



**Junta Ejecutiva del Programa
de las Naciones Unidas para el
Desarrollo, del Fondo de Población
de las Naciones Unidas y de la
Oficina de las Naciones Unidas
de Servicios para Proyectos**

Distr. general
30 de junio de 2011
Español
Original: inglés

Segundo período ordinario de sesiones de 2011

Nueva York, 6 a 9 de septiembre de 2011

Tema 2 del programa provisional

**Cuestiones financieras, presupuestarias
y administrativas**

**Estimaciones presupuestarias institucionales
del PNUD para 2012-2013**

Informe de la Administradora

Resumen

Este documento contiene las estimaciones presupuestarias institucionales y las propuestas conexas del PNUD para 2012-2013, las cuales se presentan siguiendo el formato basado en los resultados. El documento sustenta e integra el plan estratégico prorrogado del PNUD, 2008-2013, y el examen de mitad de período, aprobados por la Junta Ejecutiva en sus decisiones 2007/32, 2008/15, 2009/9 y 2011/14, y se basa en el programa de cambio institucional del PNUD publicado en abril de 2011.

Las estimaciones que aquí figuran se formularon con arreglo a las decisiones de la Junta Ejecutiva 2010/32 y 2011/10, en las que se aprobaron los enfoques armonizados para la clasificación de los gastos y la presupuestación basada en los resultados en el contexto de la hoja de ruta conjunta para el logro de un presupuesto integrado del PNUD, el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).

Las estimaciones presupuestarias institucionales del PNUD para 2012-2013 reflejan un nivel sin precedentes de reducciones de volumen, a saber, 120,1 millones de dólares (12,3%), en comparación con un presupuesto de 980,9 millones de dólares en cifras brutas para 2010-2011, aprobado por la Junta Ejecutiva en su decisión 2010/1. Estas reducciones compensan un aumento de 31,1 millones de dólares (3,2%) en concepto de gastos no discrecionales, y de 40 millones de dólares (4,1%) en concepto de inversiones propuestas, lo que arroja una reducción presupuestaria de 49,3 millones de dólares en cifras netas (5,0%). Esto demuestra la necesidad sostenida de ejercer la disciplina presupuestaria, y la importancia de invertir constantemente en la organización a fin de asegurar que se rinda cuenta por los recursos que se ponen a su disposición y por los resultados revisados, aprobados en

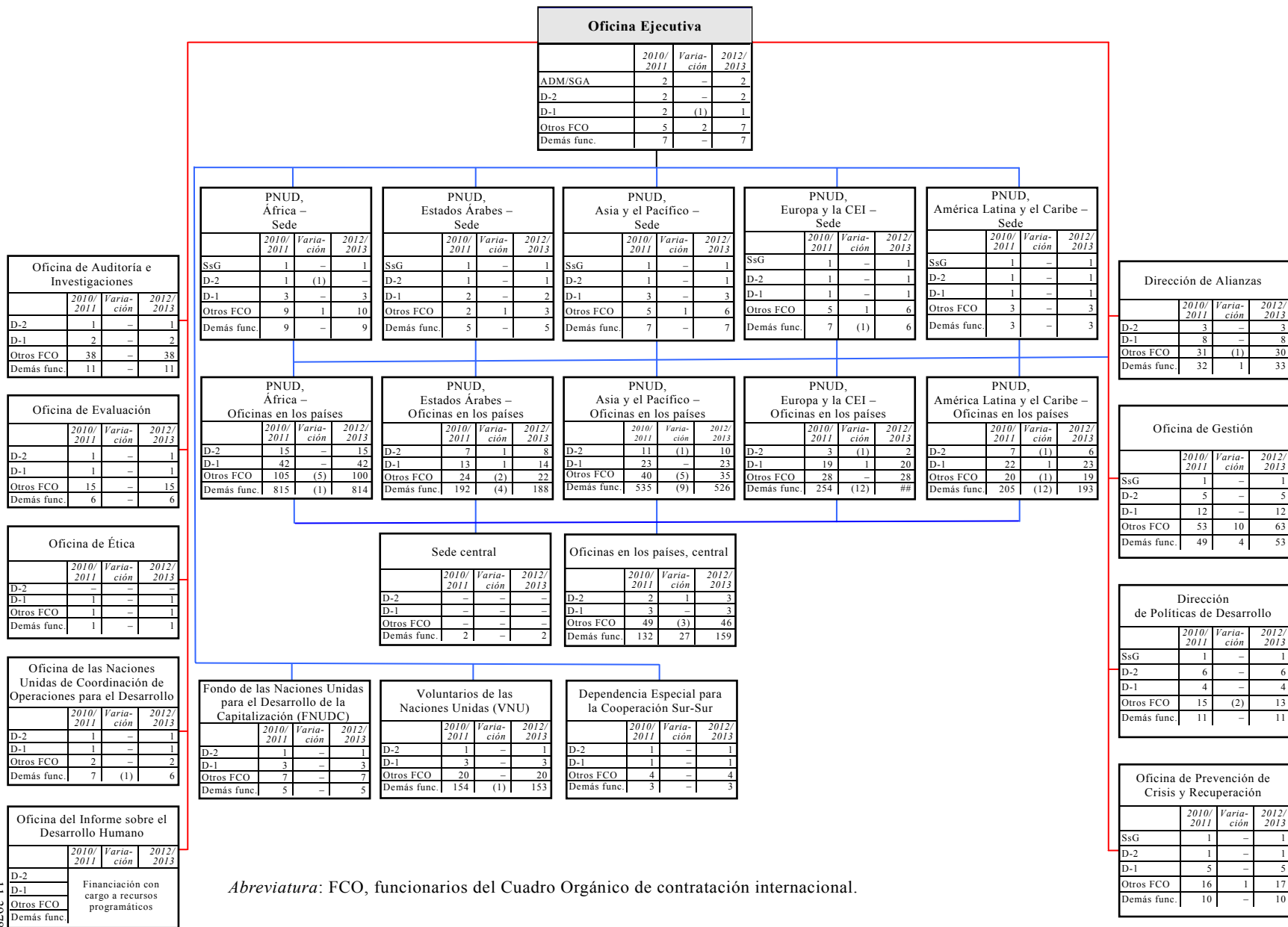


el examen de mitad de período del plan estratégico. Por consiguiente, se estima que el presupuesto institucional del PNUD para 2012-2013 sea de 931,9 millones de dólares en cifras brutas. Asimismo, se prevé que los ingresos aumenten en 0,3 millones de dólares, cifra que compensa las estimaciones presupuestarias en cifras brutas, con lo que la compensación total en concepto de ingresos asciende a 75,4 millones de dólares. En consecuencia, se estima que el presupuesto institucional del PNUD para 2012-2013 sea de 856,5 millones de dólares en cifras netas.

Además, como en los dos períodos presupuestarios anteriores, la Administradora solicita que en 2012-2013 se le conceda autoridad excepcional para desembolsar, si fuera necesario, hasta 15 millones de dólares con cargo a los recursos ordinarios para medidas de seguridad. El uso de esos recursos se circunscribiría a los mandatos de seguridad nuevos y en ciernes definidos en las directrices del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas.

Índice

	<i>Página</i>
Organigrama	4
I. Contexto estratégico	8
II. Contexto financiero	10
III. Marco de resultados estratégicos institucionales	16
IV. Propuestas para el presupuesto institucional de 2012-2013	43
A. Resumen de las propuestas	43
B. Otros recursos	59
Cuadros	
1. Plan de recursos	5
2. Proyecto de estimaciones presupuestarias, por producto institucional del plan estratégico	19
3. Resumen de los principales sectores de aumento/disminución para los recursos ordinarios	44
4. Contribuciones de los gobiernos para sufragar los gastos locales de las oficinas, por categoría de país, 2010	54
5. Puestos con cargo a recursos ordinarios, por ubicación	56
6. Recuperación de gastos y otros recursos conexos – estimaciones para 2010-2011 y 2012-2013	61
Gráficos	
1. Contribuciones por categoría de financiación, 2002-2003 a 2012-2013	13
2. Utilización estimada del total de recursos, 2012-2013	14
3. Gastos previstos del presupuesto institucional	59
Cuadros sinópticos	
1. Comparación del plan de recursos para 2010-2011 con montos efectivos y estimados	65
2. Plan regional de recursos	69
3. Cambios propuestos en los puestos de categoría superior	72
4. Estimaciones presupuestarias de los recursos ordinarios, por categoría de gastos	73
5. Puestos por ubicación: recursos totales	73
Anexos	
1. Metodología	86
2. Terminología	89
3. Abreviaturas y siglas	92



Abreviatura: FCO, funcionarios del Cuadro Orgánico de contratación internacional.

Cuadro 1 Plan de recursos

(En millones de dólares de los Estados Unidos, valores nominales)

	2010 (efectivos) + 2011 (estimados)						2012-2013 (previstos)							
	Recursos ordinarios (utilización de otros ingresos) ^a		Recursos bilaterales/multi-laterales	Subtotal de recursos de los donantes	Recursos locales	Total de recursos	Recursos ordinarios (utilización de otros ingresos) ^a		Recursos bilaterales/multi-laterales	Subtotal de recursos de los donantes	Recursos locales	Total de recursos		
	Recursos ordinario					Recursos ordinarios								
1. Recursos disponibles														
Saldo de apertura ^b	353,5	–	2 782,6	3 136,0	889,0	4 025,0	263,0	–	2 171,0	2 434,0	728,3	3 162,3		
Ingresos y ajustes														
Contribuciones	1 967,0	–	6 310,0	8 277,0	1 531,0	9 808,0	2 150,0		5 950,0	8 100,0	1 500,0	9 600,0		
Otros ^c	(90,5)	73,0	49,5	32,0	22,2	54,2	(72,0)	75,4	49,5	52,9	22,2	75,1		
Reembolsos por servicios prestados a otras organizaciones de las Naciones Unidas	–	–	50,8	50,8	–	50,8			50,2	50,2	–	50,2		
Total disponible	2 230,0	73,0	9 192,8	11 495,8	2 442,2	13 938,0	2 341,0	75,4	8 220,7	10 637,1	2 250,5	12 887,6		
2. Utilización de los recursos														
							<i>Porcentaje del total</i>					<i>Porcentaje del total</i>		
Actividades de desarrollo														
A.1 Programas	1 072,8	–	6 455,6	7 528,4	1 606,8	9 135,2	1 141,4		7 494,4	8 635,8	1 391,5	10 027,3		
A.2 Eficacia del desarrollo	186,6	–	86,5	273,1	19,0	292,1	192,2		98,4	290,6	16,2	306,8		
Subtotal, actividades de desarrollo (A.1 + A.2)	1 259,4	–	6 542,1	7 801,5	1 625,8	9 427,3	87,49	1 333,6	–	7 592,8	8 926,4	1 407,7	10 334,1	88,11
Coordinación de las actividades de las Naciones Unidas en favor del desarrollo														
B.1 Apoyo a las oficinas en los países	161,5	–	108,9	270,4	11,4	281,8	168,3		80,2	248,5	9,3	257,8		

	2010 (efectivos) + 2011 (estimados)						2012-2013 (previstos)							
	Recursos ordinarios (utilización de otros ingresos) ^a		Recursos bilaterales/multi-laterales	Subtotal de recursos de los donantes	Recursos locales	Total de recursos	Recursos ordinarios	Recursos bilaterales/multi-laterales	Subtotal de recursos de los donantes	Recursos locales	Total de recursos			
	Recursos ordinario	de otros ingresos) ^a										Porcentaje del total	Porcentaje del total	
B.2 Apoyo a la sede (Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo)	3,2	0,2	1,2	4,6	–	4,6	3,2	0,3	2,1	5,6	–	5,6		
Subtotal, actividades de coordinación de las iniciativas de las Naciones Unidas en favor del desarrollo (B.1 + B.2)	164,7	0,2	110,1	275,0	11,4	286,4	2,66	171,5	0,3	82,3	254,1	9,3	263,4	2,25
Actividades de gestión														
C.1 Periódicas	484,5	67,6	299,5	851,6	76,0	927,6	529,9	68,4	333,9	932,2	73,8	1 006,0		
C.2 No periódicas	16,2	–	2,8	19,0	0,7	19,7	10,0	–	–	10,0	–	10,0		
Subtotal, actividades de gestión (C.1 + C.2)	500,7	67,6	302,3	870,6	76,7	947,3	8,79	539,9	68,4	333,9	942,2	73,8	1 016,0	8,66
Actividades para fines especiales														
<i>Inversiones de capital</i>														
D.1 Sustitución del sistema telefónico de la sede	4,0	–	–	4,0	–	4,0	–	–	–	–	–	–	–	–
D.2 Actualización del módulo de recursos humanos del sistema Atlas	1,1	–	–	1,1	–	1,1	–	–	–	–	–	–	–	–
Subtotal, inversiones de capital (D.1 + D.2)	5,1	–	–	5,1	–	5,1	–	–	–	–	–	–	–	–
<i>Operaciones administradas por el PNUD ajenas a él</i>														
E.1 Voluntarios de las Naciones Unidas	29,0	5,0	15,8	49,8	–	49,8	27,7	6,1	23,2	57,0	–	57,0		
E.2 Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización	8,1	0,2	–	8,3	–	8,3	7,9	0,6	–	8,5	–	8,5		

	2010 (efectivos) + 2011 (estimados)						2012-2013 (previstos)							
	Recursos ordinarios (utilización de otros ingresos) ^a		Recursos bilaterales/multi-laterales	Subtotal de recursos de los donantes	Recursos locales	Total de recursos	Recursos ordinarios (utilización de otros ingresos) ^a		Recursos bilaterales/multi-laterales	Subtotal de recursos de los donantes	Recursos locales	Total de recursos		
	Recursos ordinario	de otros ingresos ^a				Recursos ordinarios	de otros ingresos ^a							
E.3 Servicios reembolsables prestados a otras organizaciones de las Naciones Unidas	-	-	51,5	51,5	-	51,5	-		50,2	50,2	-	50,2		
Subtotal, operaciones administradas por el PNUD ajenas a él (E.1 + E.2 + E.3)	37,1	5,2	67,3	109,6		109,6	35,6	6,7	73,4	115,7	-	115,7		
Subtotal, actividades para fines especiales (D + E)	42,2	5,2	67,3	114,7	-	114,7	1,06	35,6	6,7	73,4	115,7	-	115,7	0,98
Utilización total de los recursos (A + B + C + D + E)	1 967,0	73,0	7 021,8	9 061,8	1 713,9	10 775,7	100,00	2 080,6	75,4	8 082,4	10 238,4	1 490,8	11 729,2	100,00
3. Saldo de recursos	263,0	-	2 171,0	2 434,0	728,3	3 162,3	260,4	-	138,3	398,7	759,7	1 158,4		

^a Incluye las contribuciones de los gobiernos para sufragar los gastos de las oficinas locales, los ingresos que obtiene el programa Voluntarios de las Naciones Unidas por proporcionar voluntarios a las organizaciones de las Naciones Unidas y un vínculo contable para compensar los gastos en concepto de reembolso de los impuestos sobre la renta pagados por el personal de las Naciones Unidas sobre sus sueldos.

^b El saldo de apertura de 2010/2011 se ha revisado para reflejar las sumas efectivas consignadas en los estados financieros comprobados del PNUD correspondientes a 2008-2009.

^c Incluye intereses, ingresos diversos y ajustes relacionados con ganancias o pérdidas cambiarias, aumentos o reducciones de las reservas operacionales y gastos varios.

I. Contexto estratégico

1. Como se señaló en el examen de mitad de período del plan estratégico del PNUD e informe anual de la Administradora (DP/2011/22): “La contribución primordial del PNUD al fomento del desarrollo humano es una programación que apoya la integración, la capacidad de recuperación y la sostenibilidad en un contexto de rápida evolución de las condiciones internacionales y nacionales”. Además, “la contribución del PNUD al desarrollo humano se apoya en su mandato transversal en relación con el desarrollo y en su papel de asociado multilateral imparcial que ofrece una presencia universal. Esa contribución se hace efectiva en los niveles de país, regional y mundial, aprovechando tanto la extensión como la profundidad de su presencia y sus conocimientos para brindar opciones normativas y programáticas adaptadas que reflejen las necesidades y prioridades de los asociados”.

2. Teniendo en cuenta lo anterior, en el examen de mitad de período del plan estratégico se establecieron cuatro prioridades fundamentales para los próximos 3 a 5 años (2011-2016), que se relacionan con todas las esferas de actividad del PNUD y que serán objeto de examen y reevaluación anuales como parte de los preparativos del próximo plan estratégico (2014-2017). Esas prioridades son: i) promover un crecimiento y un desarrollo inclusivos, resilientes y sostenibles reforzando las condiciones fundamentales para acelerar el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM); ii) aumentar y reforzar el apoyo a la gobernanza y en situaciones de crisis que se presta a los países donde se ejecutan programas; iii) fortalecer el intercambio de conocimientos y la programación estratégica para apoyar la transformación; y iv) asegurar que el PNUD esté en condiciones de desempeñar la función que le corresponde en el siglo XXI, entre otras cosas, aumentando la eficacia institucional y mejorando la coordinación general del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

3. Asimismo, en el examen de mitad de período del plan estratégico se hizo hincapié en que “el personal del PNUD es su activo principal y la base de la organización” y se destacó la necesidad de seguir fortaleciendo la gestión estratégica de los recursos humanos para que la combinación de conocimientos especializados y capacidad del personal respondiera a las necesidades institucionales, lo que reviste importancia crítica para una organización basada en el conocimiento que presta servicios de asesoramiento sobre políticas y promueve el desarrollo humano. El PNUD está creando una estrategia de determinación de la capacidad de las personas dirigida a determinar el tamaño, la composición y la mezcla de aptitudes de su fuerza de trabajo futura. A fin de contar con el personal adecuado, en el lugar adecuado, en el momento adecuado se abrirán posibilidades de carrera en servicios normativos, programáticos e institucionales, las cuales recibirán los incentivos adecuados, se apoyarán con programas de desarrollo profesional, liderazgo y orientación.

4. Se espera que el programa de cambio institucional del PNUD, que la Administradora publicó en abril de 2011, revitalice a la organización para que pueda aplicar las recomendaciones formuladas en el examen de mediano plazo del plan estratégico. A esos efectos, el programa de cambio fortalecerá aún más la función del PNUD como organización de talla mundial basada en el conocimiento y orientada al logro de soluciones, que ayuda a los países en desarrollo a llevar a cabo transformaciones y contribuye a canalizar hacia ese objetivo las ventajas de todo el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. En el programa de cambio se

reconoce que la renovación institucional reviste gran prioridad para el PNUD, sobre todo a la luz de los cambios rápidos y en gran escala que están teniendo lugar en la cooperación para el desarrollo, y de las preguntas que se plantean sobre la función actual de la cooperación multilateral en general, y la función particular del PNUD al respecto. En el programa también se reconoce que el PNUD tiene que centrarse más en los servicios que son más necesarios y los lugares en que más se necesitan esos servicios, ser más constante en la calidad y eficacia de su labor, y ser más ágil para mantener su función rectora en un hacinado entorno de desarrollo.

5. El programa de cambio busca mejorar la funcionalidad y los resultados en tres esferas interrelacionadas: la gobernanza interna; la eficacia institucional; y el liderazgo, la cultura y el comportamiento. Más concretamente, se espera que el programa de cambio alcance los resultados siguientes:

- a) Una cultura y una capacidad de planificación y gestión estratégicas que hagan corresponder los recursos y las medidas con prioridades claras;
- b) Una oferta de servicios que se ajuste a las diferentes necesidades de los países;
- c) Un personal con conocimientos actualizados que proporcione orientaciones normativas comparables a las de las mejores instituciones homólogas;
- d) Una elaboración y una gestión de programas transparentes, que cumplan con las normas de elaboración, calidad, costo y liderazgo;
- e) Unos procesos institucionales y de cumplimiento más rápidos, menos costosos y con mayor calidad;
- f) Una cooperación más estrecha con los asociados existentes y un cambio profundo en colaboración con el Sur Global y otros interesados.

