para prestar asistencia técnica a las oficinas del UNFPA en los países.

25. Los puntos fuertes del UNFPA a nivel de los países son, entre otros, los siguientes:

a) El UNFPA presta servicios a 140 países por conducto de sus 112 oficinas. La presencia del UNFPA varía de acuerdo con la categoría y las necesidades del país;

b) La presencia de larga data del UNFPA en los países le ha permitido establecer y mantener relaciones sólidas con interesados nacionales pertinentes y adecuar sus programas a los ciclos de planificación nacionales;

c) El UNFPA ha puesto énfasis en el desarrollo de la capacidad al ayudar a los países a alcanzar las metas de la CIPD;

d) La nueva tipología de oficinas en los países que el UNFPA puso en práctica entre 2004 y 2005 ha mejorado la dotación y la combinación de conocimientos del personal para adaptarla en mayor medida al contexto de cada país;

e) La creación de puestos de director de operaciones en 44 oficinas ha fortalecido la capacidad en materia de operaciones, gestión financiera y rendición de cuentas con respecto a la ejecución de los programas;

f) Las oficinas del UNFPA han recurrido con frecuencia a los asesores de los equipos de servicios técnicos a los países para reforzar la capacidad de los equipos de las Naciones Unidas en los países en los procesos de programación conjunta, dentro del marco de la reforma de la Organización.

26. El UNFPA enfrenta desafíos como consecuencia de los puntos débiles detectados a nivel mundial, regional y de los países. A nivel mundial se observan, entre otros, los siguientes puntos débiles:

a) Las necesidades programáticas y de gestión de las oficinas en los países se atienden desde la sede, lo que limita la posibilidad de una interacción directa y una respuesta en tiempo real sobre cuestiones pertinentes;

b) Debido a que los programas regionales se administran desde la sede y no desde el terreno, el UNFPA puede perder oportunidades de: i) hacer un seguimiento de las nuevas cuestiones regionales que repercuten en los países y que tienen vínculos intrarregionales, y ii) comprender las perspectivas locales que están relacionadas con la cultura y las prácticas locales;

c) La frecuencia con que deben viajar los directores de las divisiones geográficas para participar en actividades a nivel regional ha sido difícil de mantener —desde el punto de vista humano, profesional y de gestión;

d) La capacidad limitada de las divisiones geográficas menoscaba la calidad y la oportunidad del apoyo prestado a las oficinas en los países y la supervisión y vigilancia eficaces de los programas y las oficinas en los países.

27. Los puntos débiles que se observan a nivel regional son, entre otros, los siguientes:

a) Falta de capacidad suficiente para administrar y sostener redes de expertos e instituciones para: i) asegurar que estén familiarizados y se identifiquen con las cuestiones relacionadas con la CIPD, y ii) darle al UNFPA un conocimiento más cabal de las condiciones y los problemas locales;

b) La falta de coincidencia geográfica con otros organismos del Comité Ejecutivo del GNUM limita las posibilidades del UNFPA de trabajar en estrecha colaboración y en forma regular con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para articular un apoyo coordinado y coherente a los equipos de las Naciones Unidas en los países;

c) Los directores regionales del UNFPA no pueden participar en la interacción periódica que existe entre los miembros del equipo de directores regionales que están ubicados en el mismo centro regional;

d) La presencia limitada del UNFPA restringe las oportunidades de afrontar los desafíos del desarrollo con un criterio regional o subregional y de aprovechar los recursos regionales para promover el programa de la CIPD a nivel regional y de los países;

e) Los equipos de servicios técnicos del UNFPA a los países no pueden incorporar sus contribuciones sustantivas y técnicas al diseño y la gestión de los programas ya que ellos rinden cuentas ante los directores de sus equipos, mientras que los representantes del UNFPA rinden cuentas ante los directores de las divisiones geográficas. Esto da lugar a la fragmentación de las contribuciones técnicas y programáticas;

f) No se hace un uso sistemático de los conocimientos técnicos especializados existentes a nivel local, nacional y regional para prestar apoyo técnico a los países.