6. En 2012-2013, junto con la formulación del plan estratégico para 2014-2017, la máxima prioridad para el PNUD será acelerar la aplicación del programa de cambio institucional, con arreglo a la orientación proporcionada por la Junta Ejecutiva en su decisión 2011/14. Por consiguiente, las estimaciones presupuestarias institucionales para 2012-2013 y las propuestas conexas de la Administradora apoyarán directamente la formulación del plan estratégico y el programa de cambio de tres formas principales: i) logrando resultados institucionales estratégicos que constituyan un requisito para alcanzar resultados de desarrollo estratégicos y que, en consecuencia, sustenten el logro de esos resultados de desarrollo, lo refuercen y sean reforzados por él; ii) invirtiendo más desde el punto de vista estratégico en la organización; y iii) detectando nuevas oportunidades para mejorar la eficacia y eficiencia operacionales. En última instancia, el objetivo general es transformar de forma acelerada el desempeño del PNUD de bueno en excelente a fin de ayudar mejor a los países en los que ejecutan programas a alcanzar los objetivos de desarrollo sobre el terreno.

7. La transformación del desempeño del PNUD de bueno en excelente es un proceso dinámico que nunca terminará por completo y que requerirá un perfeccionamiento institucional y una inversión constantes para que el PNUD pueda estar en condiciones de desempeñar su función. Además, requerirá servicios diferenciados, en función de la demanda, que se aparten de las fórmulas únicas válidas para todos, a fin de que el PNUD pueda responder de forma eficaz a exigencias cada vez más complejas. También requerirá estructuras diferenciadas y

una presencia a nivel de países que no se basen en fórmulas, para que el PNUD pueda seguir coordinando con eficacia las actividades de desarrollo en nombre del sistema de las Naciones Unidas. De igual forma, requerirá una asignación de recursos previsible y flexible, para que el PNUD pueda, de forma rápida y estratégica, determinar las prioridades y desplegar recursos suficientes donde más se necesiten. En resumen, requerirá un PNUD ágil, posicionado estratégicamente y dotado de recursos financieros suficientes para que, en coordinación con los diversos asociados para el desarrollo, pueda ayudar de forma eficaz a una diversidad de países en los que se ejecutan programas a elaborar opciones normativas viables y planes concretos que permitan prever los numerosos y complejos desafíos que enfrenta el desarrollo humano y responder a ellos.

8. El presupuesto institucional para 2012-2013 es parte integrante del plan estratégico. El marco de resultados estratégicos institucionales revisado que en él se aprueba refleja la clasificación de los gastos armonizada, aprobada en la decisión 2010/32, y presenta resultados e indicadores previstos en relación con las actividades de gestión, las actividades de coordinación de las iniciativas de las Naciones Unidas en favor del desarrollo, las actividades para promover la eficacia del desarrollo y las actividades para fines especiales, de conformidad con la decisión 2011/10, lo que constituye el elemento central del presupuesto institucional para 2012-2013 con respecto a la planificación y presupuestación basadas en los resultados, que se describe en los párrafos 23 a 83 y en el cuadro 2. Del mismo modo, las proyecciones de recursos ordinarios y otros recursos para 2012-2013 aprobadas en el examen de mitad de período del plan estratégico se reflejan plenamente en el presupuesto institucional para 2012-2013 y forman la base de las estimaciones y propuestas presupuestarias incluidas en el plan de recursos para 2012-2013 que se presenta en el cuadro 1 y se explica en los párrafos 10 a 22.

9. La hoja de ruta para un presupuesto integrado a partir de 2014 proporciona una guía para alcanzar una transparencia e integración presupuestaria general, así como una armonización y comparabilidad óptima con el UNICEF y el UNFPA, lo que requiere adoptar mejores métodos en materia de clasificación de los gastos, presupuestación basada en los resultados, recuperación de los gastos y compilación y presentación de la información presupuestaria. El PNUD está adoptando las medidas necesarias con miras a presentar el presupuesto integrado para 2014 y más adelante a que se hace referencia en la decisión 2011/10 de la Junta Ejecutiva y en las consultas oficiosas conjuntas de la Junta en las que se han debatido la esencia, la dirección y el plazo de la hoja de ruta. Por último, el presupuesto integrado incorporará en un marco de planificación y presupuestación los planes y recursos necesarios para el logro de los resultados institucionales que se incluyen actualmente en el presupuesto institucional y los planes y recursos para el logro de los resultados en materia de desarrollo que se incluyen en los acuerdos de programación.

II. Contexto financiero

Sinopsis

10. El plan de recursos para 2012-2013 se presenta en el cuadro 1. A fin de proporcionar la información más actualizada de que se dispone para 2010 y 2011, las cifras efectivas de 2010 y las estimaciones revisadas para 2011 se han

combinado e incluido con fines comparativos. Esas cifras se han extraído del cuadro sinóptico 1 donde, a la solicitud de la Junta Ejecutiva, se compara el plan de recursos para 2010-2011, aprobado en la decisión 2010/1, con los recursos efectivos de 2010 y las estimaciones revisadas para 2011.

11. En el cuadro 1 se muestra una contribución estimada de recursos ordinarios de 2.150 millones de dólares para 2012-2013, aprobada en el examen de mitad de período del plan estratégico. Esa cifra supone un aumento nominal de 180 millones de dólares en comparación con la proyección más actualizada de los ingresos para 2010-2011, a saber, 1.970 millones, pero también supone una reducción de 200 millones de dólares en comparación con la contribución de recursos ordinarios de 2.350 millones de dólares prevista inicialmente para 2010-2011, que figura en el cuadro sinóptico 1.

12. El PNUD necesita disponer de una base adecuada y previsible de recursos ordinarios para cumplir su mandato y preservar su carácter multilateral, imparcial y universal en la prestación de apoyo a los países en que se ejecutan programas a fin de que alcancen sus objetivos de desarrollo. La restauración del crecimiento y el aumento de la previsibilidad de la financiación ordinaria de las actividades de las Naciones Unidas para el desarrollo se han debatido ampliamente, entre otras cosas, en el contexto de las revisiones trienales amplias más recientes de la política y las correspondientes resoluciones de la Asamblea General 56/201, 59/250 y 62/208. No obstante, la crisis económica mundial y la inestabilidad cambiaria siguen planteando dificultades, sobre todo para la dirección estratégica y la sostenibilidad de la organización. El plan estratégico podría peligrar si las contribuciones voluntarias no alcanzan el nivel establecido en el marco integrado revisado de recursos que se presenta en el documento DP/2011/22. Las consecuencias del déficit de esas contribuciones rebasarían al PNUD ya que amenazarían también la capacidad de la organización para mantener una plataforma mundial sólida y una presencia en los países en nombre del sistema de las Naciones Unidas.

13. A la luz de lo anterior, la Administradora propone una reducción de volumen sin precedentes de 120,1 millones de dólares (12,3%), en comparación con una consignación presupuestaria para 2010-2011 de 980,9 millones de dólares en cifras brutas, aprobada en la decisión 2010/1. Esa reducción compensa el aumento de 31,1 millones de dólares (3,2%) en gastos no discrecionales y de 40 millones de dólares (4,1%) en inversiones propuestas, lo que arroja una reducción presupuestaria de 49,3 millones de dólares en cifras netas (5,0%). Para 2012-2013 se propone un presupuesto institucional de 931,9 millones de dólares en cifras brutas, suma que se prevé se compense con ingresos por valor de 75,4 millones de dólares, lo que arroja un proyecto de presupuesto institucional para 2012-2013 de 856,5 millones de dólares en cifras netas.

14. Este proyecto pone de relieve la necesidad ejercer la disciplina presupuestaria reduciendo los gastos de gestión y aumentando la eficiencia, lo que a su vez debe contribuir al máximo aprovechamiento de los recursos disponibles para las actividades de desarrollo. Por último, se espera que este proyecto logre un equilibrio que asegure la máxima rendición de cuentas por los recursos facilitados al PNUD y el logro de los resultados que se reseñan en el plan estratégico prorrogado.

15. La reducción de volumen de 120,1 millones de dólares en cifras brutas obedece a una estrategia de reducción institucional, aprobada por la Administradora, con miras a alcanzar un nivel de reducción de volumen razonable y distribuido

equitativamente. Las reducciones que se proponen se relacionan con: i) el aumento de la eficiencia operacional, incluida la congelación de plazas; ii) la culminación de inversiones no recurrentes financiadas en 2010-2012; iii) la financiación de determinados gastos con cargo a los recursos extrapresupuestarios a fin de distribuir mejor la carga, como lo ha pedido reiteradamente la Junta Ejecutiva en sus decisiones 2005/33, 2006/30, 2007/18, 2008/1 y 2010/1; y iv) el aumento de la transparencia en la asignación de los gastos gestionados centralmente. La Administradora ha determinado que la absorción de reducciones superiores al nivel propuesto de 120,1 millones de dólares tendría consecuencias negativas para el PNUD y pondría en peligro el éxito de la ejecución de su doble mandato de promover el desarrollo y facilitar la coordinación mediante su presencia universal.

16. El aumento estimado de los gastos reglamentarios en 31,1 millones de dólares obedece fundamentalmente al efecto de la inflación en los ajustes por lugar de destino y otros derechos, así como a revisiones e incrementos periódicos de los sueldos dentro de las categorías. Este aumento de los gastos es resultado de las normas, las directrices y los cálculos que se promulgan para todo el sistema de las Naciones Unidas por conducto de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI). Se trata de gastos no discrecionales, y como tales deben ser respetados.

17. Para responder a las prioridades y necesidades institucionales previstas en el plan estratégico, la Administradora ha seleccionado varias esferas de inversión prioritarias en 2012-2013, las cuales se resumen a continuación y se describen en detalle en los párrafos 96 a 118:

a) Ejecución del programa de cambio, haciendo hincapié en el aumento de la capacidad de planificación y gestión estratégicas internas y el mejoramiento de las prácticas de gestión basada en los resultados en apoyo de la formulación del próximo plan y marco de resultados estratégicos;

b) Fortalecimiento de la gestión estratégica de los recursos humanos de conformidad con el programa de cambio, haciendo hincapié en el análisis de la fuerza y los puestos de trabajo, y en la gestión de talentos;

c) Aumento del apoyo a los países que se encuentran en procesos de transición frágiles, haciendo hincapié en el Sudán Meridional y la región de los Estados árabes;

d) Estructuración del programa mundial de desarrollo, haciendo hincapié en la aceleración del logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la preparación para la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (Río+20) y la aplicación de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda;

e) Mejoramiento de los servicios de valor añadido y la rendición de cuentas institucionales, haciendo hincapié en la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (IPSAS), la información institucional estratégica, la simplificación de los procesos institucionales y el fortalecimiento de la capacidad investigativa.

Proyecciones de recursos

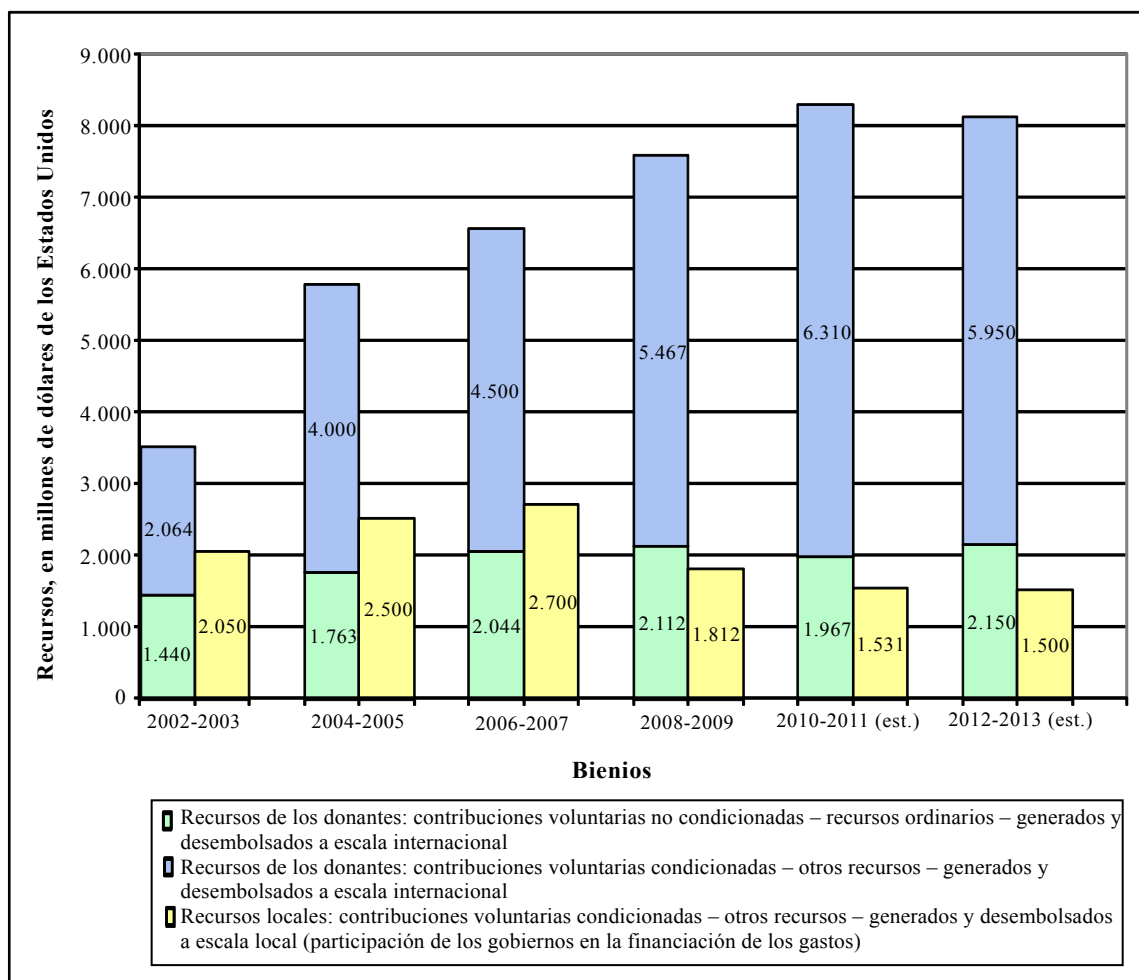
18. En el gráfico 1 se reseñan las contribuciones efectivas y estimadas, por categoría de financiación, a lo largo de seis bienios hasta 2012-2013. Se prevé que

para 2012-2013 los recursos ordinarios de los donantes asciendan a 2.150 millones de dólares en cifras nominales, y que los otros recursos de los donantes, para fondos fiduciarios y participación en la financiación de los gastos, asciendan a 5.950 millones de dólares, cifra que supone una reducción nominal de unos 360 millones de dólares (6%) con respecto a las estimaciones actuales de 6.300 millones de dólares para 2010-2011. Asimismo, se prevé que en 2012-2013 los recursos locales suministrados por los gobiernos anfitriones asciendan a 1.500 millones de dólares, cifra que supone una reducción nominal de unos 30 millones de dólares (2%), y que las contribuciones locales y de los donantes sumadas asciendan a 9.600 millones de dólares, es decir, se reduzcan en 200 millones de dólares en comparación con las estimaciones para 2010-2011.

Gráfico 1

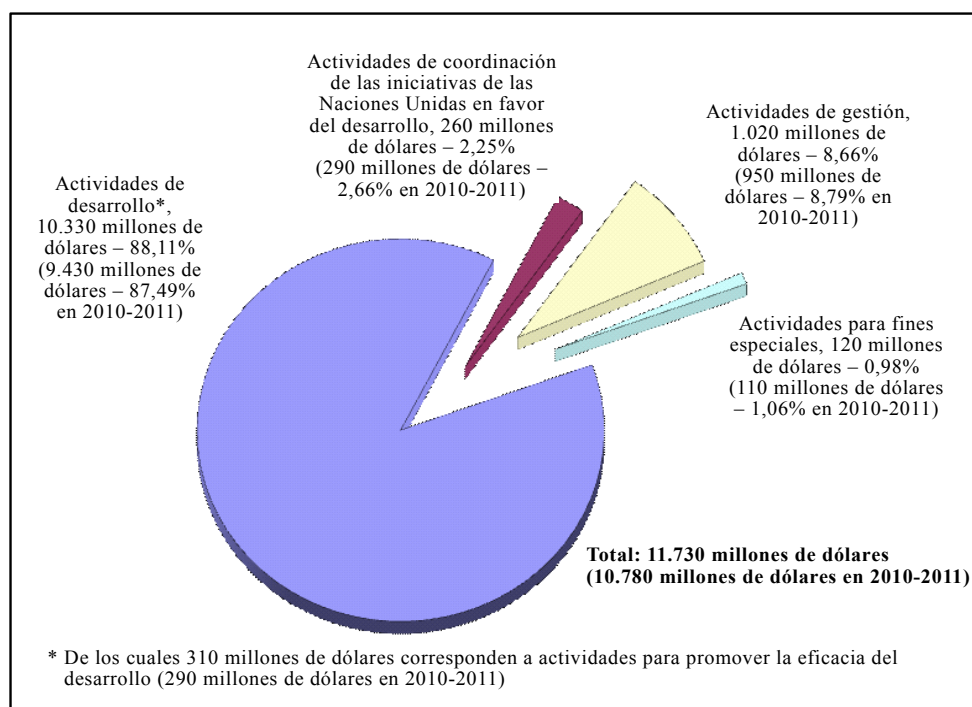
Contribuciones por categoría de financiación, 2002-2003 a 2012-2013

(En millones de dólares, valores nominales)



19. En el gráfico 2 se presenta una sinopsis de la utilización del total de recursos previstos para 2012-2013, alrededor de 11.730 millones de dólares. De esa cifra, aproximadamente el 88,11% se destinará a actividades de desarrollo; el 8,66% a actividades de gestión; el 2,25% a actividades de coordinación de las iniciativas de las Naciones Unidas en favor del desarrollo; y el 0,98% a actividades para fines especiales. Los gastos previstos en actividades de desarrollo en 2012-2013 representan el 88,11% de la utilización total prevista de los recursos, porcentaje superior al 87,49% estimado actualmente para 2010-2011. Del mismo modo, los gastos de gestión previstos para 2012-2013 representan el 8,66% de la utilización total prevista de los recursos, porcentaje superior al 8,79% estimado actualmente para 2010-2011.

Gráfico 2
Utilización estimada del total de recursos, 2012-2013



20. En el plan de recursos del PNUD para 2012-2013, que se presenta en el cuadro 1 y que abarca los recursos ordinarios y los otros recursos, se esboza el marco de planificación integrada de los recursos de la organización, que clasifica las actividades en las categorías aprobadas en las decisiones 2009/22 y 2010/32. El plan de recursos está dividido en tres segmentos, que comprenden los recursos locales y los recursos de los donantes, a saber:

a) Un total estimado de recursos disponibles de 12.890 millones de dólares, cifra que se desglosa de la forma siguiente: un saldo de apertura de 3.160 millones de dólares, contribuciones por un valor total de 9.600 millones de dólares y otros ingresos por valor de 130 millones de dólares;

b) Una utilización proyectada de 11.730 millones de dólares, cifra que se desglosa de la forma siguiente: 10.330 millones de dólares para actividades de desarrollo, 260 millones de dólares para actividades de coordinación de las iniciativas de las Naciones Unidas en favor del desarrollo, 1.020 millones de dólares para actividades de gestión y 120 millones de dólares para actividades para fines especiales;

c) Un saldo de recursos de alrededor de 1.160 millones de dólares.