28. Los puntos débiles que se observan a nivel de los países son, entre otros, los siguientes:

a) La capacidad de las oficinas en los países no es proporcional, en términos de fortaleza y combinación de conocimientos, a las necesidades y la complejidad de la situación imperante en cada país, especialmente en un entorno de asistencia que cambia rápidamente y en el contexto de la reforma de las Naciones Unidas. Esto limita la capacidad del UNFPA de: i) contribuir al desarrollo de la capacidad nacional; y ii) trabajar con regularidad y eficacia dentro de los equipos de las Naciones Unidas en los países, para asegurar que las cuestiones relativas a la población, el género y la salud reproductiva se incorporen de manera estratégica y sistemática en el MANUD y en la programación conjunta;

b) El conjunto de conocimientos a nivel de los países no es suficiente para garantizar una programación eficaz; debe mejorarse aún más;

c) Las conversaciones directas entre los funcionarios de las oficinas en los países, los asesores de los equipos de servicios técnicos a los países y el personal de los programas sobre cuestiones fundamentales de desarrollo no son lo suficientemente frecuentes o sistemáticas, en parte debido a la dispersión geográfica del personal y a la fragmentación del apoyo técnico y programático prestado a las oficinas en los países.

29. El UNFPA debe dotarse de una estructura orgánica que saque partido de sus puntos fuertes, subsane sus puntos débiles, y preste —con independencia del tamaño y las restricciones financieras del UNFPA— el apoyo más eficaz a los países en que se ejecutan programas, mediante una ejecución más eficaz de los programas y la creación de vínculos entre los programas mundiales, regionales y por países.

V. Estructura orgánica prevista

Fortalecimiento directo de las oficinas en los países

30. El UNFPA continúa asignando prioridad al fortalecimiento de la capacidad a nivel de los países para respaldar el desarrollo dirigido por los propios países. Ha reforzado sus oficinas en los países y ha tenido buenos resultados en algunos de ellos. En otros países, en cambio, el desempeño no ha sido óptimo. En esos países, el UNFPA trabaja sin la masa crítica de personal necesaria para apoyar plenamente el desarrollo dirigido por el país. Los informes de auditoría y supervisión y los exámenes externos han llegado a la conclusión de que la capacidad de las oficinas del UNFPA en los países es insuficiente, particularmente debido a la complejidad y el carácter delicado del mandato del UNFPA y a la gran densidad de mano de obra que requieren las complejas medidas de reforma de las Naciones Unidas.

31. Como se desprende del plan estratégico, el fortalecimiento de las oficinas en los países seguirá siendo una prioridad estratégica del UNFPA. Éste tratará de lograr: a) que la capacidad de las oficinas en los países esté de acuerdo con la complejidad del contexto de cada país para que los programas se ejecuten con eficacia; y b) que la capacidad de las oficinas en los países sea la adecuada para respaldar el nuevo entorno de asistencia y las medidas de reforma de las Naciones Unidas, especialmente en aquellos países que: i) hayan emprendido procesos e iniciativas nacionales de desarrollo, como estrategias de lucha contra la pobreza, enfoques sectoriales y programas piloto de la iniciativa “Unidos en la acción”

dirigidos por los gobiernos; ii) hayan experimentado crisis, conflictos o desastres naturales o se estén recuperando de ellos, o iii) estén descentralizando del nivel central al nivel de distrito y al nivel local.

32. El UNFPA seguirá usando varias modalidades para fortalecer la capacidad interna de sus oficinas en los países, lo que no puede lograrse simplemente aumentando el personal. Se adoptarán, entre otras, las medidas siguientes: a) mejoramiento de la calidad de los recursos humanos en las oficinas en los países; b) aumento del número de funcionarios de esas oficinas, según sea necesario; c) formulación de una estrategia coherente e integrada de asistencia técnica y apoyo a los programas para generar una capacidad técnica sostenible, y d) cooperación estrecha con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para facilitar la colaboración entre los asesores técnicos a fin de prestar un mejor apoyo a las oficinas en los países.

33. El UNFPA seguirá proporcionando capacitación para funcionarios clave de las oficinas exteriores con el fin de crear competencias funcionales en esferas como la promoción, el diálogo sobre políticas, la formación de alianzas estratégicas y la gestión de redes institucionales. El UNFPA también revisará el perfil del personal y contratará nuevos funcionarios para garantizar que las oficinas en los países tengan la combinación necesaria de competencias para una programación eficaz. Seguirá impartiendo capacitación y mejorando los conocimientos y aptitudes del personal de contratación local en relación con los procedimientos operacionales y las cuestiones sustantivas, incluidas las oportunidades de ahondar en detalles y participar en la labor de oficinas exteriores eficaces y bien administradas.

34. El UNFPA tratará de mejorar la calidad de su personal internacional a nivel de los países elevando la categoría de determinados puestos de representante y representante adjunto de un país y asegurándose de que esos funcionarios posean la idoneidad y los conocimientos necesarios. Esto también permitirá que el personal superior de las oficinas del UNFPA en los países tengan la idoneidad y la autoridad requeridas para participar en negociaciones con los equipos de las Naciones Unidas en los países y en las conversaciones con el gobierno y otros interesados. El UNFPA elevará la categoría de determinados puestos sobre la base de las normas de clasificación de puestos de la Comisión de Administración Pública Internacional y creará puestos de directores de operaciones internacionales en determinados países, para garantizar la rendición de cuentas.