21. Los cuadros, las cifras y el contenido de este documento en lo que respecta a las actividades de gestión, las actividades para promover la eficacia del desarrollo, las actividades de coordinación de las iniciativas de las Naciones Unidas en favor del desarrollo y las actividades para fines especiales apoyan el plan de recursos para 2012-2013. En el cuadro 2 figuran las estimaciones presupuestarias para las actividades institucionales que se financiarán con cargo a los recursos ordinarios y a otros recursos. A fin de relacionar las sumas del cuadro 2 con las del cuadro 1, es preciso tener en cuenta lo siguiente:

a) En 2012-2013 se prevé utilizar en actividades para promover la eficacia del desarrollo un total de 306,8 millones de dólares (cuadro 1), cifra que se desglosa de la manera siguiente:

i) 192,2 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios: 134,5 millones de dólares incluidos en el cuadro 2, más 57,7 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios para programas no incluidos en el cuadro 2;

ii) 114,6 millones de dólares – (98,4 millones de dólares más 16,2 millones de dólares) en concepto de otros recursos: 103,6 millones de dólares incluidos en el cuadro 2, más 11,0 millones de dólares en concepto de otros recursos para programas no incluidos en el cuadro 2;

b) En 2012-2013 se prevé utilizar en actividades de coordinación de las iniciativas de las Naciones Unidas en favor del desarrollo un total de 263,4 millones de dólares (cuadro 1), cifra que se desglosa de la manera siguiente:

i) 171,5 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios, más 0,3 millones de dólares de ingresos en concepto de recursos ordinarios para el presupuesto: 146,8 millones de dólares incluidos en el cuadro 2, más 25 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios para programas no incluidos en el cuadro 2;

ii) 91,6 millones de dólares (82,3 millones de dólares más 9,3 millones de dólares) en concepto de otros recursos: 61,6 millones de dólares incluidos en el cuadro 2, más 30 millones de dólares en concepto de otros recursos para programas no incluidos en el cuadro 2;

c) En 2012-2013 se prevé utilizar en actividades de gestión un total de 1.016 millones de dólares (cuadro 1), cifra que se desglosa de la manera siguiente:

i) 539,9 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios, más 68,4 millones de dólares de ingresos en concepto de recursos ordinarios para el presupuesto: 608,3 millones de dólares incluidos en el cuadro 2;

ii) 407,7 millones de dólares: 333,9 millones de dólares más 73,8 millones de dólares en concepto de otros recursos incluidos en el cuadro 2;

d) En 2012-2013 se prevé utilizar en actividades para fines especiales un total de 115,7 millones de dólares (cuadro 1), cifra que se desglosa de la manera siguiente:

- i) 35,6 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios, más 6,7 millones de dólares de ingresos en concepto de recursos ordinarios para el presupuesto: 42,3 millones de dólares incluidos en el cuadro 2;
- ii) 73,4 millones de dólares en concepto de otros recursos incluidos en el cuadro 2.

22. En el capítulo IV se presentan el proyecto de presupuesto de apoyo del PNUD y sus consecuencias financieras, así como las propuestas conexas de la Administradora para el bienio 2012-2013.

III. Marco de resultados estratégicos institucionales

Antecedentes

23. El plan estratégico es el único marco general de resultados del PNUD. El presupuesto institucional se corresponde plenamente con el marco de resultados estratégicos institucionales, del cual se nutre, y con las proyecciones de recursos para 2012-2013 que figuran en él. Las estimaciones del presupuesto institucional para 2012-2013 se presentan en el cuadro 2 y se vinculan directamente a los productos previstos que se examinan más abajo. Con la aprobación del presupuesto integrado a partir de 2014, el PNUD tendrá un marco de resultados y presupuestario para los recursos ordinarios que abarcará los resultados institucionales y los recursos que actualmente se incluyen en el presupuesto institucional, y los resultados de desarrollo y los recursos que se incluyen en los arreglos de programación.

24. El presupuesto institucional para 2012-2013 se ha preparado de forma conjunta y armonizada con el UNFPA y el UNICEF, y se ha beneficiado de la orientación constante de la Junta Ejecutiva. Por consiguiente, el presupuesto institucional para 2012-2013 sienta las bases para avanzar hacia un presupuesto integrado a partir de 2014, de conformidad con la nota conjunta oficiosa del PNUD, el UNFPA y el UNICEF sobre la hoja de ruta para el logro de un presupuesto integrado, examinada recientemente y confirmada en un debate oficioso conjunto con la Junta Ejecutiva.

25. Más concretamente, el presupuesto institucional para 2012-2013 incorpora por completo la clasificación de los gastos aprobada en la decisión 2009/22, revisada y armonizada en la decisión 2010/32, así como el enfoque armonizado de la presupuestación basada en los resultados aprobado en la decisión 2011/10, incluidos: i) una mayor atención a los resultados y una vinculación total con el marco de resultados estratégicos institucionales revisado del plan estratégico prorrogado; ii) una mayor vinculación entre el proyecto de presupuesto para 2012-2013 y los correspondientes resultados estratégicos institucionales previstos, mediante el uso de grupos funcionales; y iii) la armonización de los cuadros presupuestarios principales, como los relacionados con: el plan de recursos (cuadro 1); la comparación de los gastos previstos con los gastos reales y estimados, 2010-2011 (cuadro sinóptico 1); y el proyecto de estimaciones presupuestarias, 2012-2013 (cuadro 2), en total consonancia con el marco revisado de resultados estratégicos institucionales que se explica más adelante.

Presupuestación basada en los resultados

26. El marco de resultados institucionales refuerza y apoya directamente el logro de los resultados de desarrollo que figuran en el plan estratégico, y abarca las actividades institucionales estratégicas previstas, a saber, las actividades de gestión, las actividades de coordinación de las iniciativas de las Naciones Unidas en favor del desarrollo, las actividades para fines especiales y las actividades para promover la eficacia del desarrollo, que juntas forman la base operacional en la que el PNUD se apoya para responder a las solicitudes de servicios de coordinación y promoción del desarrollo que formulan los países en los que se ejecutan programas. Las actividades y funciones que forman parte del marco de resultados institucionales se refuerzan entre sí y se vinculan por completo al marco de resultados de desarrollo, ya que apoyan directamente la creación de un entorno propicio para prestar servicios de promoción del desarrollo en respuesta a solicitudes.

27. Por ejemplo, si bien las actividades relacionadas con los recursos humanos se reflejan en la partida de gestión, la Oficina de Recursos Humanos de la Dirección de Gestión dedica una cantidad considerable de tiempo y recursos a evaluar, contratar y ubicar oportunamente a los candidatos a coordinadores residentes, tiempo que se refleja en gran medida en la partida de actividades de coordinación de las iniciativas de las Naciones Unidas en favor del desarrollo. Del mismo modo, la Oficina de Seguridad de la Dirección de Gestión, cuyos gastos se reflejan en la partida de gestión, dedica una cantidad considerable de tiempo y recursos a evaluar y fortalecer el entorno general de seguridad en el que se llevan a cabo las actividades de desarrollo y coordinación.

28. El marco institucional de resultados consta de un ciclo de: i) planificación para el logro de resultados estratégicos institucionales; ii) selección de indicadores, puntos de referencia y objetivos pertinentes; iii) consignación y asignación de recursos para alcanzar los resultados estratégicos institucionales; iv) aplicación y supervisión de las actividades previstas; y v) presentación de informes sobre los resultados alcanzados.

29. En principio, la planificación para el logro de resultados estratégicos institucionales, y la selección de los indicadores, puntos de referencia y objetivos se llevan a cabo en el contexto de la formulación del plan estratégico. En el caso del presupuesto institucional para 2012-2013, esa labor se realiza como parte del examen de mitad de período del plan estratégico prorrogado para 2008-2013. La consignación y asignación de recursos se lleva a cabo en el contexto de la elaboración del presupuesto institucional para 2012-2013. La aplicación y supervisión de las actividades previstas se realiza en el marco de la planificación anual integrada de la labor de las dependencias. Al respecto, cada dependencia elabora un plan de trabajo anual integrado en el que describe los resultados que deberán alcanzarse y los insumos y recursos necesarios a esos efectos, lo que proporciona a los administradores y funcionarios una base objetiva para supervisar sus actividades. El plan de trabajo anual integrado se deriva en gran medida de los resultados previstos en el plan estratégico. La información sobre los resultados previstos y los alcanzados se presenta en el contexto del informe anual del Administrador sobre el plan estratégico. La información sobre los gastos en las categorías de gastos aprobadas se presenta en los estados financieros anuales y en el examen anual de la situación financiera.

30. Cada resultado estratégico institucional tiene una dependencia rectora o un grupo de dependencias rectoras que se designa como patrocinadora institucional y que se ocupa de: i) formular el resultado; ii) definir indicadores SMART (específicos, medibles, obtenibles, pertinentes y con un plazo determinado); iii) confirmar los puntos de referencia; iv) establecer los objetivos; y v) presentar informes sobre los resultados. La rendición de cuentas por el logro de los resultados estratégicos institucionales no se limita al patrocinador institucional, sino que puede compartirse entre varias dependencias no patrocinadoras o corresponder a toda la organización.

31. A cada resultado estratégico institucional se asignan grupos funcionales de actividades, organizadas en gran medida por dependencia orgánica, lo que facilita y hace más transparente la vinculación entre los resultados previstos y los recursos (gastos de las dependencias orgánicas) necesarios para alcanzar esos resultados, que se presentan en el cuadro 2 y se describen más adelante. Los grupos funcionales de las siete actividades de gestión periódicas del PNUD, el UNFPA y el UNICEF se han armonizado, lo que permite hacer una comparación razonable. Todos los demás grupos funcionales son específicos de cada organismo.

Cuadro 2

Proyecto de estimaciones presupuestarias, por producto institucional del plan estratégico¹

(En millones de dólares, valores nominales)

<i>Producto del plan estratégico revisado</i>	<i>Grupo funcional</i>	<i>Consig- nación ajustada 2010- 2011^a</i>	<i>Recursos ordinarios</i>			<i>Otros recursos</i>			<i>Recursos totales</i>			
			<i>Propuestas para 2012-1013</i>						<i>Estima- ciones 2010- 2011</i>	<i>Estima- ciones 2012- 2013</i>	<i>Estima- ciones 2010- 2011</i>	<i>Estima- ciones 2012- 2013</i>
			<i>Volumen</i>			<i>Estima- ciones 2012- 2013</i>	<i>Estima- ciones 2010- 2011</i>	<i>Estima- ciones 2012- 2013</i>				
			<i>Cantidad</i>	<i>Por- centaje</i>	<i>Gasto</i>							
A.I. Actividades de gestión – periódicas												
1.	Se proporcionan un liderazgo y una orientación eficaces para promover el mandato y la misión del PNUD	Liderazgo y orientación institucionales	11,4	1,0	8,8	0,2	12,6	5,8	5,9	17,2	18,5	
2.	Mejora la rendición de cuentas por el logro de resultados en las oficinas en los países y las direcciones de los programas en las regiones y en la sede	Supervisión y gestión de las oficinas en los países y apoyo a sus operaciones	335,1	(10,0)	-3,0	17,0	342,1	247,1	250,5	582,2	592,6	
3.	Los recursos humanos del PNUD se gestionan con eficacia para atraer, desarrollar y mantener una fuerza de trabajo talentosa y diversificada	Gestión institucional de los recursos humanos	73,3	(4,4)	-6,0	3,8	72,7	30,7	41,6	104,0	114,3	
4.	Se establecen nuevas alianzas estratégicas y se presta mayor atención a las comunicaciones para mejorar el posicionamiento estratégico del PNUD	Relaciones y asociaciones institucionales externas, comunicaciones y movilización de recursos	32,3	1,5	4,6	1,9	35,7	25,9	27,5	58,2	63,2	
5.	Se apoya la satisfacción de las necesidades programáticas con políticas, procedimientos y sistemas financieros, informáticos, de adquisiciones, jurídicos y administrativos eficientes y eficaces	Gestión institucional financiera, informática, de adquisiciones, jurídica y administrativa	62,4	(8,6)	-13,8	1,4	55,2	44,9	47,7	107,3	102,9	
6.	Se refuerza la seguridad del personal y de los locales, y se crea un entorno más seguro para la ejecución de los programas	Seguridad del personal y de los locales en todo el mundo	47,4	(16,6)	-35,0	2,1	32,9	16,4	26,6	63,8	59,5	
7.	Se ejerce una supervisión institucional independiente y se proporcionan garantías razonables	Supervisión y garantías institucionales	48,0	(1,5)	-3,1	0,6	47,1	5,5	7,9	53,5	55,0	
Subtotal A.1 Actividades de gestión – periódicas			609,9	(38,6)	-6,3	27,0	598,3	376,3	407,7	986,2	1 006,0	

¹ Las estimaciones para 2012-2013 pueden relacionarse con el cuadro 1 (Plan de recursos) como se indica en el párrafo 21.

<i>Producto del plan estratégico revisado</i>	<i>Grupo funcional</i>	<i>Recursos ordinarios</i>				<i>Otros recursos</i>		<i>Recursos totales</i>			
		<i>Consig- nación aprobada ajustada 2010- 2011^a</i>	<i>Propuestas para 2012-1013</i>			<i>Estima- ciones 2010- 2011</i>	<i>Estima- ciones 2012- 2013</i>	<i>Estima- ciones 2010- 2011</i>	<i>Estima- ciones 2012- 2013</i>		
			<i>Volumen</i>		<i>Estima- ciones 2012- 2013</i>						
			<i>Cantidad</i>	<i>Por- centaje</i>						<i>Gasto</i>	
A.II. Actividades de gestión – no periódicas											
1.	Se apoya la satisfacción de las necesidades programáticas con políticas, procedimientos y sistemas financieros, informáticos, de adquisiciones, jurídicos y administrativos eficientes y eficaces	Gestión institucional financiera, informática, de adquisiciones, jurídica y administrativa	16,2	(6,3)	-38,9	0,1	10,0	-	-	16,2	10,0
Subtotal A.II Actividades de gestión – no periódicas			16,2	(6,3)	-38,9	0,1	10,0	-	-	16,2	10,0
Subtotal A - Actividades de gestión (periódicas + no periódicas)			626,1	(44,9)	-7,2	27,1	608,3	376,3	407,7	1 002,4	1 016,0
B. Actividades de coordinación de las iniciativas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo											
1.	Mejora la gestión por el PNUD del sistema de coordinadores residentes	Apoyo a las actividades de coordinación de las iniciativas de las Naciones Unidas para el desarrollo por las oficinas en los países	147,1	(11,1)	-7,5	7,3	143,3	56,4	59,5	203,5	202,8
2.	El sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo se identifica más con el sistema de coordinadores residentes										
3.	Se coordinan y facilitan de manera eficaz las actividades de programación y las operaciones institucionales comunes de los equipos de las Naciones Unidas en los países	Apoyo a las actividades de coordinación de las iniciativas de las Naciones Unidas para el desarrollo por la sede	3,9	(0,3)	-7,7	(0,1)	3,5	1,9	2,1	5,8	5,6
Subtotal B - Actividades de coordinación de las iniciativas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo			151,0	(11,4)	-7,5	7,2	146,8	58,3	61,6	209,3	208,4
C. Actividades para fines especiales											
1.	Una gestión eficiente y eficaz ayuda a satisfacer las necesidades programáticas de los Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU)	Apoyo a los VNU	40,9	(7,2)	-17,6	0,1	33,8	18,3	23,2	59,2	57,0

<i>Producto del plan estratégico revisado</i>	<i>Grupo funcional</i>	<i>Consig- nación aprobada ajustada 2010- 2011^a</i>	<i>Recursos ordinarios</i>			<i>Otros recursos</i>		<i>Recursos totales</i>			
			<i>Propuestas para 2012-1013</i>					<i>Estima- ciones 2010- 2011</i>	<i>Estima- ciones 2012- 2013</i>	<i>Estima- ciones 2010- 2011</i>	<i>Estima- ciones 2012- 2013</i>
			<i>Volumen</i>		<i>Estima- ciones 2012- 2013</i>	<i>Estima- ciones 2010- 2011</i>	<i>Estima- ciones 2012- 2013</i>				
			<i>Cantidad</i>	<i>Por- centaje</i>				<i>Gasto</i>			
2.	Una gestión eficiente y eficaz ayuda a satisfacer las necesidades programáticas del Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC)	Apoyo al FNUDC	9,6	(1,0)	-10,4	(0,1)	8,5	-	-	9,6	8,5
		Servicios reembolsables a otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas						40,9	50,2	40,9	50,2
		Inversiones en capital	5,1	(5,1)	-100,0	-	-	-		5,1	-
Subtotal C - Actividades para fines especiales			55,6	(13,3)	-23,9	-	42,3	59,2	73,4	114,8	115,7
D. Actividades para promover la eficacia del desarrollo											
1.	Mejora la calidad de la programación para los países	Apoyo a la elaboración y gestión de programas	121,7	(9,3)	-7,6	(3,7)	108,7	89,1	99,6	210,8	208,3
2.	El trabajo en red y el conocimiento de la práctica contribuyen a los resultados en materia de desarrollo en todas las regiones	Apoyo a la gestión de las políticas y el conocimiento de los programas	25,0	(1,2)	-4,8	0,3	24,1	4,5	4,0	29,5	28,1
3.	Se fomentan la colaboración Sur-Sur y la colaboración triangular para contribuir al logro de los objetivos de desarrollo nacionales	Apoyo a la elaboración de programas y políticas Sur-Sur	1,5	-	0,0	0,2	1,7	-	-	1,5	1,7
Subtotal D - Actividades para promover la eficacia del desarrollo			148,2	(10,5)	-7,1	(3,2)	134,5	93,6	103,6	241,8	238,1
Total, estimaciones presupuestarias institucionales en cifras brutas			980,9	(80,1)	-8,2	31,1	931,9	587,4	646,3	1 568,3	1 578,2
Ingreso estimado al presupuesto institucional			(75,1)	(0,3)			(75,4)	-	-	(75,1)	(75,4)
Total, estimaciones presupuestarias institucionales en cifras netas			905,8	(80,4)	-8,9	31,1	856,5	587,4	646,3	1 493,2	1 502,8

^a Ajustado para reflejar la clasificación de los gastos y la presentación del presupuesto de conformidad con las decisiones de la Junta Ejecutiva 2010/32 y 2011/10.

32. El sistema de cuadro de mando integral del PNUD y sus indicadores de desempeño SMART sirven de base al sistema de gestión del desempeño, son fundamentales para supervisar los progresos registrados en el logro de resultados estratégicos institucionales, y forman parte del proceso de planificación integrada del PNUD. El cuadro de mando institucional, conocido también como “cuadro de mando integral ejecutivo”, está formado por resultados estratégicos e indicadores de desempeño que se derivan del plan estratégico prorrogado. A la luz de la revisión del marco de resultados estratégicos institucionales, el cuadro de mando integral ejecutivo se actualizará para mantener la coherencia. El cuadro de mando integral ejecutivo también sirve de punto de partida para elaborar de forma “escalonada” cuadros de mando integrales de las dependencias de la sede y las oficinas en los países. El cuadro de mando integral está automatizado y sus datos están disponibles en tiempo real.

33. Además de apoyarse en el cuadro de mando integral, el PNUD se apoya en la información obtenida de determinadas bases de datos internas y resultados seleccionados de tres encuestas clave que utiliza como indicadores de desempeño. Las encuestas son anuales y se realizan de forma independiente. La encuesta de los asociados del PNUD permite obtener información de los asociados para el desarrollo sobre la función y el desempeño del PNUD. La encuesta mundial del personal permite obtener información del personal sobre una diversidad de temas relacionados con el lugar de trabajo. La encuesta sobre productos y servicios es el mecanismo mediante el cual las oficinas en los países informan sobre la calidad de los productos y servicios proporcionados por las dependencias de la sede. Los cuadros de mando integrales, las encuestas, las bases de datos internas y los informes basados en los resultados que presentan las dependencias en relación con los planes de trabajo anuales integrados sirven de base para la presentación de informes sobre el desempeño en el logro de los resultados previstos.

A. Gestión

Producto del plan estratégico: se proporcionan un liderazgo y una orientación eficaces para promover el mandato y la misión del PNUD (grupo funcional armonizado – liderazgo y orientación institucionales)

34. Un liderazgo y una orientación eficaces son fundamentales para que el mandato, la visión y los resultados estratégicos de la organización, que figuran en el plan estratégico prorrogado, se organicen, cumplan y notifiquen de forma eficaz, oportuna y transparente. Más concretamente, los dirigentes de la organización son responsables de orientar de forma precisa la atención y aumentar el efecto de las actividades de desarrollo y de coordinación de las iniciativas de las Naciones Unidas en favor del desarrollo que lleva a cabo el PNUD, así como de mejorar la eficacia de la organización simplificando y perfeccionando constantemente las actividades de gestión y las estructuras y capacidad conexas, que apoyan el logro de resultados en materia de desarrollo y coordinación y están inextricablemente vinculadas a ellos. La formulación y aprobación del plan estratégico, 2014-2017 y del marco de resultados, y la ejecución del programa de cambio institucional, son dos iniciativas estratégicas clave previstas para 2012-2013 que influirán en el logro de este resultado.

35. Los indicadores de producto de este resultado se obtienen de fuentes internas y externas. Para medir el desempeño general se utilizarán tres indicadores de producto extraídos de: i) el informe anual del Administrador sobre el plan estratégico, del que

se tomará el logro general de los resultados institucionales que en él se indique; ii) la encuesta de los asociados, de la que se tomará la información general proporcionada por los asociados en los programas y de los países donantes con respecto a la calidad y la eficacia de las contribuciones del PNUD en las cuatro esferas de atención; y iii) el cuadro de mando integral ejecutivo, del que se tomará la eficacia general de la gestión, calculada por la ratio de gasto total de gestión como función del gasto institucional total.

36. La responsabilidad por el logro de este producto corresponde a la Oficina Ejecutiva, incluidas la Dirección, el Grupo de Apoyo a las Operaciones y la Oficina de Ética. La Oficina Ejecutiva también es la patrocinadora institucional de este resultado. En el cuadro 2 se muestran el nivel de recursos básicos que se propone asignar a este resultado (gastos de la Oficina Ejecutiva), a saber, 11,4 millones de dólares en 2010-2011 y 12,6 millones de dólares en 2012-2013. Esas cifras comprenden reducciones de volumen por valor de 0,5 millones de dólares que obedecen a mejoras de la eficiencia y a cambios y reducciones, que se compensan con un aumento de los gastos de 0,2 millones de dólares, y aumentos de volumen de 1,5 millones de dólares, que representan nuevas inversiones. Se trata de inversiones que contribuyen a aplicar el programa de cambio, mediante la creación de una plaza del Cuadro Orgánico de contratación internacional en la Oficina Ejecutiva para fortalecer la planificación y gestión estratégicas (0,5 millones de dólares), y a mejorar todos los aspectos de la gestión basada en los resultados en toda la organización como parte de los preparativos para el próximo plan y marco de resultados estratégicos (1,0 millones de dólares). En el cuadro 2 también se muestra el nivel estimado de recursos extrapresupuestarios para 2012-2013, a saber, 5,9 millones de dólares, en comparación con 5,8 millones de dólares para 2010-2011.

<i>Indicador del desempeño</i>	<i>Referencia</i>	<i>Objetivo 2012</i>	<i>Objetivo 2013</i>
Grado en que se alcanzan los resultados institucionales del plan estratégico <i>Fuente: Informe anual del administrador sobre el plan estratégico</i>	El 40% de los resultados institucionales del plan estratégico se alcanzó El 40% se alcanzó parcialmente El 4% no se alcanzó	Se alcanza el 70% Se alcanza parcialmente el 20%	Se alcanza el 85% Se alcanza parcialmente el 10%
Porcentaje de asociados que consideran que el PNUD contribuye de forma eficaz a las esferas de atención relacionadas con los ODM, la pobreza, la energía y el desarrollo sostenible, la gobernanza democrática, la prevención de las crisis y la recuperación posterior <i>Fuente: encuesta de los asociados</i>	– ODM: 72% – Pobreza: 53% – Energía y medio ambiente: 59% – Gobernanza democrática: 60% – Prevención de crisis y recuperación posterior: 50% (2009)	– ODM: 75% – Pobreza 60% – Energía y medio ambiente: 60% – Gobernanza democrática: 65% – Prevención de crisis y recuperación posterior: 60%	– ODM: 75% – Pobreza 60% – Energía y medio ambiente: 60% – Gobernanza democrática: 65% – Prevención de crisis y recuperación posterior: 60%
Ratio de eficiencia de la gestión <i>Fuente: cuadro de mando integral ejecutivo</i>	8,8%	8,7%	8,7%

Producto del plan estratégico: mejora la rendición de cuentas por el logro de resultados en las oficinas en los países y en las direcciones de los programas en las regiones y la sede (grupo funcional armonizado – supervisión y gestión de las oficinas en los países y apoyo a sus operaciones)

37. Una orientación y supervisión institucional sólida de los programas, y un apoyo administrativo y operacional adecuado en las oficinas en los países, y en las direcciones de los programas en las regiones y la sede (direcciones regionales/Dirección de Políticas de Desarrollo/Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación) son críticos para lograr sistemáticamente altos niveles de rendición de cuentas por el logro de los resultados de desarrollo e institucionales previstos en toda la organización. Esto abarca la prestación de apoyo institucional durante la formulación, aprobación y ejecución de los programas del PNUD, y de apoyo administrativo y operacional cotidiano en los niveles nacional, regional y mundial. El fortalecimiento de la capacidad de planificación y gestión estratégicas y la supervisión de la ejecución de los programas, en ambos casos en las direcciones regionales, son dos iniciativas estratégicas clave previstas para 2012-2013 que repercutirán en el logro de este resultado.

38. Para medir el desempeño general se utilizarán cuatro indicadores de producto, extraídos de: i) los cuadros de mando integrales de las direcciones regionales, de los que se tomarán el porcentaje de indicadores del desempeño de las oficinas en los países que son satisfactorios como representativo del desempeño satisfactorio general de las oficinas en los países; ii) el cuadro de mando integral ejecutivo, del que se tomará el porcentaje de los resultados que, según la información proporcionada, marchan bien o se han alcanzado como representativo de la eficacia y aplicación de las medidas de orientación y supervisión institucional de los programas; iii) el cuadro de mando integral ejecutivo, del que se tomará el porcentaje de evaluaciones con respuestas de la administración como representativo del conocimiento por la administración de las oficinas en los países y de su responsabilidad respecto de la experiencia adquirida y las mejores prácticas detectadas; y iv) la base de datos de la Oficina de Auditoría e Investigaciones, de la que se tomará el porcentaje de informes publicados de auditorías basadas en los riesgos donde se dan calificaciones no satisfactorias como representativo de la necesidad de mejorar en gran medida la rendición de cuentas, la eficacia operacional y la gestión de los riesgos.

39. La responsabilidad por los resultados de este producto es compartida e incumbe a las direcciones regionales, la Dirección de Políticas de Desarrollo, la Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación y la Dependencia Especial para la Cooperación Sur-Sur, las cuales responden por la planificación estratégica, la orientación, la supervisión institucional y el apoyo operacional, y a las oficinas en los países, que responden por la formulación y ejecución de los programas y la gestión eficaz de las operaciones. Las direcciones regionales son las patrocinadoras institucionales de este resultado. En el cuadro 2 se muestra el nivel de recursos básicos que se propone asignar a este resultado (gastos de las direcciones regionales, más gastos administrativos y operacionales de las oficinas en los países, la Dirección de Políticas de Desarrollo, la Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación y la Dependencia Especial para la Cooperación Sur-Sur), a saber, 335,1 millones de dólares en 2010-2011 y 342,1 millones de dólares en 2012-2013. Esas cifras comprenden: reducciones de volumen por valor de 17,7 millones de dólares que obedecen a mejoras de la eficiencia y a cambios y reducciones, que se

compensan con un aumento de los gastos de 17,0 millones de dólares, y aumentos de volumen de 7,7 millones de dólares, que representan nuevas inversiones. Se trata de inversiones que contribuyen a aplicar el programa de cambio, mediante la creación de siete plazas del Cuadro Orgánico de contratación internacional en las direcciones regionales, la Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, y la Dirección de Políticas de Desarrollo, para reforzar la capacidad de planificación y gestión estratégicas (3,5 millones de dólares) y permiten proporcionar más apoyo a los países que se encuentran en procesos de transición frágiles mediante la creación de: una plaza de categoría D-2 de Director Superior de País y seis plazas de contratación local en el Sudán Meridional; una plaza de categoría D-2 de Director Superior de País en el Yemen; y una plaza de categoría D-1 de Jefe del Equipo de Transición en la región de los Estados árabes (4,2 millones de dólares). En el cuadro 2 también se muestra el nivel estimado de recursos extrapresupuestarios para 2012-2013, a saber, 250,5 millones de dólares, en comparación con 247,1 millones de dólares para 2010-2011.

<i>Indicador del desempeño</i>	<i>Referencia</i>	<i>Objetivo 2012</i>	<i>Objetivo 2013</i>
Porcentaje de indicadores del desempeño de las oficinas en los países que son satisfactorios <i>Fuente: cuadros de mando integrales de las direcciones regionales</i>	Media general ponderada: El 38% se alcanzó El 38% se alcanzó parcialmente	45% (se alcanza)	55% (se alcanza)
Porcentaje de resultados que, según la información proporcionada, marchan bien o se han alcanzado <i>Fuente: cuadro de mando integral ejecutivo</i>	72,9%	80%	90%
Porcentaje de evaluaciones con respuestas de la administración <i>Fuente: cuadro de mando integral ejecutivo</i>	84,1%	90%	95%
Porcentaje de informes publicados de auditorías basadas en los riesgos donde se dan calificaciones no satisfactorias <i>Fuente: base de datos de la Oficina de Auditoría e Investigaciones</i>	12%	Menos del 15%	Menos del 15%

Producto del plan estratégico: los recursos humanos del PNUD se gestionan con eficacia para atraer, desarrollar y mantener una fuerza de trabajo talentosa y diversificada (grupo funcional armonizado – gestión institucional de los recursos humanos)

40. Una fuerza de trabajo competente y gestionada de forma estratégica es fundamental para alcanzar los resultados de desarrollo e institucionales que se establecen en el plan estratégico prorrogado. La mezcla de conocimientos y capacidad del personal debe coincidir con las necesidades institucionales. Una planificación dinámica de la fuerza de trabajo mediante la aplicación de mejores políticas de contratación y gestión de la sucesión debe hacer posible que la organización cuente con una plantilla óptima y alcance el equilibrio entre los géneros. El mejoramiento de la gestión de talentos por medio de un mayor aprendizaje en las esferas de dirección, gestión y programación sustantiva, junto con la ejecución de programas de certificación profesional deben mejorar las oportunidades de desarrollo profesional y aumentar la satisfacción del personal.

También es fundamental mejorar las evaluaciones del desempeño y el análisis de la fuerza de trabajo. Se espera que en 2012-2013 estas iniciativas mejoren el perfil del PNUD y la calidad de los servicios que presta a los países en los que se ejecutan programas mejorando la contratación, el desarrollo y la retención de profesionales altamente competentes y experimentados.

41. Para medir el desempeño general se utilizarán cuatro indicadores de producto, extraídos de: i) la información de la encuesta mundial del personal sobre la satisfacción del personal con entorno de trabajo; ii) la información del cuadro de mando integral ejecutivo y la base de datos de la Oficina de Recursos Humanos sobre el porcentaje de funcionarias que ocupan puestos del Cuadro Orgánico de contratación internacional y de personal directivo superior (D-1 y categorías superiores); iii) la información de la encuesta sobre productos y servicios con respecto a la satisfacción general del personal con la calidad y el alcance de las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional disponibles; iv) la información de la base de datos de la Oficina de Recursos Humanos sobre el tiempo que como promedio tardan en cubrirse las vacantes de plazo fijo, incluidas las de directores de países, representantes residentes adjuntos, directores adjuntos de países y directores de operaciones que se cubren con candidatos seleccionados de grupos de candidatos.

42. La responsabilidad por los resultados de este producto es compartida e incumbe a los directores de operaciones del PNUD quienes responden por su ejecución, así como por la gestión del personal en el contexto de las iniciativas de recursos humanos, y a la Oficina de Recursos Humanos que responde por la formulación, orientación y supervisión de las políticas, los programas, los procedimientos y los análisis de la fuerza de trabajo necesarios. La Oficina de Recursos Humanos también es la patrocinadora institucional de este resultado. En el cuadro 2 se muestra el nivel de recursos básicos que se propone asignar a este resultado (gastos de la Oficina de Recursos Humanos, participación en la financiación de los gastos de la CAPI y de los servicios de administración de justicia, gastos de personal y aprendizaje centralmente gestionados, y gastos asociados con servicios reembolsables prestados por las Naciones Unidas), a saber, 73,3 millones de dólares en 2010-2011 y 72,7 millones de dólares en 2012-2013. Esas cifras comprenden reducciones de volumen por valor de 8,4 millones de dólares que obedecen a mejoras de la eficiencia y a cambios y reducciones, que se compensan con un aumento de los gastos de 3,8 millones de dólares, y aumentos de volumen de 4,0 millones de dólares, que representan nuevas inversiones. Se trata de inversiones que apoyan el fortalecimiento de la gestión estratégica de los recursos humanos en materia de fuerza de trabajo y análisis de los puestos, gestión de talentos y de la sucesión, contratación, desarrollo profesional, simplificación de los procesos y reducción de la carta de trabajo adicional y de los riesgos conexos asociados con la reforma de los arreglos contractuales, incluida la creación de seis plazas del Cuadro Orgánico de contratación internacional y 8 plazas de contratación local. En el cuadro 2 también se muestra el nivel estimado de recursos extrapresupuestarios para 2012-2013, a saber, 41,6 millones de dólares, en comparación con 30,7 millones de dólares para 2010-2011.

<i>Indicador del desempeño</i>	<i>Referencia</i>	<i>Objetivo 2012</i>	<i>Objetivo 2013</i>
Satisfacción del personal con el entorno de trabajo <i>Fuente: cuadro de mando integral ejecutivo y encuesta mundial del personal</i>	66% (2009)	75%	75%
Equilibrio entre los géneros Todas las categorías D-1 y categorías superiores <i>Fuente: cuadro de mando integral ejecutivo y base de datos de la Oficina de Recursos Humanos</i>	Todas las categorías (Cuadro Orgánico de contratación internacional) Mujeres: 45% D-1 y categorías superiores Mujeres: 39%	Todas las categorías (Cuadro Orgánico de contratación internacional) Mujeres: 48% D-1 y categorías superiores Mujeres: 42%	Todas las categorías (Cuadro Orgánico de contratación internacional) Mujeres: 50% D-1 y categorías superiores Mujeres: 45%
Satisfacción de los clientes con la calidad de los productos y servicios de aprendizaje y desarrollo profesional <i>Fuente: encuesta sobre productos y servicios</i>	60% (2009)	70%	70%
Tiempo que como promedio tardan en cubrirse las vacantes (las que se cubren con candidatos seleccionados de grupos de candidatos y otras vacantes del Cuadro Orgánico de contratación internacional) <i>Fuente: base de datos de la Oficina de Recursos Humanos</i>	18,5 semanas para nombramientos de plazo fijo ND (no disponible) para grupos de candidatos/indicador nuevo	12 semanas para nombramientos de plazo fijo y 60 días para funcionarios de grupos de candidatos	12 semanas para nombramientos de plazo fijo y 60 días para funcionarios de grupos de candidatos

Producto del plan estratégico: se establecen nuevas alianzas estratégicas y se presta mayor atención a las comunicaciones para mejorar el posicionamiento estratégico del PNUD (grupo funcional armonizado – relaciones y asociaciones institucionales externas, comunicaciones y movilización de recursos)

43. El posicionamiento estratégico del PNUD depende en gran medida del grado en que la organización pueda ampliar su alcance y aumentar el número de asociados para el desarrollo y la coordinación. A su vez, esto debe empoderar aún más al PNUD para que pueda ayudar a los países en los que se ejecutan programas a ampliar y fortalecer las alianzas existentes con el Sur, el sistema de las Naciones Unidas, la sociedad civil, las organizaciones no gubernamentales y el sector privado. El posicionamiento estratégico del PNUD también depende en gran medida de la comunicación satisfactoria de su mandato y sus logros para aumentar la conciencia y la comprensión a nivel mundial de sus actividades de desarrollo y coordinación y sus objetivos de gestión. La adopción de un enfoque más estratégico con respecto a la comunicación y a las alianzas externas, y la elaboración de una estrategia integrada de movilización de recursos son dos iniciativas estratégicas clave previstas para 2012-2013 que influirán en el logro de este resultado.

44. Para medir el desempeño general se utilizarán tres indicadores de producto, extraídos de: i) el nuevo mecanismo de seguimiento de las alianzas estratégicas, del que se tomará el número de acuerdos, planes y modalidades de colaboración nuevos y estratégicos establecidos con potencias mundiales emergentes como representativo del éxito de las iniciativas de la administración dirigidas a ampliar constantemente el papel y el efecto posibles de las alianzas Sur-Sur para ayudar a encontrar

soluciones innovadoras a los problemas de desarrollo; ii) el cuadro de mando integral de la Dirección de Alianzas, del que se tomará igualmente el número de nuevas plataformas o alianzas estratégicas establecidas con fundaciones, entidades del sector privado, organizaciones de la sociedad civil y otros asociados como representativo del éxito de las iniciativas de la administración dirigidas a ampliar constantemente el papel y el efecto posibles de este tipo de acuerdos de colaboración para ayudar a encontrar soluciones innovadoras a los problemas de desarrollo; y iii) los cuadros de mando integrales ejecutivo y de la Dirección de Alianzas, de los que se tomará el porcentaje de sitios web de las oficinas en los países que cumplen con las normas institucionales como representativo del alcance mundial y de la calidad que pueden tener las iniciativas del PNUD dirigidas a comunicar sus objetivos, actividades y contribuciones a nivel de países de forma transparente.

45. La responsabilidad por los resultados de este producto es compartida e incumbe a la Dirección de Alianzas, que es también la patrocinadora institucional de este resultado. En el cuadro 2 se muestra el nivel de recursos básicos que se propone asignar a este resultado (gastos de la Dirección de Alianzas, incluidas las oficinas de enlace), a saber, 32,3 millones de dólares en 2010-2011 y 35,7 millones de dólares en 2012-2013. Esas cifras comprenden reducciones de volumen por valor de 1,0 millones de dólares que obedecen a mejoras de la eficiencia y a cambios y reducciones, que se compensan con un aumento de los gastos de 1,9 millones de dólares, y aumentos de volumen de 2,5 millones de dólares, que representan nuevas inversiones. Se trata de inversiones que apoyan la aplicación del programa de cambio, mediante la creación de una plaza del Cuadro Orgánico de contratación internacional en la Dirección de Alianzas para reforzar la planificación y gestión estratégicas (0,5 millones de dólares). También contribuyen a enmarcar el programa mundial de desarrollo, a fin de incluir los preparativos para Río+20 (1,0 millones de dólares) y la introducción de las normas de transparencia aprobadas por la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (1,0 millones de dólares). En el cuadro 2 se muestra el nivel estimado de recursos extrapresupuestarios para 2012-2013, a saber 27,5 millones de dólares, en comparación con 25,9 millones de dólares para 2010-2011.