35. El UNFPA sistematizará sus esfuerzos para: a) crear capacidad nacional mediante un uso más intenso de las instituciones nacionales y regionales que pueden prestar apoyo técnico a los países; y b) promover la cooperación Sur-Sur.

Estructura general de apoyo a las oficinas en los países

36. A fin de fortalecer directamente las oficinas en los países, el UNFPA presentó tres hipótesis a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual de 2007. Teniendo en cuenta el examen y evaluación de las tres hipótesis que realizó la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, la Junta Ejecutiva decidió que la tercera hipótesis era la más apropiada para el UNFPA.

37. En la hipótesis 1, la sede del UNFPA se modificaría en forma limitada. Las divisiones geográficas seguirían estando ubicadas en la sede de Nueva York. Para lograr una cobertura regional más congruente, la División de los Estados Árabes,

Europa y Asia Central se dividiría en dos divisiones: una para los Estados Árabes y otra para Europa oriental y Asia central. La División de Recursos Humanos, que actualmente rinde cuentas ante la Directora Ejecutiva, quedaría bajo la supervisión del Director Ejecutivo Adjunto de relaciones externas relativas a los asuntos concernientes a las Naciones Unidas y a la gestión. Los nueve equipos de servicios técnicos a los países seguirían prestando apoyo técnico a las oficinas en los países.

38. La hipótesis 2 preveía el traslado de las divisiones geográficas a las regiones. De acuerdo con esta hipótesis, las divisiones geográficas se fusionarían con los equipos de servicios técnicos a los países ya existentes, con un cierto aumento de la dotación de personal. Otros cambios son similares a los de la hipótesis 3, que se describe a continuación. La diferencia entre las hipótesis 2 y 3 es que la hipótesis 3 incorpora oficinas regionales racionalizadas en las que el UNFPA mantendría una dotación básica y mínima de personal para garantizar una mayor capacidad a nivel de los países.

39. La hipótesis 3 plantea el traslado de las divisiones geográficas a las regiones, fusionándolas con equipos racionalizados de servicios técnicos a los países. En los párrafos 40 a 48 se describe esta hipótesis en detalle.

40. Para fortalecer aún más las oficinas en los países, el UNFPA propone trasladar sus divisiones geográficas al terreno, fusionarlas con equipos racionalizados de servicios técnicos a los países y formar oficinas regionales en las que las funciones técnicas y programáticas estén integradas. Las oficinas regionales garantizarán el control de calidad de las actividades operacionales de las oficinas en los países y de las oficinas subregionales. El UNFPA está evaluando la posibilidad de ubicar las oficinas regionales en los siguientes lugares, sobre la base de los centros regionales existentes, los estudios de viabilidad y las consultas celebradas con los demás organismos del Comité Ejecutivo del GNUD: Almaty (Kazajstán) (para Europa oriental y Asia central); Bangkok (Tailandia) (para Asia y el Pacífico); El Cairo (Egipto) (para los Estados Árabes); Johannesburgo (Sudáfrica) (para África), y la Ciudad de Panamá (Panamá) (para América Latina y el Caribe).

41. Los directores de las divisiones geográficas, cuyos cargos pasarán a denominarse directores regionales, dirigirán y supervisarán las oficinas regionales. Conservarán el mismo grado de autoridad que tienen en la sede, evitando así la creación de un nuevo nivel en la escala jerárquica. El UNFPA también armonizará su cobertura regional de los países con la de otros organismos del Comité Ejecutivo del GNUD.

42. El UNFPA ampliará las funciones de cuatro oficinas en los países (Dakar (Senegal), Katmandú (Nepal), Kingston (Jamaica) y Suva (Fiji)) para que se desempeñen como oficinas subregionales que integrarán la asistencia programática y técnica prestada a grupos de países. Los directores de las oficinas subregionales serán también los representantes del UNFPA en los países anfitriones respectivos y rendirán cuentas ante los directores regionales. El UNFPA nombrará a un funcionario superior (de la categoría P-5) como director adjunto de la oficina subregional, quien dirigirá las actividades diarias del programa en el país anfitrión. El UNFPA ampliará las funciones de la oficina regional ubicada en Johannesburgo (Sudáfrica) para que incluya una oficina subregional para África oriental y meridional. La oficina del UNFPA para Sudáfrica permanecerá en Pretoria (Sudáfrica).

43. El UNFPA creará una división de programas en la sede, similar a la de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Esta división se encargará de que el UNFPA esté bien posicionado respecto de las cuestiones estratégicas y programáticas y formulará el plan estratégico del UNFPA, supervisará su aplicación e informará al respecto. Será responsable de la planificación, el estudio del entorno, la gestión de los conocimientos y la respuesta humanitaria y se asegurará de que las actividades de planificación y programación del UNFPA tengan en cuenta las situaciones humanitarias y de conflicto. La división: a) prestará apoyo a los directores regionales y cumplirá una función de enlace entre las oficinas regionales y la sede; b) prestará apoyo a los funcionarios directivos superiores sobre cuestiones relacionadas con la reforma de las Naciones Unidas, y c) mantendrá conexiones entre los directores regionales y las misiones permanentes de los Estados Miembros y el sistema de las Naciones Unidas en Nueva York.

44. La División Técnica del UNFPA seguirá guiando la labor del Fondo sobre cuestiones sustantivas; aportando conocimientos de última generación por conducto de su red de instituciones; facilitando el intercambio de conocimientos sobre cuestiones sustantivas en todos los niveles de la organización, e ideando instrumentos que puedan utilizarse para garantizar la coherencia y la calidad de las contribuciones técnicas.

45. La División de Programas y la División Técnica desempeñarán funciones complementarias pero diferenciadas que contribuirán al posicionamiento estratégico del UNFPA y prestarán apoyo a las oficinas en los países. El UNFPA está preparando un mandato detallado y amplio para cada división y dependencia orgánica.

46. La actual División de los Estados Árabes, Europa y Asia Central se dividirá en dos divisiones —una para los Estados Árabes y otra para Europa oriental y Asia central.

47. La División de Recursos Humanos quedará bajo la supervisión del Director Ejecutivo Adjunto de relaciones externas relativas a los asuntos concernientes a las Naciones Unidas y a la gestión.

48. A nivel de los países, el UNFPA maximizará las oportunidades de compartir servicios comunes dentro del sistema de las Naciones Unidas, entre ellos locales comunes y servicios administrativos y financieros.

VI. Evaluación de la estructura orgánica prevista

49. El UNFPA aplicó los siguientes criterios para evaluar las tres hipótesis:

a) La capacidad del UNFPA para responder a los desafíos del nuevo entorno de asistencia;

b) La capacidad de las oficinas en los países para obtener resultados programáticos y de gestión con eficacia y eficiencia;

c) El logro de los productos de los programas mundiales, regionales y por países mediante una asistencia programática y técnica eficaz;

d) Contribución al avance de la revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas, en apoyo de la reforma de las Naciones Unidas;

e) Eficacia en la supervisión y rendición de cuentas, y eficiencia y transparencia en el uso de los recursos;

f) Consecuencias financieras.

50. De las tres estructuras orgánicas propuestas, la de la hipótesis 3 permitirá al UNFPA transferir la mayor cantidad de recursos a los países. Esta hipótesis aborda la cuestión crítica del desarrollo de la capacidad institucional para permitir que los países se identifiquen más con las actividades de los programas y asuman su conducción. La hipótesis 3 responde a las recomendaciones de la revisión trienal amplia de 2004 de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas en lo que respecta a la ubicación en lugares comunes, la armonización de la cobertura regional y la dedicación de una mayor atención a la dimensión regional del desarrollo.

51. La transferencia de recursos a los países permitirá al UNFPA agregar nuevos puestos a nivel de los países, o canalizar recursos para las actividades de los programas por países, o ambas cosas. En la hipótesis prevista se redistribuirán los fondos de los programas, canalizándolos hacia los países. Esos fondos permitirán al UNFPA proporcionar personal técnico adicional a las oficinas en los países según sea necesario y por un plazo limitado, para ayudar en lo relativo al desarrollo y la programación de esas oficinas.

52. El fortalecimiento de la posición del UNFPA a nivel regional tendrá un efecto directo en el fortalecimiento de las oficinas en los países. La interacción directa y la respuesta en tiempo real sobre cuestiones pertinentes no sólo aumentarán, sino que también permitirán al UNFPA forjar alianzas estratégicas y colaborar más estrechamente con las instituciones políticas, económicas y financieras regionales y subregionales y ejecutar programas de alta calidad que respondan a las necesidades de los países.