<i>Indicador del desempeño</i>	<i>Referencia</i>	<i>Objetivo 2012</i>	<i>Objetivo 2013</i>
Número de acuerdos, planes y modalidades de colaboración nuevos y estratégicos establecidos con potencias mundiales emergentes <i>Fuente: nuevo mecanismo de seguimiento de las alianzas estratégicas</i>	ND/indicador nuevo	5	11
Número de nuevas plataformas o alianzas estratégicas establecidas con fundaciones, entidades del sector privado, organizaciones de la sociedad civil y otros asociados <i>Fuente: cuadro de mando integral de la Dirección de Alianzas</i>	10	10	11
Porcentaje de sitios web de las oficinas en los países que cumplen con las normas institucionales <i>Fuente: cuadros de mando integral ejecutivo y de la Dirección de Alianzas</i>	71% (2009)	82%	93%

Producto del plan estratégico: se apoya la satisfacción de las necesidades programáticas con políticas, procedimientos y sistemas financieros, informáticos, de adquisiciones, jurídicos y administrativos eficientes y eficaces (grupo funcional armonizado – gestión institucional, financiera, informática, de adquisiciones, jurídica y administrativa)

46. La creación de un entorno propicio para el logro oportuno y transparente de resultados de desarrollo e institucionales depende en gran medida de la realización de actividades de gestión institucional críticas en las esferas de las finanzas y el presupuesto, la tecnología de la información y las comunicaciones, las adquisiciones, los asuntos jurídicos y la administración general, y está íntimamente relacionado con esas actividades. Esto requiere una custodia rigurosa y prudente de los recursos —humanos, financieros, de capital y de información— de la organización. Dada la importancia intersectorial de las actividades de gestión institucional en estas esferas, sigue siendo imprescindible que todas las políticas, los procedimientos y los sistemas conexos sean representativos de las mejores prácticas de la organización para poder gestionar con eficacia los riesgos institucionales, mejorar la rendición de cuentas y fortalecer el proceso de adopción de decisiones. La aplicación de las IPSAS, la formulación de un presupuesto integrado y el fortalecimiento de los aspectos funcionales del sistema de planificación estratégico de los recursos institucionales son iniciativas estratégicas clave para 2012-2013 que repercutirán en el logro de este resultado.

47. Para medir el desempeño general se utilizarán cinco indicadores de producto, extraídos de: i) el cuadro de mando integral de la Dirección de Gestión, del que se tomará el porcentaje de indicadores con calificaciones satisfactorias como representativo del desempeño institucional general en estas esferas; ii) el tablero de calidad de los datos financieros, del que se tomará el porcentaje de dependencias de operaciones que cumplen con las normas internas de calidad de los datos financieros del PNUD como representativo del cumplimiento de las normas institucionales de gestión financiera; iii) los cuadros de mando integrales ejecutivo y de la Dirección de Gestión, de los que se tomará el porcentaje de recomendaciones de auditoría interna y de auditorías realizadas por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas que se cumplen en el plazo establecido como representativo de la respuesta a las orientaciones proporcionadas por los órganos de supervisión; iv) el cuadro de mando integral de la Dirección de Gestión, del que se tomará el porcentaje de usuarios satisfechos con los servicios y las herramientas de tecnología de la información y las comunicaciones como representativo de la calidad, accesibilidad y utilidad de los sistemas de información y las herramientas de comunicaciones; y v) la base de datos del Comité Asesor sobre Adquisiciones, de la que se tomará el porcentaje de solicitudes de dicho Comité y de los comités asesores regionales sobre las propuestas de adquisición aprobadas por primera vez como representativo de la aplicación satisfactoria de las políticas y directrices de adquisiciones a actividades de adquisición no habituales.

48. La responsabilidad por los resultados de este producto corresponde a la Dirección de Gestión, incluidos la Dirección, la Oficina de Finanzas y Administración, la Oficina de Planificación y Presupuestación, la Oficina de Sistemas y Tecnología de la Información, la Oficina de Apoyo a las Adquisiciones, el Comité Asesor sobre Adquisiciones y la Oficina de Apoyo Jurídico. La Dirección de Gestión también es la patrocinadora institucional de este resultado. En el cuadro 2 se muestra el nivel de recursos básicos que se propone asignar a este resultado

(gastos de la Dirección de Gestión, salvo la Oficina de Recursos Humanos y la Oficina de Seguridad; participación en la financiación de los gastos en concepto de servicios de la Junta de los jefes ejecutivos; gastos de tecnología de la información y las comunicaciones gestionados centralmente, y gastos relacionados con los servicios reembolsables conexos prestados por las Naciones Unidas). En la categoría “A.I. actividades de gestión – periódicas” se incluyen a este fin 62,4 millones de dólares para 2010-2011 y 55,2 millones de dólares para 2012-2013. Esas cifras comprenden reducciones de volumen por valor de 19,2 millones de dólares que obedecen a mejoras de la eficiencia y a cambios y reducciones, que se compensan con un aumento de los gastos de 1,4 millones de dólares, y aumentos de volumen de 10,6 millones de dólares, que representan nuevas inversiones. Se trata de inversiones que contribuyen a aplicar el programa de cambio, mediante la creación de una plaza del Cuadro Orgánico de contratación internacional en la Dirección de Gestión para reforzar la planificación y gestión estratégicas. Esas inversiones también apoyan el mejoramiento de los servicios institucionales de valor añadido y la rendición de cuentas respecto de las actividades de aplicación de las IPSAS (6,2 millones de dólares) y las actividades críticas de tecnología de la información y las comunicaciones (3,9 millones de dólares). En el cuadro 2 se muestra el nivel estimado de recursos extrapresupuestarios para 2012-2013, a saber 47,7 millones de dólares, en comparación con 44,9 millones de dólares para 2010-2011. En la categoría “A.II. Actividades de gestión – no periódicas” se incluyen 16,2 millones de dólares para 2010-2011 y 10,0 millones de dólares para 2012-2013. Esas cifras comprenden reducciones de volumen por valor de 16,2 millones de dólares que obedecen a mejoras de la eficiencia y a cambios y reducciones, que se compensan con un aumento de los gastos de 0,1 millón de dólares, y aumentos de volumen de 9,9 millones de dólares, que representan nuevas inversiones. Se trata de inversiones que apoyan el mejoramiento de los servicios institucionales de valor añadido y la rendición de cuentas respecto de las actividades de aplicación de las IPSAS (3,8 millones de dólares) y las actividades críticas de tecnología de la información y las comunicaciones (6,1 millones de dólares).

<i>Indicador del desempeño</i>	<i>Referencia</i>	<i>Objetivo 2012</i>	<i>Objetivo 2013</i>
Porcentaje de indicadores del cuadro de mando integral de la Dirección de Gestión con calificaciones satisfactorias <i>Fuente: cuadro de mando integral de la Dirección de Gestión</i>	El 32% se alcanzó El 57% se alcanzó parcialmente (2009)	50% (se alcanza totalmente)	60% (se alcanza totalmente)
Porcentaje de dependencias de operaciones que cumplen con las normas de calidad de los datos financieros, incluidas las IPSAS <i>Fuente: tablero de calidad de los datos financieros</i>	85%	90%	90%
Porcentaje de recomendaciones de auditoría interna y de auditorías realizadas por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas que se cumplen en el plazo establecido <i>Fuente: cuadros de mando integrales ejecutivo y de la Dirección de Gestión</i>	OAI: 75,7% Junta de Auditores: 90%	OAI: 90% Junta de Auditores: 90%	OAI: 90% Junta de Auditores: 90%

<i>Indicador del desempeño</i>	<i>Referencia</i>	<i>Objetivo 2012</i>	<i>Objetivo 2013</i>
Porcentaje de usuarios satisfechos con los servicios y las herramientas de tecnología de la información y las comunicaciones	58% (2009)	65%	70%
<i>Fuente: cuadro de mando integral de la Dirección de Gestión</i>			
Porcentaje de solicitudes del Comité Asesor sobre Adquisiciones y de los comités asesores regionales sobre las propuestas de adquisición aprobadas por primera vez	70%	75%	75%
<i>Fuente: base de datos del Comité Asesor sobre Adquisiciones</i>			

Producto del plan estratégico: se refuerza la seguridad del personal y de los locales y se crea un entorno más seguro para la ejecución de los programas (grupo funcional armonizado – seguridad del personal y de los locales en todo el mundo)

49. Un entorno seguro para el personal y las instalaciones del PNUD es otro requisito fundamental para alcanzar los resultados en materia de desarrollo, gestión y coordinación de las iniciativas de las Naciones Unidas en favor del desarrollo que figuran en el plan estratégico prorrogado, lo que requiere adoptar a nivel mundial medidas de seguridad generales y eficaces en función de los costos, como el establecimiento, mantenimiento y la aplicación de políticas y sistemas de gestión y rendición de cuentas en materia de seguridad. El PNUD seguirá participando en el programa de seguridad sobre el terreno del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas, mejorando el cumplimiento de las normas mínimas operativas de seguridad (MOSS), y manteniendo planes actualizados de continuidad de las operaciones a nivel de dependencias. Aumentar el conocimiento de las medidas de seguridad vial y mejorar la capacidad de comunicaciones en caso de emergencia entre las capitales de los países en los que se ejecutan proyectos y los lugares apartados donde radican las suboficinas y se ejecutan proyectos son dos iniciativas clave previstas para 2012-2013 que repercutirán en el logro de este resultado.

50. Para medir el desempeño general se utilizarán los indicadores de producto, extraídos de: i) los cuadros de mando integrales ejecutivo y de la Dirección de Gestión, de los que se tomará el porcentaje de oficinas en los países que han cumplido con las MOSS como representativo de la aplicación de un nivel aceptable de medidas de seguridad con el que el personal puede desempeñar sus funciones en condiciones seguras; y ii) los cuadros de mando integrales ejecutivo y de la Dirección de Gestión, de los que se tomará el porcentaje de oficinas en los países que han cumplido con los requisitos de formular planes de continuidad de las operaciones y ponerlos a prueba como representativo de un nivel adecuado de preparación para responder a amenazas repentinas o imprevistas de seguridad, ya sean naturales o creadas por los seres humanos.

51. A fin de crear condiciones para el caso de que se necesitaran recursos adicionales con miras a sufragar los gastos de seguridad exigidos por la Asamblea General respecto de la participación en el programa de seguridad sobre el terreno del Departamento de Seguridad o mejorar el cumplimiento de las MOSS en 2012-2013, la Administradora solicita que, como en 2008-2009 y 2010-2011 se le conceda

autoridad excepcional para desembolsar hasta 15 millones de dólares adicionales con cargo a los recursos ordinarios propuestos. Hasta la fecha, esa autoridad excepcional nunca se ha ejercido.

52. La responsabilidad por los resultados de este producto es compartida e incumbe a la Oficina de Seguridad/Dirección de Gestión, que responde por el establecimiento de las políticas y los procedimientos, su comunicación una vez aprobados, y la orientación al respecto; y a las decisiones regionales, que responden por la aplicación y el cumplimiento plenos de las políticas y los procedimientos aprobados. La Oficina de Seguridad/Dirección de Gestión es la patrocinadora institucional de este resultado. En el cuadro 2 se muestra el nivel de recursos básicos que se propone asignar a este resultado (gastos de la Oficina de Seguridad y cumplimiento de las medidas de seguridad exigidas por las Naciones Unidas), a saber 47,4 millones de dólares en 2010-2011 y 32,9 millones de dólares en 2012-2013. Esas cifras comprenden: reducciones de volumen por valor de 16,6 millones de dólares que obedecen a mejoras de la eficiencia y a cambios y reducciones, que se compensan con un aumento de los gastos de 2,1 millones de dólares. En el cuadro 2 también se muestra el nivel estimado de recursos extrapresupuestarios para 2012-2013, a saber, 26,6 millones de dólares, en comparación con 16,4 millones de dólares para 2010-2011.

<i>Indicador del desempeño</i>	<i>Referencia</i>	<i>Objetivo 2012</i>	<i>Objetivo 2013</i>
Porcentaje de oficinas en los países que cumplen con las MOSS <i>Fuente: cuadros de mando integrales ejecutivo y de la Dirección de Gestión</i>	63%	75%	80%
Porcentaje de oficinas en los países que cumplen con los requisitos de los planes de continuidad de las operaciones <i>Fuente: cuadros de mando integrales ejecutivo y de la Dirección de Gestión</i>	79,6%	90%	95%

Producto del plan estratégico: se ejerce una supervisión institucional independiente y se proporcionan garantías razonables de la adecuación del control interno de los recursos del PNUD y de la eficacia y eficiencia de las contribuciones de la organización al logro de resultados de desarrollo (grupo funcional armonizado – supervisión y garantías institucionales)

53. El sistema de rendición de cuentas y supervisión del PNUD, aprobado por la Junta Ejecutiva en su decisión 2008/37, es fundamental para asegurar que existan y se apliquen políticas y procedimientos adecuados de supervisión institucional, incluido un sistema de control interno amplio y que funcione debidamente, para mejorar la eficacia de las operaciones, salvaguardar los bienes de la organización y gestionar los riesgos. El sistema también contribuye a proporcionar un nivel satisfactorio de garantías de la incorporación constante de la experiencia adquirida y las mejores prácticas a las actividades de desarrollo, las actividades de coordinación de las iniciativas de las Naciones Unidas en favor del desarrollo y las actividades de gestión que sustentan los resultados que figuran en el plan estratégico prorrogado.

54. Para medir el desempeño general se utilizarán cuatro indicadores de producto, extraídos de:

a) La base de datos de la OAI, de la que se tomará el número de informes de auditorías basadas en los riesgos de las oficinas en los países, las dependencias de los programas, y proyectos y otras dependencias y actividades institucionales publicados anualmente como representativo del funcionamiento satisfactorio y de la aplicación del sistema de rendición de cuentas y supervisión;

b) La base de datos de la OAI, de la que se tomará el porcentaje de exámenes oportunos de los informes de auditoría de las organizaciones no gubernamentales/ejecución nacional como representativo de la gestión y supervisión adecuadas de la labor de auditoría externa realizada en relación con los programas y proyectos de organizaciones no gubernamentales/ejecución nacional;

c) El sitio web de la Junta Ejecutiva, del que se tomará el porcentaje de evaluaciones de programas concluidas en tiempo y sometidas al examen de la administración y la Junta Ejecutiva del PNUD antes de que se aprueben nuevos programas de países, como representativo del carácter oportuno y del efecto de las evaluaciones de los programas para la rendición de cuentas, la gestión de resultados y la gestión de los conocimientos;

d) El Centro de Recursos de Evaluación, del que se tomará el porcentaje de informes de evaluación descentralizados, concluidos y cargados en el sitio web, cuya calidad ha sido evaluada, como representativo de los esfuerzos de la organización para planificar estratégicamente y utilizar con eficacia las evaluaciones descentralizadas a fin de mejorar los resultados en materia de desarrollo.

55. La responsabilidad por los resultados de este producto incumbe a la Oficina de Auditoría e Investigaciones y a la Oficina de Evaluación, que también son patrocinadoras institucionales de este resultado. En el cuadro 2 se muestra el nivel de recursos básicos que se propone asignar a este resultado (gastos de la OAI y la Oficina de Evaluación y participación en la financiación de los gastos de los servicios de la Dependencia Común de Inspección y la Junta de Auditores, a saber 48,0 millones de dólares en 2010-2011 y 47,1 millones de dólares en 2012-2013. Esas cifras comprenden: reducciones de volumen por valor de 2,5 millones de dólares que obedecen a mejoras de la eficiencia y a cambios y reducciones, que se compensan con un aumento de los gastos de 0,6 millones de dólares y aumentos de volumen de 1,0 millones de dólares, que representan nuevas inversiones. Se trata de inversiones que contribuyen a aumentar el valor añadido de los servicios institucionales y la rendición de cuentas mediante la creación de dos plazas del Cuadro Orgánico de contratación internacional en la Dependencia de Investigaciones (1,0 millones de dólares). En 2012-2013 se asignarían 26,9 millones de dólares a actividades de auditoría e investigación, y 20,2 millones de dólares a actividades de investigación. En el cuadro 2 también se muestra el nivel estimado de recursos extrapresupuestarios para 2012-2013, a saber, 7,9 millones de dólares, en comparación con 5,5 millones de dólares para 2010-2011. Esa suma se desglosa en un nivel estimado de 5,5 millones de dólares de recursos extrapresupuestarios para actividades de auditoría e investigaciones, y 2,4 millones de dólares para actividades de evaluación en 2012-2013.

<i>Indicador del desempeño</i>	<i>Referencia</i>	<i>Objetivo 2012</i>	<i>Objetivo 2013</i>
Número de informes de auditorías basadas en los riesgos de las oficinas en los países, las dependencias de los programas, y proyectos y otras dependencias y actividades institucionales publicados anualmente <i>Fuente: base de datos de la OAI</i>	69	74	74
Examen oportuno de los informes de autoría de las ONG/ejecución nacional y publicación de cartas de examen <i>Fuente: base de datos de la OAI</i>	70% (2009)	75%	75%
Conclusión en tiempo de las evaluaciones de programas (evaluaciones de los resultados de desarrollo regionales, mundiales y Sur-Sur) y presentación a la administración y la Junta Ejecutiva del PNUD para su examen antes que se apruebe un nuevo programa <i>Fuente: sitio web de la junta ejecutiva</i>	100%	100%	100%
Porcentaje de informes de evaluación descentralizados, concluidos y cargados en el sitio web del Centro de Recursos de Evaluación, cuya calidad ha sido evaluada por la Oficina de Evaluación <i>Fuente: Centro de Recursos de Evaluación</i>	ND/indicador nuevo	100%	100%

B. Coordinación de las actividades de las Naciones Unidas para el desarrollo

56. En la resolución 62/208 sobre el examen trienal amplio de la política, la Asamblea General reafirmó la función del PNUD como administrador del sistema de coordinadores residentes y reafirmó que el sistema de coordinadores residentes, en el marco de la implicación nacional, tiene que desempeñar una función fundamental en el funcionamiento efectivo y eficiente del sistema de las Naciones Unidas a nivel de país. En consecuencia, esas actividades y los costos conexos, que corren por cuenta del PNUD a nivel de país, y de la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo (UNDOCO) a nivel de la Sede y las oficinas en los países, para apoyar la coordinación de las actividades de desarrollo del sistema de las Naciones Unidas, se clasifican de acuerdo con las decisiones de la Junta Ejecutiva como gastos de las actividades de coordinación para el desarrollo de las Naciones Unidas.

57. Las actividades del PNUD en ámbito nacional se inscriben en dos grandes categorías. La primera categoría se refiere a las actividades de coordinación y representación del sistema de las Naciones Unidas que son generalmente realizadas por el coordinador residente, con el apoyo del personal de la oficina del coordinador residente y el PNUD. Estas abarcan: i) la coordinación de las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas, incluyendo las funciones de seguridad comunes y el apoyo a los equipos del Director Regional, ii) la representación y promoción en nombre del sistema de las Naciones Unidas que abarca tanto a los organismos residentes y no residentes, incluida la movilización de recursos, y iii) la coordinación de las actividades de emergencia, humanitarias y de socorro.

58. La segunda categoría se refiere a los servicios y el apoyo operativo a la coordinación del sistema de las Naciones Unidas que son normalmente realizados

por el personal de la oficina del coordinador residente y el PNUD. Estos abarcan: i) el apoyo administrativo a la oficina del Coordinador Residente, y ii) el apoyo administrativo al equipo de las Naciones Unidas en el país, incluida la gestión de las instalaciones comunes y la coordinación de los servicios compartidos, como los de comunicaciones, finanzas y tecnología de la información. También abarca las actividades en respuesta a solicitudes especiales del Secretario General y altos funcionarios de las Naciones Unidas.

59. La UNDOCO brinda apoyo técnico al Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM) para la toma de decisiones respecto de cuestiones y políticas en todo el sistema. De este modo, la UNDOCO ayuda al GNUM a formular e introducir políticas y procedimientos simplificados y armonizados para las oficinas en los países en ámbitos tan importantes como los Marcos de Asistencia de las Naciones para el Desarrollo (MANUD) y los programas conjuntos, las comunicaciones, la tecnología de la información (TI), los recursos humanos, las adquisiciones, las normas y reglamentos financieros, la auditoría estandarizada y la presentación de informes financieros, y la recuperación de costos. También prestan apoyo al fortalecimiento general del sistema de coordinadores residentes mediante la provisión de fondos, la orientación en materia de políticas y la capacitación, y ofrecen apoyo específico a los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países que sufren una crisis o salen de un conflicto.