53. Sobre la base de un conjunto de criterios, el UNFPA fortalecerá determinadas oficinas exteriores en consonancia con las medidas destinadas a llenar los vacíos existentes en la estructura orgánica actual, para garantizar que el UNFPA sea una organización orientada hacia el terreno. Subsancará las deficiencias operacionales a nivel de los países, asegurándose de que el perfil y las competencias del personal estén de acuerdo con las necesidades de cada país y mejoren la ejecución de los programas.

54. A medida que las nuevas modalidades de ayuda y las medidas de reforma de las Naciones Unidas aumentan la complejidad de las situaciones de los países e imponen mayores exigencias al personal de las oficinas, la combinación de conocimientos necesarios comprenderá la capacidad de conducción, la gestión basada en los resultados, el pensamiento estratégico, la promoción, el análisis de políticas, el intercambio de conocimientos, el aprendizaje, el apoyo a la cooperación Sur-Sur y la gestión de redes institucionales. Esto le permitirá al personal del UNFPA promover un programa orientado a las políticas; formular y administrar programas con un criterio basado en los resultados, y crear asociaciones y alianzas estratégicas. El UNFPA ha elaborado programas de aprendizaje para asegurarse de que el personal de las oficinas en los países posea la combinación de conocimientos

necesarios para participar activamente en los procesos de reforma de las Naciones Unidas.

55. El fortalecimiento directo de las oficinas en los países le permitirá al UNFPA interactuar de manera más eficaz, eficiente y sustantiva con los interesados nacionales para lograr el desarrollo efectivo de la capacidad, la colaboración y la programación interinstitucional y una mayor incorporación de las cuestiones relacionadas con la CIPD en apoyo de los objetivos de desarrollo del Milenio.

56. El UNFPA fortalecerá sus oficinas en los países trasladando sus divisiones geográficas a las regiones y fusionándolas con equipos racionalizados de servicios técnicos a los países, consolidando así las funciones programáticas y técnicas en una misma estructura y creando una entidad centralizada que prestará un apoyo técnico y programático integrado a los equipos y oficinas de las Naciones Unidas en los países.

57. El UNFPA mantendrá una masa crítica de capacidad técnica básica para garantizar la aplicación de un enfoque multidisciplinario en las oficinas regionales. Se dispondrá de una parte de los recursos, que actualmente se utiliza para financiar a los asesores de los equipos de servicios técnicos a los países con el fin de reforzar las actividades de los programas financiados por el UNFPA en determinadas oficinas exteriores. El UNFPA fortalecerá la capacidad técnica a nivel de los países y recurrirá ampliamente a la cooperación Sur-Sur para crear capacidad en materia de análisis de políticas, planificación estratégica y gestión orientada a los resultados en las instituciones nacionales y regionales.

58. La creación de una división de programas facilitará la coherencia entre los programas de las distintas regiones y vinculará las actividades de los programas humanitarios y de desarrollo, así como las actividades mundiales y regionales. Esto permitirá que haya una mayor sinergia entre los programas y una mejor coordinación de las actividades de los programas. También entrañará la implantación de mecanismos de retroinformación y garantizará que el personal se mantenga al tanto de los acontecimientos nacionales, regionales y mundiales, permitiendo que el UNFPA se exprese con una sola voz en relación con los asuntos programáticos.

59. Gracias a la separación de la actual División de los Estados Árabes, Europa y Asia Central en dos divisiones (una para los Estados Árabes y otra para Europa oriental y Asia central), el UNFPA podrá atender las necesidades específicas de programas de esas regiones tan distintas. La separación también permitirá al UNFPA armonizar su cobertura regional con la de otros organismos del Comité Ejecutivo del GNUD.

60. La hipótesis 3 representa un enfoque diferente de la asistencia técnica en la medida en que reconoce que el apoyo técnico que se requiere del UNFPA es mucho más amplio y variado que el que el UNFPA puede proporcionar con sus propios recursos. Por lo tanto, el UNFPA tratará de crear redes técnicas mundiales, regionales y nacionales de alta calidad para que sean utilizadas por los países en que se ejecutan programas. El UNFPA usará y participará en la red interinstitucional integrada de recursos técnicos a la que puede accederse a través de los equipos de directores regionales. Ampliará su colaboración con otros asociados del sistema de las Naciones Unidas para aprovechar sus conocimientos técnicos especializados y trabajar en equipos interinstitucionales.

61. Este enfoque respaldará a las oficinas en los países y resolverá varios de los puntos débiles de la actual estructura orgánica como se indica en los párrafos siguientes.

Desarrollo de la capacidad a nivel de los países

62. El desarrollo de la capacidad institucional requiere apoyo técnico y también programático. Los equipos de servicios técnicos a los países prestan apoyo en cuestiones sustantivas a las oficinas en los países, los interesados nacionales y las instituciones regionales. En cambio, en la estructura orgánica actual, las divisiones geográficas prestan apoyo a los programas. Cuando estas funciones son desempeñadas por distintas dependencias y diferentes estructuras geográficas, es más difícil lograr el desarrollo de la capacidad. Si se unifican estas dos funciones, se reforzará la capacidad del UNFPA para: a) aprovechar los recursos y contribuir al crecimiento de las redes regionales y nacionales de instituciones, expertos y centros de estudio, y b) crear capacidad nacional de manera sostenible.

63. El uso en mayor escala de especialistas locales para desempeñar funciones técnicas específicamente relacionadas con la CIPD y directamente vinculadas a los programas por países permitirá al UNFPA y a los expertos regionales y nacionales intercambiar conocimientos y experiencia. También permitirá que la CIPD y el mandato del UNFPA se incorporen a las instituciones locales y regionales. Extenderá el sentido de identificación con el programa de la CIPD más allá del nivel mundial, a las instituciones subregionales y regionales, creando así otro nivel de apoyo.

64. Un sólido equipo regional ofrecerá más oportunidades de capacitar al personal de las oficinas en los países, intercambiar conocimientos y difundir la experiencia adquirida. Los intercambios Sur-Sur entre los países en que se ejecutan programas servirán para movilizar tanto los recursos técnicos como los financieros.

Apoyo técnico más eficaz a las oficinas en los países

65. Se prevé que la integración geográfica y funcional del apoyo técnico y programático prestado a las oficinas en los países traerá aparejado un aumento de la eficacia. La integración de las funciones programáticas y técnicas en una misma oficina, bajo la responsabilidad del mismo director, permitirá establecer vínculos operacionales claros entre las funciones programáticas y técnicas.

66. El apoyo técnico y programático integrado que suministrará el UNFPA, incluso mediante el uso de redes de conocimientos en la región, será un componente fundamental de la labor a nivel de los países. Tratará de crear capacidad nacional para que los países puedan hacerse cargo de su propio desarrollo. El apoyo constituirá una contribución esencial de alta calidad a los procesos nacionales y a la ejecución de los programas por países, especialmente en las esferas relativas al análisis de políticas, la planificación y la vigilancia y evaluación. Cuando un país se embarca en un proceso de desarrollo nacional como el de un enfoque sectorial, la oficina regional podrá prestar apoyo integrado amplio y multidisciplinario para complementar la labor de los expertos nacionales.

Respuesta rápida y eficaz a las necesidades de las oficinas en los países

67. La proximidad geográfica de las oficinas regionales a las oficinas en los países también permitirá que estén más expuestas a los contextos locales y los comprendan mejor, proporcionando un panorama realista para los análisis y los debates sobre políticas. Al mismo tiempo, la perspectiva regional, además del enfoque basado en el país, le permitirá al UNFPA abordar las cuestiones transfronterizas. La proximidad geográfica también permitirá mejorar la vigilancia, la supervisión y el control de calidad de los programas por países. El UNFPA podrá responder con rapidez y mantener conversaciones directas más frecuentes con las oficinas en los países. De esta manera se atenderá con mayor prontitud y eficacia a las necesidades de las oficinas en los países.

Fortalecimiento de la promoción a nivel regional para garantizar que el Programa de Acción de la CIPD se incorpore a los programas nacionales de desarrollo

68. El traslado de funcionarios de categorías más altas a las regiones facilitará la promoción ante las entidades regionales. Es fundamental trabajar con las entidades regionales para lograr que el Programa de Acción de la CIPD se incorpore a las declaraciones sobre políticas, las estrategias y los planes regionales conjuntos. Esto respaldará aún más la inclusión de los objetivos de la CIPD en los programas nacionales de desarrollo. La identificación con esos objetivos a nivel regional y subregional facilitará y reforzará la labor de los equipos del UNFPA en el país en el diálogo sobre políticas y en cuanto a movilizar apoyo a nivel de los países.

Ubicación en un mismo lugar, armonización y coordinación con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en apoyo de las oficinas en los países

69. La ubicación de las oficinas regionales junto con otros organismos del Comité Ejecutivo del GNUM en los mismos centros regionales, así como la presencia del director regional en la región, facilitará la participación en el equipo de directores regionales y en el diálogo entre organismos. La interacción entre los asesores técnicos de todos los organismos del Comité Ejecutivo del GNUM en el mismo centro ofrecerá un mayor respaldo a los países. Esto a su vez mejorará la sinergia entre las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y garantizará la coherencia de la estrategia regional, que incluye un contenido relacionado con la CIPD en apoyo de los países de la región.