60. El examen de mitad de período del plan estratégico enumera tres productos estratégicos para las actividades de coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo, junto con los correspondientes indicadores de desempeño, los parámetros y objetivos, como se indica a continuación. El primer producto, “Fortalecimiento de la gestión del sistema de coordinadores residentes del PNUD”, utiliza un indicador de producto para medir el desempeño. Se extrae del cuadro de mando integral de la Dirección de Alianzas, utilizando el porcentaje de cuestiones que requerían la adopción por el PNUD de las medidas señaladas en el informe sobre la gestión y la rendición de cuentas y el plan de aplicación como representante de la rendición de cuentas transparente en el GNUM y la función positiva que desempeña el PNUD al respecto para asegurar un sistema de coordinadores residentes eficaz, incluyente y responsable.

61. El segundo producto, Fortalecimiento por el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo del sentido de empresa común respecto del sistema de coordinadores residentes, también utiliza un indicador de producto para medir el desempeño. Se extrae del cuadro de mando integral de la Dirección de Alianzas, utilizando el porcentaje de asociados del sistema de las Naciones Unidas satisfecho con la administración del PNUD del sistema de coordinadores residentes como representativo de los comentarios generales de los asociados acerca de la eficacia de la función desempeñada por el PNUD como custodio y administrador del sistema de coordinadores residentes.

62. El tercer producto, Suministro de orientación eficaz sobre programación y operaciones institucionales comunes a los equipos de las Naciones Unidas en los países, también utiliza un indicador de producto para medir el desempeño. Se extrae del plan de trabajo del GNUM, utilizando el porcentaje de los resultados alcanzados por el UNDOCO como representativo de los efectos positivos y las contribuciones de las actividades planificadas del UNDOCO a las operaciones de los equipos de las Naciones Unidas en los países.

63. La rendición de cuentas por los resultados de los tres productos es compartida. Es responsabilidad de la Oficina Ejecutiva, la Dirección de Alianzas, las oficinas regionales y el UNDOCO proporcionar orientación estratégica y supervisión institucional, en tanto los coordinadores residentes y las oficinas del PNUD en los países deben proporcionar apoyo directo en cuanto a representación, coordinación y operaciones a los equipos de las Naciones Unidas en los países. La Dirección de Alianzas es el patrocinador institucional de los dos primeros resultados, y el UNDOCO es el patrocinador institucional del tercer resultado.

64. Como en bienios anteriores, el PNUD llevó a cabo un estudio de la carga de trabajo para verificar el tiempo y los costos asociados con el apoyo que prestan las oficinas del PNUD en los países a las actividades de coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo. Participaron más de 3.000 funcionarios de 84 oficinas en los países, una amplia muestra representativa de la que pudieron extraerse estimaciones. Los resultados de los análisis de los datos confirmaron una vez más el vínculo indisoluble entre la coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo y las actividades del PNUD en la estructura de oficinas en los países del PNUD. Por ejemplo, cantidades importantes de tiempo del personal consignadas en actividades de dependencias del PNUD se gastaron en realidad en la prestación de apoyo a los coordinadores residentes y las iniciativas de los equipos de las Naciones Unidas en los países. En consecuencia, los costos atribuidos a la dependencia de coordinadores residentes correspondientes al apoyo a esas iniciativas deberían seguirse distribuyendo en toda la estructura de oficinas del PNUD en los países.

65. El 22% de los costos a nivel de las oficinas en los países, incluidos aquellos que son administrados centralmente por la Sede (por ejemplo, los de seguridad y TIC), se atribuyen al apoyo a las actividades de coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo durante el período 2012-2013, una disminución del 5% respecto de la tasa del 27% aplicable al período 2010-2011. Esto se debe a una mayor armonización con las organizaciones asociadas, dando lugar a la reclasificación de la coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo a la gestión de todos los gastos de las oficinas en los países relacionados con la participación del personal del PNUD en los equipos de las Naciones Unidas en los países.

66. El cuadro 2 indica un monto combinado de financiación básica que se asignará a los dos primeros resultados (22% de los costos a nivel de oficina en los países): 147,1 millones de dólares en 2010-2011 y 143,3 millones de dólares en 2012-2013. Esas cifras incluyen reducciones de volumen de 11,1 millones de dólares debido al aumento de la eficiencia, desplazamientos y reducciones, compensados por aumentos de costos de 7,3 millones de dólares. El cuadro 2 también refleja los montos estimados de financiación extrapresupuestaria de 59,5 millones de dólares para 2012-2013, en comparación con 56,4 millones de dólares para el período 2010-2011.

67. El cuadro 2 también refleja los montos propuestos para financiación básica que se asignará al tercer resultado (el costo del UNDOCO para el PNUD): 3,9 millones de dólares en 2010-2011 y 3,5 millones de dólares en 2012-2013. Esas cifras incluyen disminuciones de volumen de 0,3 millones de dólares debido al aumento de la eficiencia, desplazamientos y reducciones, y una disminución de costos de 0,1 millones de dólares. El cuadro 2 también refleja los niveles estimados de financiación extrapresupuestaria de 2,1 millones de dólares para el período 2012-2013, en comparación con 1,9 millones de dólares para 2010-2011.

Producto del plan estratégico: fortalecimiento de la gestión del sistema de coordinadores residentes del PNUD (grupo funcional – apoyo de coordinación que prestan las Naciones Unidas a las oficinas en los países)

<i>Indicador del desempeño</i>	<i>Referencia</i>	<i>Objetivo 2012</i>	<i>Objetivo 2013</i>
Porcentaje de cuestiones que requerían la adopción por el PNUD de las medidas señaladas en el informe sobre la gestión y la rendición de cuentas y el plan de aplicación	80%	90%	100%

Fuente: cuadro de mando integral de la Dirección de Alianzas

Producto del plan estratégico: fortalecimiento por el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo del sentido de empresa común respecto del sistema de coordinadores residentes (grupo funcional – apoyo de coordinación que prestan las Naciones Unidas a las oficinas en los países)

<i>Indicador del desempeño</i>	<i>Referencia</i>	<i>Objetivo 2012</i>	<i>Objetivo 2013</i>
Porcentaje de asociados del sistema de las Naciones Unidas satisfechos con la administración del PNUD del sistema de coordinadores residentes	69% (2009)	72%	75%

Fuente: cuadro de mando integral de la Dirección de Alianzas

Producto del plan estratégico: suministro de coordinación y facilitación eficaces sobre programación y operaciones institucionales comunes a los equipos de las Naciones Unidas en los países (grupo funcional – apoyo de coordinación que presta la Sede de las Naciones Unidas)

<i>Indicador del desempeño</i>	<i>Referencia</i>	<i>Objetivo 2012</i>	<i>Objetivo 2013</i>
Porcentaje de productos del UNDOCO logrados en el plan de trabajo del GNUD	90% (2009)	95%	100%

Fuente: cuadro de mando integral de la Dirección de Alianzas

C. Actividades para fines especiales

Producto del plan estratégico: gestión eficaz y eficiente en apoyo a las necesidades programáticas de los VNU (grupo funcional – apoyo a los VNU)

68. El programa de los Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU) es un programa creado por la Asamblea General y administrado por el PNUD. Moviliza a voluntarios en nombre del sistema de las Naciones Unidas. El trabajo de estos voluntarios continúa teniendo un impacto significativo en los esfuerzos de todo el sistema de las Naciones Unidas para lograr la paz y el desarrollo y, en el PNUD, sobre las estrategias de reducción de la pobreza y el logro de los ODM.

69. Uno de los indicadores de producto será utilizado para medir el desempeño general. Se extrae de la base de datos del programa VNU y utiliza el porcentaje de aumento en el número de voluntarios de las Naciones Unidas movilizados para

actividades relacionadas con los ODM, asuntos humanitarios, situaciones posteriores a las crisis y consolidación de la paz. Esto se considera representativo de una respuesta exitosa de los VNU a las crecientes demandas de contratación y colocación de voluntarios de las Naciones Unidas a nivel mundial. Esta respuesta se vincula con las actividades programáticas y de gestión de los VNU, especialmente en el ámbito del desarrollo de programas y la cooperación, la captación y la gestión de voluntarios, la creación de asociaciones, y las finanzas y la administración.

70. La rendición de cuentas por los resultados de este producto recae en el Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas que también es el patrocinador institucional de este resultado. El cuadro 2 refleja los niveles propuestos de financiación básica que se asignará a ese resultado (el costo de los VNU para el PNUD): 40,9 millones de dólares en 2010-2011 y 33,8 millones de dólares en 2012-2013. Estas cifras incluyen reducciones de volumen de 7,2 millones de dólares debido al aumento de la eficiencia, desplazamientos y reducciones, compensada por los aumentos de costos de 0,1 millones de dólares. El cuadro 2 también refleja los niveles estimados de financiación extrapresupuestaria de 23,2 millones de dólares para 2012-2013, en comparación con 18,3 millones de dólares para 2010-2011.

<i>Indicador del desempeño</i>	<i>Referencia</i>	<i>Objetivo 2012</i>	<i>Objetivo 2013</i>
Porcentaje de aumento en el número de voluntarios de las Naciones Unidas y otros voluntarios relacionados con el Programa VNU movilizados para actividades relacionadas con los ODM, asuntos humanitarios, situaciones posteriores a las crisis y consolidación de la paz.	7.960 asignaciones de Voluntarios de las Naciones Unidas tareas de voluntariado y 15.109 asignaciones de voluntarios en línea	Aumento del 5%	Aumento del 5%
<i>Fuente: base de datos de los VNU</i>			

Producto del plan estratégico: edición del plan estratégico: gestión eficaz y eficiente en apoyo a las necesidades programáticas del FNUDC (grupo funcional – apoyo al FNUDC)

71. El Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC) es una organización financiada con contribuciones voluntarias establecida por la Asamblea General y administrada por el PNUD. Promueve la reducción de la pobreza mediante la microfinanciación y las inversiones comunitarias de capital. Los programas conjuntos a nivel nacional son la principal modalidad de cooperación entre el PNUD y el FNUDC en esas actividades.

72. Un indicador de producto será utilizado para medir el desempeño general. Se extrae del cuadro de mando integral del FNUDC, utilizando el porcentaje de los países menos adelantados en los que trabaja el FNUDC y donde las contribuciones se integran en el marco de programación de las Naciones Unidas a nivel de país, como representativo de la capacidad de las actividades de gestión del Fondo en las áreas de recursos humanos, finanzas, TIC y adquisiciones para responder satisfactoriamente a las demandas de servicios del FNUDC en materia de desarrollo.

73. La rendición de cuentas por los resultados de este producto recae en el Fondo, que también es el patrocinador institucional de este resultado. El cuadro 2 refleja los niveles propuestos para la financiación básica que se asignará a ese resultado (el costo del FNUDC para el PNUD): 9,6 millones de dólares en 2010-2011 y 8,5

millones de dólares en 2012-2013. Estas cifras incluyen disminuciones de volumen de 1,0 millones de dólares debido al aumento de la eficiencia, desplazamientos y reducciones, y disminuciones de costos de 0,1 millones de dólares.

<i>Indicador del desempeño</i>	<i>Referencia</i>	<i>Objetivo 2012</i>	<i>Objetivo 2013</i>
Porcentaje de los países menos adelantados en los que trabaja el FNUDC y donde las contribuciones se integran en el marco de programación de las Naciones Unidas a nivel de país	70%	80%	85%

Fuente: cuadro de mando integral del FNUDC

D. Eficacia de la ayuda para el desarrollo

74. La eficacia de la ayuda para el desarrollo representa los productos del PNUD que apoyan el logro efectivo de los resultados de desarrollo a nivel nacional. A los efectos del proceso presupuestario institucional, abarcan los aspectos que no están específicamente incluidos en los presupuestos de programas o proyectos que son indispensables para poder ofrecer resultados en materia de desarrollo. Tres de los cinco productos relativos a la eficacia de las actividades de desarrollo incluidas en el plan estratégico reciben financiación del presupuesto institucional y se describen a continuación.

Producto del plan estratégico: aumento de la calidad de la programación por países (grupo funcional – desarrollo de programas y apoyo a la gestión)

75. La calidad de la programación por países es un requisito indispensable para el logro de los resultados de desarrollo previstos. Para aumentar la calidad de la programación por países, y según se recomienda en el examen de mitad de período del plan estratégico, los indicadores han sido diseñados para monitorear los adelantos logrados en lo que respecta a perfilar mejor el objeto de la programación y mejorar la calidad, y reducir a la vez la carga transaccional a nivel de país.

76. Más específicamente, se utilizarán cuatro componentes de un indicador de producto compuesto para medir el desempeño. Ellos se extraen:

a) Del Centro de Recursos de Evaluación, utilizando las tasas de cumplimiento de los planes de evaluación de los documentos de programas para los países, incluyendo las clasificaciones descentralizadas de evaluación de la calidad y la aplicación de las respuestas de la administración, como representativas del aprendizaje para mejorar la calidad de la programación por países y el cumplimiento de las políticas y normas establecidas;

b) De los cuadros de mando integrales de las oficinas en los países, utilizando un nuevo indicador que será desarrollado por la Oficina del Secretario General, como representativo de la calidad general de los informes sobre resultados de las oficinas en los países;

c) De las observaciones de la Junta de Auditores sobre los marcos de resultados de los documentos sobre los programas para los países, como representativo de su calidad general;

d) Del sistema Atlas y el repositorio de contenido normativo del PNUD, que se utilizará para determinar la carga del proyecto y un cambio porcentual en los

requisitos de la programación transaccional, como representativo de una mayor eficiencia y eficacia de los instrumentos de programación.

77. La responsabilidad por los resultados de este producto corresponde a las oficinas regionales en lo que respecta al suministro y aplicación de directrices sobre el desarrollo y la gestión de programas institucionales en todo el amplio espectro del ciclo de programación. Las oficinas regionales son los patrocinadores institucionales de este resultado. El cuadro 2 refleja los niveles propuestos de financiación básica que se asignará a ese resultado (el costo de las oficinas en los países y el personal de los centros regionales con responsabilidades relacionadas principalmente con programas, incluidos los representantes residentes adjuntos y directores nacionales adjuntos, y especialistas en programas y comunicaciones, asesores, colaboradores y auxiliares): 121,7 millones de dólares en 2010-2011 y 108,7 millones de dólares en 2012-2013. Estas cifras incluyen disminuciones de volumen de 9,3 millones de dólares debido al aumento de la eficiencia, desplazamientos y reducciones, y reducciones de costos de 3,7 millones de dólares. El cuadro 2 también refleja los niveles estimados de financiación extrapresupuestaria de 99,6 millones de dólares para 2012-2013, en comparación con 89,1 millones de dólares para el período 2010-2011.

<i>Indicador del desempeño</i>	<i>Referencia</i>	<i>Objetivo 2012</i>	<i>Objetivo 2013</i>
<p>Cumplimiento de la política de evaluación y las normas institucionales de calidad</p> <p><i>Fuente: Coordinador del Socorro de Emergencia, tasa de cumplimiento de los planes de evaluación de los documentos de programas para los países, las clasificaciones descentralizadas de evaluación de la calidad y la aplicación de las respuestas de la administración</i></p>	<p>Documentos de programas para los países: 28%;</p> <p>Descentralizados: 21%</p> <p>Respuesta de la administración: 61%</p> <p>Completados/en marcha en los últimos cuatro años</p>	<p>Documentos de programas para los países: 50%</p> <p>Descentralizados: 35%</p> <p>Respuesta de la administración: 70%</p>	<p>Documentos de programas para los países: 60%</p> <p>Descentralizados: 50%</p> <p>Respuesta de la administración: 75%</p>
<p>Calificación de la calidad de los informes anuales sobre resultados de las oficinas en los países</p> <p><i>Fuente: nuevo indicador del cuadro de mando integral calificado por el Grupo de Apoyo a las Operaciones</i></p>	<p>81 informes anuales sobre resultados cumplen o superan las normas de 2010</p>	<p>Aumento del 20%</p>	<p>Aumento del 20%</p>
<p>Observaciones de los marcos mejorados de resultados de los documentos del programa para los países (indicadores SMART)</p> <p><i>Fuente: Junta de Auditores</i></p>	<p>Informe sobre el bienio 2008-09 en DP/2011/14</p>	<p>La Junta de Auditores observa adelantos positivos</p>	<p>La Junta de Auditores observa adelantos positivos</p>
<p>Los instrumentos del programa se ajustan al propósito:</p> <p>Carga del proyecto y cambio porcentual en los requisitos de la programación transaccional</p> <p><i>Fuente: Atlas y políticas y procedimientos sobre programas y operaciones</i></p>	<p>Por decidir</p>	<p>Disminución del 10%</p>	<p>Disminución del 10%</p>

Producto del plan estratégico: un sistema de redes de grupos especializados y conocimientos que contribuyan de manera efectiva a los resultados de desarrollo en todas las regiones (grupo funcional – apoyo en políticas de programas y gestión de conocimientos)

78. El PNUD es una organización basada en el conocimiento. En consecuencia, la captación, codificación e intercambio de información sobre desarrollo es el elemento fundamental del funcionamiento del PNUD. La plataforma para la captación y difusión de conocimientos ha sido mejorada mediante la introducción e implementación de una nueva estrategia y sistemas de conocimientos institucionales durante el período 2010-2011. Esto ha proporcionado al PNUD una base fortalecida de gestión de conocimientos a través de la utilización plena de todas las posibilidades de la Intranet, Internet y Extranet. A su vez se espera que ello contribuya al mejoramiento de una integración cruzada y al aumento del intercambio de las experiencias adquiridas durante 2012-2013.

79. Se utilizarán tres indicadores de producto para medir el desempeño. Se extraen de: i) la encuesta de productos y servicios, utilizando el porcentaje de usuarios satisfechos con la pertinencia de la orientación práctica y las directrices sobre políticas proporcionadas por la Sede; ii) la encuesta de productos y servicios, utilizando el porcentaje de usuarios satisfechos con la pertinencia del apoyo en materia de formulación y ejecución de programas y proyectos, y iii) el Teamworks, utilizando el número de usuarios por mes, incluidas las deliberaciones, descargas, recomendaciones y opiniones como representativos de la accesibilidad, utilidad y utilización de este instrumento fundamental de gestión del conocimiento.

80. La responsabilidad por los resultados de este producto es compartida. Corresponde a la Dirección de Políticas de Desarrollo y la División de Prevención de Crisis y Recuperación elaborar y difundir información y servicios relacionados con conocimientos especializados, y crear un entorno propicio para ello. También incumbe a las oficinas en los países, los centros regionales y las oficinas regionales acceder con eficacia y aplicar con éxito los conocimientos disponibles. La Dirección de Políticas de Desarrollo y la División de Prevención de Crisis y Recuperación son los patrocinadores institucionales de ese resultado. El cuadro 2 refleja los niveles propuestos para la financiación básica que se asignará a ese resultado (el costo de los equipos de la Dirección de Políticas de Desarrollo y la División de Prevención de Crisis y Recuperación): 25 millones de dólares en 2010-2011 y 24,1 millones de dólares en 2012-2013. Estas cifras incluyen disminuciones de volumen de 4 millones de dólares debido al aumento de la eficiencia, desplazamientos y reducciones, compensados por aumentos de costos de 0,3 millones de dólares, y aumentos de volumen de 2,8 millones de dólares, que representan nuevas inversiones. Esas inversiones apoyan la implementación del programa de cambio mediante el establecimiento de un puesto de categoría D-2 y otro de contratación local en la Dirección de Políticas de Desarrollo para centrarse más en el liderazgo político y la integración de políticas (0,8 millones de dólares). También apoyan la formulación del programa mundial de desarrollo mediante la preparación de planes de acción para el marco de aceleración en favor de los ODM en 12 países donde se ejecutaban programas (2 millones de dólares). El cuadro 2 también refleja los niveles estimados de financiación extrapresupuestaria de 4 millones de dólares para 2012-2013, en comparación con 4,5 millones de dólares para 2010-2011.

<i>Indicador del desempeño</i>	<i>Referencia</i>	<i>Objetivo 2012</i>	<i>Objetivo 2013</i>
Porcentaje de usuarios satisfechos con la pertinencia de la orientación práctica y las directrices sobre políticas <i>Fuente: encuesta de productos y servicios</i>	58%	65%	70%
Porcentaje de usuarios satisfechos con la pertinencia del apoyo en materia de formulación y ejecución de programas y proyectos <i>Fuente: encuesta de productos y servicios</i>	54%	60%	65%
Indicadores de uso del Teamworks: intercambios, deliberaciones, descargas, recomendaciones y opiniones <i>Fuente: Teamworks</i>	500 usuarios únicos al mes, con visitas de todas las regiones del PNUD	1000 usuarios únicos al mes, con cobertura regional	2000 usuarios únicos al mes, con cobertura regional

Producto del plan estratégico: promoción de alianzas Sur-Sur y triangulares para contribuir a la consecución de los objetivos de desarrollo nacionales (grupo funcional – la cooperación Sur-Sur para el desarrollo de programas y apoyo en materia de políticas)

81. Las alianzas de cooperación Sur-Sur y triangulares son modalidades exitosas y rentables para el intercambio de conocimientos especializados sobre desarrollo entre los países en desarrollo. El PNUD trabaja con asociados del Sur para apoyar el intercambio de experiencias de desarrollo y conocimientos. También alienta a las oficinas en los países a que apoyen dichas actividades en el contexto de los documentos de los programas por países.

82. Dos indicadores de producto se utilizarán para medir el desempeño. Se extraen: i) del examen de los informes anuales sobre resultados, utilizando el porcentaje de oficinas en los países que informaron de los resultados a los que contribuyeron las actividades de cooperación Sur-Sur, como representativo del alcance y la magnitud de su contribución a los resultados; y ii) la encuesta sobre alianzas, utilizando el porcentaje de los asociados que calificaron las intervenciones del PNUD como eficaces en contribuir a la cooperación Sur-Sur, como representativo de las opiniones sobre la satisfacción general de los asociados de las oficinas en los países con esas intervenciones.

83. La responsabilidad por los resultados de este producto es compartida. La Dirección de Políticas de Desarrollo y la Dirección de Alianzas deben establecer políticas y procedimientos y proporcionar la orientación y asesoramiento normativo para facilitar las interacciones. También las oficinas en los países deben acceder y utilizar la orientación y asesoramiento normativo y asignar recursos suficientes para actividades de cooperación Sur-Sur. La Dirección de Políticas de Desarrollo y la Dirección de Alianzas son los patrocinadores institucionales de este resultado. El cuadro 2 refleja los niveles propuestos para la asignación de financiación básica a este resultado, es decir, los costos del personal de la Dependencia Especial para la Cooperación Sur-Sur del PNUD en la Sede y los centros regionales: 1,5 millones de dólares en 2010-2011 y 1,7 millones de dólares en 2012-2013. Esas cifras incluyen aumentos de costos de 0,2 millones de dólares.

<i>Indicador del desempeño</i>	<i>Referencia</i>	<i>Objetivo 2012</i>	<i>Objetivo 2013</i>
Porcentaje de oficinas en los países que informaron de los resultados a los que contribuyeron las actividades de cooperación Sur-Sur	Por determinar	Aumento del 15%	Aumento del 15%
<i>Fuente: direcciones regionales/examen de los informes anuales sobre resultados por el Grupo de Apoyo a las Operaciones</i>			
Porcentaje de los asociados que calificaron las intervenciones del PNUD como eficaces en contribuir a la cooperación Sur-Sur	53%	60%	65%
<i>Fuente: Encuesta de los Asociados</i>			

IV. Propuestas para el presupuesto institucional de 2012-2013

A. Resumen de las propuestas

Antecedentes

84. Los administradores proponen un presupuesto institucional para el PNUD que refleja un monto sin precedentes de 120,1 millones de dólares o sea reducciones de volumen del 12,3% en comparación con el presupuesto bruto para 2010-2011 de 980,9 millones de dólares aprobado en la decisión 2010/1. Esas reducciones compensan 31,1 millones de dólares (3,2%) en incrementos de costos no discrecionales y 40 millones de dólares (4,1%) en propuestas de inversiones que se describen a continuación. Esas propuestas derivan en una reducción del presupuesto neto de 49,3 millones de dólares, o sea el 5%. Por lo tanto, se propone un presupuesto institucional en cifras brutas para 2012-2013 de 931,9 millones dólares, respecto de los cuales se proyectan ingresos compensatorios de 75,4 millones de dólares, lo que resulta en un presupuesto institucional para 2012-2013 de 856,5 millones de dólares en cifras netas. Los detalles se exponen en el cuadro 3 y se consideran en los párrafos siguientes.

Aumentos de costos

85. El incremento de costos neto de 31,1 millones de dólares propuesto en el cuadro 3 representa un incremento del 3,2% respecto de la consignación bruta aprobada para el período 2010-2011 y es indicativo de los aumentos de costos nominales no discrecionales necesarios para financiar las estructuras, funciones y actividades orgánicas del PNUD durante el período 2012-2013. Es significativamente menor que el aumento de costo de 91,5 millones de dólares registrado durante el período 2010-2011, que representó un aumento del 10,7%. También se compara favorablemente con el aumento de los costos durante el período 2008-2009 (15,1%) y 2006-2007 (13,5%).

86. Factores principales relacionados con los ajustes de costos:

a) El aumento neto de 17,4 millones de dólares derivado del efecto de la inflación en los ajustes por lugar de destino y otras prestaciones del personal internacional y local de la Sede, las prestaciones de los funcionarios nacionales y el personal local de las oficinas en los países; y los gastos de funcionamiento;

b) El aumento neto de 12 millones de dólares derivado de las prestaciones salariales, debido a los incrementos salariales dentro de la categoría del personal internacional y local de la Sede, y las encuestas de revisión de sueldos dispuestas por las Naciones Unidas para los funcionarios nacionales y el personal local de las oficinas en los países;

c) El aumento neto de 1,5 millones de dólares resultante de los ajustes de divisas debido a los efectos globales de las fluctuaciones del tipo de cambio en comparación con el dólar;

d) El aumento neto de 0,2 millones de dólares resultante de las reclasificaciones de puestos propuestas.

87. El efecto total de la inflación para 2012-2013 se estima en el 2,5% anual, lo que refleja el efecto combinado de una tasa de inflación anual del 1,2% en la Sede, y una tasa de inflación anual del 3,9% para las oficinas en los países, frente a una tasa de inflación estimada del 3,3% anual (1,8% en la Sede y 4,5% para las oficinas en los países) durante 2010-2011, y del 4,1% (3,2% en la Sede y 4,7% para las oficinas en los países) durante el período 2008-2009. Las tasas de inflación se calculan a partir de los datos de la Secretaría de las Naciones Unidas para Nueva York y Ginebra, y del sitio web de la Economist Intelligence Unit para todos los demás lugares.

Cuadro 3

Resumen de los principales sectores de aumento/disminución para los recursos ordinarios²

(En millones de dólares, valores nominales)

	<i>Total</i>	<i>Porcentaje de la consignación en cifras brutas aprobada para 2010-2011</i>
I. Consignación en cifras netas aprobada para 2010-2011	905,8	(980,9)
II. Aumento de costos (no discrecionales)		
Inflación en las prestaciones del personal y los gastos de funcionamiento	17,4	
Efecto de la revisión de los sueldos del régimen común de las Naciones Unidas	12,0	
Efecto de los ajustes por fluctuaciones monetarias	1,5	
Efecto de las reclasificaciones propuestas	0,2	
Total de los aumentos de costos	31,1	3,2
III a. Ejercicio de disciplina presupuestaria (disminuciones de volumen)		
Reducciones debidas a la eficacia operativa	(30,6)	-3,1
Reducciones debidas al mejoramiento de los costos gestionados de manera centralizada	(55,2)	-5,7
Reducciones debidas al traslado de costos a otros recursos	(13,0)	-1,3
Reducciones debidas a la terminación de inversiones no recurrentes	(21,3)	-2,2
Total de las disminuciones de volumen	(120,1)	-12,3

² Las consignaciones en cifras netas y en cifras brutas para 2010-2011 y para 2012-2013 coinciden con el cuadro 2.

	Total	Porcentaje de la consignación en cifras brutas aprobada para 2010-2011
b. Inversión en la organización (aumentos de volumen)		
Actividades de gestión periódicas		
Aplicación del programa de cambio	6,0	
Fortalecimiento de la gestión estratégica de recursos humanos	4,0	
Aumento del apoyo a los países en transición frágil	4,2	
Elaboración del programa de desarrollo mundial	2,0	
Refuerzo de los servicios de valor añadido y la rendición de cuentas institucional	11,1	
Subtotal	27,3	2,8
Actividades de gestión no recurrentes		
Refuerzo de los servicios de valor añadido y la rendición de cuentas institucional	9,9	
Subtotal	9,9	1,0
Actividades para promover la eficacia del desarrollo		
Aplicación del programa de cambio	0,8	
Elaboración del programa de desarrollo mundial	2,0	
Subtotal	2,8	0,3
Total de los aumentos de volumen	40,0	4,1
Disminuciones netas de volumen (III.a + III.b)	(80,1)	-8,2
IV. Reducciones netas del presupuesto institucional (II + III)	(49,0)	-5,0
V. Cambios netos en los ingresos estimados		
(Aumento)/disminución de la compensación del reembolso de impuestos	(0,3)	
Total de las variaciones en los ingresos estimados	(0,3)	0,0
VI. Total de las reducciones del presupuesto institucional (II + III + V)	(49,3)	-5,0
VII. Estimaciones de la consignación para 2010-2011 en cifras netas (I + IV + V)	856,5	
VIII. Ingresos estimados del presupuesto institucional	75,4	
IX. Estimaciones de la consignación para 2012-2013 en cifras brutas (VII + VIII)	931,9	

Ejercicio de la disciplina presupuestaria (disminuciones de volumen)

88. En respuesta a las preocupaciones expresadas por los miembros de la Junta Ejecutiva, y en el contexto de la actual crisis económica mundial, la Administradora sigue asignando gran prioridad a la necesidad de ejercer la disciplina presupuestaria a través de una mayor contención y un mejor ajuste de los costos institucionales. Se adoptó un enfoque triple para llegar a los 120,1 millones de dólares en disminuciones reales de volumen, cifra que representa una disminución del 12,3% en el volumen respecto de la consignación presupuestaria en cifras brutas aprobada

para el período 2010-2011. En primer lugar, las dependencias orgánicas tuvieron dificultades para aumentar la eficacia operativa general mediante la eliminación de servicios y actividades redundantes y no esenciales, y mediante la identificación de funciones de menor prioridad que podrían reducirse, incluida la congelación de puestos (30,6 millones de dólares). En segundo lugar, a nivel institucional se identificaron las oportunidades para el mejoramiento del ajuste de los costos con respecto a la asignación de gastos de gestión centralizada (55,2 millones de dólares), y en el nivel de dependencias con respecto a la mejora de la distribución de la carga entre los recursos ordinarios y extrapresupuestarios (13 millones de dólares). Por último, se eliminaron todos los costos asociados con la realización de inversiones de capital y otras inversiones (21,3 millones de dólares).

89. En vista de lo que antecede, se proponen reducciones de gastos no relacionados con el personal de 96 millones de dólares. Esas reducciones se han logrado a través de la combinación del aumento de la eficacia operativa (12,4 millones de dólares), un mejor ajuste de los costos con respecto a la asignación de gastos de gestión centralizada (55,2 millones de dólares), y redistribuciones a recursos extrapresupuestarios (7,1 millones de dólares), y la finalización de inversiones de capital y otras inversiones (21,3 millones de dólares).

90. También se proponen reducciones en los gastos de personal de 24,1 millones de dólares. Esas reducciones corresponden a 88 puestos: 33 del Cuadro Orgánico de contratación internacional y 55 de contratación local. Esas reducciones se lograron mediante la combinación del aumento de la eficacia operativa, incluida la congelación o supresión de puestos (18,2 millones de dólares), y redistribuciones a recursos extrapresupuestarios (5,9 millones de dólares). Las reducciones en el número de puestos se lograron de la siguiente manera:

a) Puestos congelados: 20 de funcionarios del Cuadro Orgánico de contratación internacional y 23 de contratación local.

b) Puestos suprimidos: 4 de funcionarios del Cuadro Orgánico de contratación internacional y 14 de contratación local.

c) Puestos redistribuidos a los recursos extrapresupuestarios: 9 de funcionarios del Cuadro Orgánico de contratación internacional y 18 de contratación local.

91. En 2012-2013 tendrá máxima prioridad prestar servicios más eficaces en materia institucional y de formulación de políticas, haciendo mayor hincapié en procesos institucionales más rápidos, económicos y mejores que redunden en reducciones importantes en los plazos y los costos asociados con funciones imprescindibles, sobre todo las de contratación y adquisición. Se implantarán diversas medidas concretas dirigidas a corregir un proceso prolongado y a menudo inflexible para los programas y proyectos que con frecuencia ha menoscabado la eficacia operacional a nivel de las oficinas en los países. Como primer paso importante para la simplificación de las operaciones de las oficinas y la reducción de procedimientos burocráticos complicados que añaden escaso valor, se creará un conjunto de instrumentos flexibles de programación mejor adaptados a los programas de desarrollo nacionales.

92. Se contendrán aún más los gastos de viaje, consultoría y comunicaciones. También se tendrá en cuenta la viabilidad de la agrupación de las actividades operacionales y transaccionales rutinarias realizadas en toda la organización en los

centros de servicio o centros globales que disponen de un grupo de personal competente e instalaciones físicas y de TIC apropiadas. En tal sentido servirán de orientación las experiencias adquiridas con el establecimiento del Centro Mundial de Servicios Compartidos que prestará apoyo a la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (IPSAS). También se estudiarán las alternativas de contratación externa. Se aprovechará aún más la estructura de las TIC y se fortalecerán las capacidades del personal interno en esferas estratégicas y de valor añadido. En última instancia, estas y otras iniciativas en estudio habrán de redundar en una mayor eficacia de la organización y la capacidad de hacer más con menos.

93. Históricamente la mayoría de los costos gestionados por el PNUD vinculados con los servicios prestados por la Secretaría de las Naciones Unidas, las actividades del sistema de las Naciones Unidas financiadas conjuntamente, el seguro médico después de la separación del servicio, la seguridad, las TIC y las actividades de aprendizaje se financiaron con cargo a los recursos ordinarios, ya que esta era la fuente de financiación para la mayoría del personal del PNUD. Sin embargo, con el aumento de otros recursos procedentes de la participación en los gastos y fondos fiduciarios, también ha aumentado el número de puestos del PNUD financiados con cargo a otros recursos y los costos de su gestión, tanto a nivel central como local.

94. En vista de lo que antecede y con el fin de lograr una mayor transparencia presupuestaria y mejorar la atribución de los costos, se puso en marcha una iniciativa institucional para mejorar la distribución de esos tipos de costos de administración centralizada a sus correspondientes fuentes de financiación de acuerdo con el número de personal y los costos totales. Ello se logró en gran parte gracias a las constantes inversiones y mejoras sucesivas en el sistema de PRI Atlas del PNUD, lo cual permitió una mejor utilización y gestión de los datos de personal. El análisis realizado para la aplicación de las IPSAS también fue un factor que contribuyó a tal efecto. En consecuencia, se han atribuido más correctamente 55,2 millones de dólares en concepto de costos con respecto a los servicios prestados por la Secretaría de las Naciones Unidas y los costos de participación en las actividades financiadas conjuntamente del sistema de las Naciones Unidas (9,9 millones de dólares), seguro médico después de la separación del servicio (9 millones de dólares), seguridad (25,7 millones de dólares), y tecnología de la información y las comunicaciones, aprendizaje y gastos por concepto de separación del servicio (10,6 millones de dólares).

95. Además, el PNUD ha hecho algunas inversiones que han beneficiado a la organización con un uso óptimo de los recursos. Ya no se necesita financiación para sufragar algunos de los costos relacionados con algunas de esas inversiones, tanto de capital como no periódicas. En consecuencia, ha habido reducciones por un total de 21,3 millones de dólares en relación con las actividades encomendadas por la Asamblea General en materia de reforma contractual de los recursos humanos y las actividades preparatorias para las IPSAS (9,5 millones de dólares), inversiones en gestión de los conocimientos (6,7 millones de dólares) e inversiones de capital en mejoras de los programas del sistema Atlas y un nuevo sistema telefónico para la Sede (5,1 millones de dólares).

Inversiones en la organización (aumentos de volumen)

96. Se propone un total de 40 millones de dólares en concepto de aumentos de volumen en cinco esferas estratégicas para incluir tanto inversiones periódicas como no periódicas de 30,1 millones de dólares y 9,9 millones de dólares, respectivamente. Esto representa un aumento del 4,1% respecto de la consignación en cifras brutas aprobada para el período 2010-2011. Se propone un total de 77 puestos nuevos, 32 de contratación internacional y 45 de contratación local. Todas las inversiones propuestas están claramente indicadas e incluidas en sus correspondientes productos estratégicos previstos, como se expone en el capítulo 3 sobre el marco estratégico de resultados institucionales. A continuación se ofrece una breve descripción de las inversiones propuestas con arreglo a las cinco esferas estratégicas descritas en el párrafo 17.

Aplicación del programa de cambio

97. Para aplicar exitosamente el programa de cambio es imprescindible que haya una planificación estratégica rigurosa y que las direcciones regionales y centrales tengan una mayor capacidad de gestión. Más específicamente, el programa de cambio establece claramente las responsabilidades de las direcciones, incluidas: i) la aplicación de las decisiones institucionales a nivel regional y su integración en todas las direcciones; ii) la ejecución efectiva de programas; iii) la asignación de recursos en consonancia con las prioridades de la organización; iv) la supervisión de la calidad de los programas, informes sobre los resultados y cumplimiento de los requisitos institucionales; y v) difusión regional y mundial.

98. La planificación y gestión estratégicas se orientarán cada vez más hacia el futuro. El seguimiento sistemático de los acontecimientos regionales y mundiales debería poner a la organización en mejores condiciones de prestar apoyo a la formulación de programas nacionales, regionales y mundiales de alta calidad en los que se integren plenamente las prioridades estratégicas del PNUD. Los análisis periódicos de las carteras de programas deberían servir para determinar las ventajas y deficiencias, así como las nuevas oportunidades, y constituir la base para el seguimiento de los resultados previstos, a fin de asignar recursos para apoyar la ejecución eficaz de programas y abordar de forma proactiva el desempeño insatisfactorio. En última instancia, esas actividades deberían redundar en el refuerzo de la capacidad para planificar, supervisar y prestar de manera sistemática apoyo oportuno a las oficinas en los países, incluida la evaluación de las demandas de servicios institucionales y de elaboración de políticas de las oficinas centrales.

99. Al mismo tiempo, se reforzará el liderazgo del PNUD en lo relativo a la formulación de políticas mediante la creación de un equipo pequeño para políticas estratégicas en la Dirección de Políticas de Desarrollo, dirigido por un economista principal, que ofrecerá asesoramiento integrado sobre cuestiones de política mundial y nuevas tendencias y sus repercusiones para los programas nacionales y regionales. Este equipo también se encargará de establecer y coordinar una estrategia integrada para las políticas del PNUD en consonancia con las prioridades de la organización.