70. La experiencia del equipo de directores regionales de Sudáfrica muestra que la prestación de apoyo técnico y programático coordinado a los equipos de las Naciones Unidas en los países con respecto al proceso del MANUD, la programación conjunta y la reforma de las Naciones Unidas ha dado lugar a una planificación más eficaz a nivel de los países. Esto se debe al suministro de apoyo y orientación oportunos y coordinados a las oficinas en los países; a una respuesta más eficaz a las solicitudes de capacidad adicional; a un aumento de las oportunidades de programación conjunta; al fortalecimiento de las relaciones con los equipos de las Naciones Unidas en los países, y al aprovechamiento, racionalización y uso eficiente de los recursos.

71. La presencia regional del UNFPA facilitará la cooperación con los organismos del Comité Ejecutivo del GNUM y permitirá al UNFPA ser miembro activo de las

iniciativas de reforma de las Naciones Unidas, como la simplificación y la armonización, los programas piloto de la iniciativa “Unidos en la acción”, las oficinas conjuntas y el uso compartido de servicios comunes.

Mejoramiento de la supervisión y la rendición de cuentas

72. La integración de las funciones programáticas y técnicas bajo la responsabilidad del mismo director aportará mayor claridad a los vínculos operacionales y mejorará la rendición de cuentas en la asistencia programática y técnica prestada a las oficinas en los países. También permitirá mejorar la vigilancia y supervisión de la ejecución de los programas y el seguimiento de las conclusiones de las auditorías y, por consiguiente, mejorará la rendición de cuentas sobre los resultados de las oficinas en los países.

73. La nueva estructura orgánica es similar a la de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, como el Programa Mundial de Alimentos, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, la Organización Internacional del Trabajo, la Organización Mundial de la Salud y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. El análisis de las enseñanzas extraídas de la experiencia de esas organizaciones ha ayudado al UNFPA a evitar problemas, como la creación de capas adicionales de burocracia y la pérdida de unidad orgánica. Esas enseñanzas también han destacado la importancia de: a) mejorar los canales de comunicación interna; b) garantizar que las oficinas exteriores estén representadas en los procesos internos de adopción de decisiones y en las deliberaciones con los Estados Miembros y los interesados pertinentes en Nueva York, y c) encontrar nuevas formas de que los miembros del Comité Ejecutivo del UNFPA intercambien información y mejoren los procesos colectivos de adopción de decisiones.

74. La desventaja de la hipótesis 3 es que habrá una menor disponibilidad de recursos financieros para financiar asesores técnicos en las oficinas regionales y subregionales. Como resultado de ello, sólo se dispondrá de un nivel mínimo de capacidad técnica multidisciplinaria básica en el plano regional para crear redes de instituciones y especialistas regionales y para prestar apoyo técnico a los países. Esta modalidad de organización puede resultar apropiada en regiones donde se dispone de especialistas técnicos suficientes a nivel local para complementar los conocimientos especializados disponibles en el UNFPA. En cambio, planteará más dificultades en las regiones en las que no es fácil encontrar ese tipo de capacidad; de allí la necesidad de que exista cooperación interregional para prestar apoyo técnico y programático suficiente.

VII. Consecuencias financieras

75. La hipótesis 3 supondrá un gasto preliminar de 27,9 millones de dólares que se realizará una sola vez, y un monto adicional de gastos periódicos de 10 millones de dólares por bienio. Los gastos periódicos exactos dependerán de la ubicación, los locales, los gastos de seguridad, la estructura de personal definitiva y el momento en que se produzca la modificación.

76. Si bien se obtendrán economías en la sede, esas economías quedarán compensadas por: a) la redistribución de recursos hacia los países; b) el fortalecimiento directo de las oficinas en los países, incluso mediante la adición y la reclasificación de puestos; y c) los gastos derivados de la instalación y

mantenimiento de las oficinas regionales y subregionales. Las oficinas regionales y subregionales sobre el terreno incurrirán en cuantiosos gastos de seguridad y en gastos relacionados con la tecnología de la información y las comunicaciones. El UNFPA presentará su presupuesto de apoyo bienal para 2008 y 2009 a la Junta Ejecutiva en su primer período ordinario de sesiones de 2008.

77. El UNFPA ha identificado tres estrategias de financiación para sufragar el gasto de 27,9 millones de dólares que se realizará una sola vez, sin afectar directamente los recursos del programa durante 2008 y 2009. Esos gastos que se realizan una sola vez constituyen una inversión para lograr una mayor eficacia y eficiencia en la ejecución de los programas a nivel regional y de los países, lo que constituye un objetivo fundamental del examen de la estructura orgánica del UNFPA. Esas estrategias de financiación incluyen: a) el uso de 10 millones de dólares del saldo arrastrado de ejercicios anteriores, para financiar la parte del programa correspondiente a los gastos que se realizan una sola vez; b) la obtención de 11 millones de dólares mediante la congelación de la reserva operacional en 72,1 millones de dólares hasta el 1° de enero de 2010, para financiar parcialmente la parte del presupuesto de apoyo bienal correspondiente a los gastos que se realizan una sola vez, y c) el uso de contribuciones adicionales para financiar el monto restante de 6,9 millones de dólares.

VIII. Supervisión y rendición de cuentas

78. Como se indica en el marco de resultados de gestión del plan estratégico del UNFPA para 2008-2011 (DP/FPA/2007/17) y en el informe a la Junta Ejecutiva del UNFPA sobre las actividades de auditoría interna y supervisión en 2006 (DP/FPA/2007/14), la rendición de cuentas es la piedra fundamental de la gestión del UNFPA. En la estructura orgánica prevista, el UNFPA seguirá fortaleciendo su marco de supervisión y rendición de cuentas. De conformidad con la decisión 2007/29, el UNFPA presentará a la Junta Ejecutiva, en su primer período ordinario de sesiones de 2008, una política de supervisión que definirá los conceptos de rendición de cuentas y transparencia, así como de divulgación y confidencialidad en la administración de las actividades operacionales.

79. El marco de rendición de cuentas define los papeles respectivos de la gestión y la supervisión en el UNFPA. Para ser responsable de sus actos, la administración debe ocuparse de medir la eficiencia, la eficacia y las repercusiones de las actividades del UNFPA y administrar los riesgos. Mediante auditorías internas y evaluaciones del desempeño, la función de supervisión garantiza la precisión y la fiabilidad de las operaciones y los mecanismos de rendición de cuentas.

80. El UNFPA ha emprendido varios exámenes de la gestión; ha elaborado un plan estratégico, y ha reforzado sus actividades a nivel de los países. Estas actividades han alentado a los directores del UNFPA a definir un método más sistemático de medición del desempeño individual y programático. Además, el UNFPA ha adoptado medidas para poner el proceso de garantía de calidad a la altura de las normas aceptadas a nivel internacional. El nombramiento de un comité asesor de auditoría independiente, que presenta un informe anual a la Junta Ejecutiva, ha aumentado la independencia de la función de supervisión en el UNFPA. El UNFPA está capacitando a todo el personal en materia de rendición de cuentas, incluso en lo que respecta a la gestión de riesgos y la prevención del fraude. La estructura orgánica

prevista consolidará estas medidas y acentuará aún más el énfasis que pone el UNFPA en la rendición de cuentas.

IX. Puesta en práctica

81. De acuerdo con la orientación recibida de la Junta Ejecutiva, y tras la aprobación del presupuesto de apoyo bienal para 2008-2009, el UNFPA pondrá en práctica la nueva estructura orgánica. El UNFPA aplicará un criterio gradual a la implementación para garantizar una transición fluida y reducir al mínimo los trastornos en sus operaciones. El UNFPA trasladará las divisiones geográficas a las regiones de a una a la vez, para beneficiarse de la experiencia adquirida.

82. El UNFPA ha creado un grupo de tareas sobre recursos humanos encargado de supervisar todos los aspectos de los recursos humanos en la nueva estructura orgánica. El UNFPA ofrecerá oportunidades a funcionarios altamente calificados y de gran desempeño, y está redactando la descripción de las funciones de todos los puestos. El UNFPA organizará un proceso de determinación de puestos equivalentes para asegurarse de que los conocimientos y la experiencia del personal se correspondan debidamente con los puestos. Una vez concluido ese proceso de determinación de puestos equivalentes se llevará a cabo una feria de empleo. El UNFPA ofrecerá una serie de prestaciones por separación del servicio, congruentes con el Estatuto y el Reglamento del Personal de las Naciones Unidas, a los funcionarios interesados y afectados. El UNFPA ha establecido además un equipo de tareas de gestión de las instalaciones para que supervise las cuestiones relacionadas con los locales y garantice una transición sin tropiezos de las divisiones geográficas a las regiones.

X. Recomendación

83. **La Junta Ejecutiva tal vez desee aprobar oficialmente la estructura orgánica del UNFPA que figura en el presente informe (DP/FPA/2007/16).**