100. Al dar cumplimiento a la decisión 2011/14 sobre el examen de mitad de período del plan estratégico, es fundamental que el PNUD fortalezca los enfoques de gestión basada en los resultados en todos los aspectos de su labor, y que ajuste el marco de resultados del plan estratégico y el sistema interno de recopilación de datos para incorporar resultados más sistemáticos y comparables entre países y

programas. A su vez, el PNUD tiene que crear un marco de resultados nuevo y riguroso para el próximo período del plan estratégico (2014-2017), basándose en las mejores prácticas internacionales de construcción de cadenas de resultados. Este trabajo exigirá una amplia investigación y análisis estadísticos con el fin de abordar las cuestiones relativas al uso óptimo de los recursos, la eficacia de la organización y los vínculos entre resultados y recursos.

101. En vista de lo que antecede, la Administradora propone una inversión de 6,8 millones de dólares con cargo a recursos ordinarios para apoyar la implementación del programa de cambio, de los cuales: i) 5 millones de dólares se destinarán al apoyo de una mayor capacidad de planificación y gestión estratégicas a través de la creación de 10 puestos del Cuadro Orgánico de contratación internacional; ii) 0,8 millones de dólares servirán para prestar apoyo al liderazgo normativo mediante el establecimiento de un puesto de economista principal de la categoría D-2 y un funcionario de apoyo; y iii) 1 millón de dólares para prestar apoyo indispensable en el mejoramiento de todos los aspectos de la gestión basada en los resultados en toda la organización en preparación para los próximos plan estratégico y marco de resultados.

Fortalecimiento de la gestión estratégica de los recursos humanos

102. La gestión del personal es una piedra angular del programa de cambio que prevé un cambio gradual en la cultura de la organización: la creación de una organización adecuada a su finalidad y adaptable con la participación del personal, alto nivel de desempeño y principios y valores compartidos. Se necesita una mejor gestión del talento e instrumentos y sistemas de planificación de la fuerza de trabajo para: desarrollar una estrategia de capacitación del personal, determinar los conocimientos especializados que necesitarán los distintos tipos de oficinas y perfeccionar los procesos institucionales.

103. La resolución 63/250 de la Asamblea General dispuso la aplicación de nuevos arreglos contractuales sujetos a un único Reglamento del Personal en relación con los recursos humanos. De resultas de la aplicación de la reforma contractual, otros 1.200 funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico son ahora administrados por el PNUD. Ha aumentado el número correspondiente de contratos permanentes y de plazo fijo, así como el número de separaciones del servicio y los nuevos nombramientos. Esta situación ha creado una carga de trabajo adicional que no puede ser absorbida fácilmente con los niveles de personal existentes. También impide la adopción de un enfoque descentralizado hasta que se resuelva el trabajo atrasado en forma centralizada y se fortalezcan lo suficiente las capacidades del personal a nivel de dependencia.

104. En vista de lo antedicho, la Administradora propone una inversión de 4 millones de dólares con cargo a los recursos ordinarios. Esos recursos serán utilizados para:

a) La creación de cuatro puestos del Cuadro Orgánico de contratación internacional especializados en la racionalización de procesos, la fuerza de trabajo y el análisis de tareas, diseño de sistemas, desarrollo profesional, y mediación y facilitación.

b) Dar prioridad al proceso de reestructuración de procesos institucionales para que el personal de gestión de recursos humanos disponga de más tiempo para

cumplir funciones estratégicas, incluida la gestión de talentos y del relevo de personal y la aceleración de las contrataciones.

c) Crear dos puestos del Cuadro Orgánico de contratación internacional y ocho puestos de contratación local para atender el volumen de trabajo adicional derivado de la reforma contractual y gestionar con eficacia los riesgos conexos.

Aumento del apoyo a los países en situaciones de transición inestables

105. El objetivo primordial de las actividades de prevención de crisis y recuperación del PNUD sigue siendo el fortalecimiento de las capacidades nacionales para prevenir o mitigar los riesgos vinculados con las crisis, prestando apoyo a la vez a los esfuerzos encaminados a lograr una recuperación rápida que promueva el desarrollo nacional sostenible. En el período 2012-2013, el apoyo del PNUD será necesario en algunos contextos críticos, entre ellos en el Sudán Meridional y la región de los Estados árabes.

106. Tras su separación, prevista para el 9 de julio de 2011, el Sudán Meridional se enfrentará al desafío de crear una nación, lo que exigirá la reorientación del programa del PNUD hacia: i) la buena gobernanza y la consolidación del Estado; ii) la prevención de crisis y la recuperación; y iii) el crecimiento y desarrollo económico inclusivos. La actual oficina subregional de Juba se convertirá en una oficina con alcance nacional. Tendrá personal suficiente para funciones de gestión, programáticas y operacionales a fin de llevar a cabo un programa complejo y multidimensional.

107. Del mismo modo, las transiciones en curso en la región de los Estados árabes exigen que el PNUD renueve y reoriente sus actividades de apoyo. Para que esos procesos de transición respondan plenamente a las aspiraciones de los ciudadanos, los nuevos modelos políticos deben promover la inclusión económica, social y política. La imprevisibilidad del contexto político actual, junto con la disminución repentina de las funciones del Estado en la región, exigen una respuesta rápida a las necesidades inmediatas de la población, al tiempo que se prepara el camino para una transición política a largo plazo. En consecuencia, los programas nacionales deberán ser ajustados para satisfacer las necesidades de la transición, y se deberá reforzar la capacidad de las oficinas en los países para garantizar una gestión receptiva, el apoyo a la ejecución de programas y servicios de asesoramiento.

108. En vista de lo antedicho, la Administradora propone una inversión de 4,2 millones de dólares con cargo a los recursos ordinarios para apoyar a los países en situaciones de transición inestables, mediante el establecimiento de los siguientes puestos: i) un Director superior para el País de la categoría D-2 y seis puestos de oficial nacional y de contratación local en el Sudán Meridional; ii) un Director superior para el País de la categoría D-2 en el Yemen; y iii) un Jefe del Equipo de transición de la categoría D-2 en la región de los Estados árabes para coordinar el apoyo, en vista de las crisis múltiples y simultáneas que tienen lugar en toda la región. También se prestará apoyo al traslado gradual de la oficina para el Iraq, de Amman a Bagdad.

Elaboración del programa de desarrollo mundial

109. En enero de 2011, el PNUD introdujo una Estrategia de Progreso Rápido hacia los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) incluido el establecimiento de un

marco para acelerar el logro de los ODM. Este es el marco del PNUD para acelerar el logro de los ODM en los países que van a la zaga. Se ha puesto a prueba en 10 países y ha dado lugar a la formulación de planes de acción de alta calidad con arreglo a ese marco. Ese enfoque fue posteriormente aprobado por el GNUD. Además, en la Cumbre de los ODM se llegó a cierto acuerdo internacional sobre la necesidad de acelerar el progreso respecto de los Objetivos, en parte mediante una coordinación más explícita entre el gobierno y los asociados para el desarrollo en relación con las actividades previstas en el marco de los planes de acción nacionales concebidos con arreglo al marco de aceleración. Esos planes se centran en los principales obstáculos en materia de políticas, inversiones y capacidad que impiden la aceleración del progreso, especialmente en cuanto a la eliminación de las principales disparidades en materia de género, ingresos y situación geográfica. El PNUD se propone apoyar la formulación de 12 planes de acción nacionales concebidos con arreglo al marco de aceleración durante el período 2012-2013.

110. Habida cuenta del mandato singular y de alcance mundial del PNUD, se le ha encomendado que desempeñe una función proactiva en los preparativos previos a la Conferencia sobre el Desarrollo Sostenible (Río+20), donde se abordará la cuestión más importante para el período posterior a los ODM: ¿Cómo elaborar un proyecto mundial para el crecimiento sostenible en el futuro, preservando al mismo tiempo los adelantos alcanzados en materia de pobreza, cambio climático y otros sectores críticos? En estrecha consulta con los asociados del sistema de las Naciones Unidas, el PNUD recopilará, analizará y sintetizará múltiples y complejas series de información sustantiva. Se prevé que esas actividades hagan una importante contribución a la formulación de un marco mundial e institucional dinámico para el desarrollo.

111. El PNUD es miembro de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda, un programa de carácter voluntario en que participan numerosos interesados y que tiene por objeto facilitar la difusión, utilización y comparación de información sobre los gastos de la ayuda. Reúne a los países donantes y en desarrollo, organizaciones no gubernamentales y expertos en información sobre ayuda. El PNUD se ha comprometido a aplicar las normas de transparencia adoptadas por la Iniciativa en el plano interno en forma gradual y con una buena relación costo-eficacia, con el fin de proporcionar información de mejor calidad a los asociados y al público. Esto requerirá efectuar cambios en los informes y sistemas y reconfigurar y conciliar los datos.

112. En vista de lo antedicho, la Administradora propone una inversión de 4,0 millones de dólares con cargo a los recursos ordinarios, de los cuales: i) 2,0 millones de dólares se destinarán a apoyar la ampliación de los preparativos para planes de acción de alta calidad para el marco de aceleración en favor de los ODM en 12 países donde se ejecutaban programas, ii) 1,0 millón de dólares para la preparación de un documento de exposición de problemas para la conferencia de Río +20 en que se explique la manera en que la economía verde puede contribuir a la aplicación del programa de desarrollo sostenible, y iii) 1,0 millón de dólares para el aumento de las capacidades en materia de datos, presentación de informes y sistemas con el fin de implantar con éxito las normas de transparencia adoptadas por la Iniciativa.

Mejoramiento de los servicios institucionales de valor añadido y la rendición de cuentas

113. En su resolución 60/283 la Asamblea General aprobó la adopción en todo el sistema de las IPSAS para reemplazar a las Normas de contabilidad del sistema de las Naciones Unidas. Las IPSAS son consideradas como las mejores prácticas por las organizaciones públicas y sin fines de lucro. La aplicación de las IPSAS redundará en un mayor nivel de transparencia y rendición de cuentas proporcionando una plataforma coherente, comparable y armonizada para la presentación de informes o la divulgación de información sobre los resultados financieros del sistema de las Naciones Unidas. También facilitará una mayor armonización de las normas financieras, las prácticas, políticas y procedimientos institucionales. El PNUD está en condiciones de aplicar las IPSAS a partir de enero de 2012, y ya ha hecho adelantos importantes durante la etapa actual de preparación. Sin embargo, se necesitarán inversiones no periódicas durante 2012, primer año de su aplicación, con el fin de estabilizar los procesos y las secuencias de las operaciones, contribuir a la verificación constante de los saldos de apertura, realizar una valoración actuarial del pasivo por prestaciones a los empleados, preparar con más detalle los informes e interpretar las políticas, y prestar apoyo para solucionar problemas a las oficinas en los países con el fin de mitigar los riesgos de implementación.

114. Se establecerá un centro mundial de servicios compartidos para proporcionar servicios periódicos de asesoramiento y apoyo, sobre todo a las oficinas en los países, con el fin de realizar transacciones complejas de las IPSAS. El centro ofrecerá oportunidades de lograr economías de escala e intercambiar conocimientos y mejores prácticas. Estará ubicado en un lugar de bajo costo con acceso a mano de obra competente y disponible. Se prevé que haga una aportación importante a las deliberaciones sobre enfoques alternativos para crear procesos institucionales más rápidos, baratos y mejores en toda la organización.

115. En cuanto a las tecnologías de información y comunicaciones, se ha elaborado una guía para el período 2012-2013, que se refiere a la importante función que desempeña la TIC en la prestación de asesoramiento estratégico y servicios institucionales de valor añadido, y en la mejora de los informes, el cumplimiento y la gestión de riesgos. Durante 2012-2013 serán necesarias inversiones no periódicas para hacer mejoras críticas en el sistema de planificación de los recursos institucionales para fortalecer los servicios institucionales relativos a la seguridad del sistema Atlas, la gestión de recursos humanos, las IPSAS y la gestión de programas, así como para aumentar las capacidades de Internet. Para mejorar los informes, el cumplimiento y la gestión de riesgos se necesitarán inversiones no periódicas en las áreas de gestión basada en los resultados, informes estratégicos y archivo de datos.

116. Durante el período 2012-2013 también será necesario efectuar inversiones periódicas en materia de TIC para consolidar y aprovechar las inversiones estratégicas realizadas durante el bienio 2010-2011 en relación con Intranet, Extranet e Internet, inversiones que han contribuido al aumento de las capacidades en materia de gestión e intercambio de conocimientos en toda la organización. La Intranet del PNUD ha sido rediseñada y consolidada para aumentar la eficiencia interna y apoyar la integración y armonización con los resultados internos y las herramientas de gestión de la información. Los servicios de Internet se gestionan

ahora a través de un sistema de gestión de contenidos que permite que los propietarios de sitios web, con conocimientos técnicos mínimos, puedan modificar el contenido, los gráficos y la estructura de los sitios web. La Extranet proporciona al PNUD la plataforma institucional de apoyo a la colaboración, el intercambio de conocimientos, las comunicaciones y trabajo en red con asociados externos para el desarrollo.

117. La Dependencia de Investigaciones de la Oficina de Auditoría e Investigaciones (OAI) ha experimentado un aumento significativo en el número y la complejidad de las denuncias y solicitudes de investigación. Preocupa particularmente el aumento en la proporción de presuntas irregularidades relacionadas con fraude y otras actividades financieras. Estas situaciones y el trabajo de seguimiento necesario, si no se adoptan medidas adecuadas para remediarlas con rapidez, pueden distraer al personal de sus tareas habituales y menoscabar la calidad y el valor añadido de las actividades estratégicas. Por consiguiente, es importante que se hagan mayores inversiones en la capacidad de la Dependencia de Investigaciones.

118. En vista de lo antedicho, la Administradora propone una inversión de 21,0 millones de dólares con cargo a los recursos ordinarios para apoyar la mejora de los servicios de valor añadido y la rendición de cuentas. De este total, 10,0 millones de dólares servirán para asistir en la aplicación de las IPSAS mediante una inversión no periódica de 3,8 millones de dólares e inversiones periódicas de 6,2 millones de dólares para financiar el centro mundial de servicios compartidos, incluida la creación de 10 puestos del Cuadro Orgánico de contratación internacional y 30 puestos de contratación local. Otros 10,0 millones de dólares se destinarán a prestar apoyo a las actividades relacionadas con la tecnología de la información y las comunicaciones, de los cuales 6,1 millones de dólares se destinarán a inversiones no periódicas y 3,9 millones de dólares, a inversiones periódicas. Además, se propone la suma de 1,0 millón de dólares en inversiones periódicas en la Dependencia de Investigaciones para la creación de dos puestos del Cuadro Orgánico de contratación internacional.

Ingresos presupuestarios estimados

119. El total de ingresos presupuestarios estimados del presupuesto institucional para el período 2012-2013 es de 75,4 millones de dólares, cifra que representa un aumento de 0,3 millones de dólares respecto del período 2010-2011. Esos ingresos provienen de tres fuentes: las contribuciones del gobierno a los gastos de la oficina local, los ingresos que reporta a los Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU) la facilitación de voluntarios a las organizaciones de las Naciones Unidas, y un vínculo contable a las contribuciones voluntarias para compensar los gastos en concepto de reembolso de los impuestos sobre la renta pagados por los funcionarios de las Naciones Unidas con cargo a sus sueldos.

120. Las contribuciones de los gobiernos a los gastos de las oficinas locales se estiman en 52,6 millones de dólares, el mismo monto que durante 2010-2011. También se prevé que los ingresos relacionados con los VNU se mantendrán en el nivel de 2010-2011 (5,0 millones de dólares). Se calcula que el importe en concepto de reembolso de impuestos sobre la renta aumentará en 0,3 millones de dólares, con lo que el importe total recuperado a través del vínculo contable ascenderá a 17,8 millones de dólares.

Contribuciones de los gobiernos a los gastos de las oficinas locales

121. El cuadro 4 muestra las contribuciones realizadas en 2010 por los gobiernos para sufragar los gastos locales de las oficinas, en forma de pagos directos en efectivo, por conducto del vínculo contable con las contribuciones voluntarias y mediante contribuciones en especie, desglosadas por categorías de ingreso de los países en que se ejecutan programas. En 2010, frente a un total de obligaciones 62,9 millones de dólares, las contribuciones ascendían a 47,3 millones de dólares, monto compuesto por 34,9 millones de dólares recibidos directamente en efectivo y por conducto del vínculo contable con las contribuciones voluntarias y 12,4 millones de dólares recibidos en forma de contribuciones en especie. Ello representa un aumento de 1 punto porcentual del 74% (49,3 millones de dólares frente a una meta de 66,4 millones de dólares en 2008) al 75% (47,3 millones de dólares frente a una meta de 62,9 millones de dólares en 2010).

122. La Administradora observa con reconocimiento que algunos países en que se ejecutan programas han avanzado en el cumplimiento de sus obligaciones relacionadas con los gastos locales de las oficinas. El cumplimiento de los países de ingresos medios, sin embargo, aún deja que desear. Para 2012-2013, el PNUD mantendrá la opción de retener una parte de los recursos del presupuesto de los países de ingreso medio que tienen un déficit considerable en materia de contribuciones gubernamentales a los gastos locales de la oficina.

Cuadro 4

Contribuciones de los gobiernos para sufragar los gastos locales de las oficinas, por categoría de país, 2010

(En millones de dólares)

Categoría de ingresos	Contribuciones de los gobiernos para sufragar los gastos locales de las oficinas, incluidas las contribuciones en especie	Ingresos percibidos			Porcentaje de las obligaciones percibido
		Efectivo y vínculo contable	Contribuciones en especie	Total de ingresos percibidos	
Países de ingresos bajos	16,8	6,5	4,9	11,4	68
Países de ingresos medios	35,4	19,2	6,1	25,3	71
Países contribuyentes netos	10,6	9,2	1,4	10,6	100
Total	62,9	34,9	12,4	47,3	75

Cambios de puestos

123. El cuadro 5 resume los puestos con cargo a recursos ordinarios, por ubicación, y el cuadro sinóptico 5 contiene los puestos con cargo al total de los recursos, por ubicación, incluidos los financiados con otros recursos. El cuadro sinóptico 3 contiene los cambios propuestos en los puestos superiores financiados con cargo a los recursos ordinarios.

124. El PNUD propone que el total de puestos financiados con cargo a recursos ordinarios se reduzca en forma neta en 11 puestos: de 3.217 en el período 2010-2011, a 3.206 en 2012-2013. Esto tiene las siguientes repercusiones:

a) Para las actividades de gestión, se incorpora una reducción neta de 3 puestos de la categoría D-2 y un aumento neto de 1 puesto de la categoría D-1, así como un aumento neto de 16 puestos del Cuadro Orgánico de contratación internacional y una reducción neta de 4 puestos de contratación local;

b) Para las actividades para promover la eficacia del desarrollo, se incluye un aumento de un puesto de la categoría D-2 y de un puesto de la categoría D-1 una posición de nivel, así como la reducción neta de 18 puestos del Cuadro Orgánico de contratación internacional y de 3 puestos de contratación local;

c) Para las actividades de las Naciones Unidas de coordinación del desarrollo, se incorpora la reducción de 1 puesto de contratación local;

d) Para las actividades con fines especiales, se incluye la reducción de 1 puesto de contratación local.

125. El total de puestos propuestos en las oficinas en los países y a nivel regional para 2012-2013 es de 2.684. Esa cifra es el 83,7% del total de puestos e incluye 114 puestos de VNU de las oficinas en los países. Los 522 puestos restantes están en la Sede, incluidos 10 puestos de la UNDOCO, 63 puestos netos de VNU, 16 puestos para el FNUDC, y 433 puestos para todas las demás dependencias del PNUD.

126. Los cambios de puestos propuestos durante 2012-2013 responden a dos factores principales: i) las reducciones de volumen presentadas en este presupuesto, y ii) las inversiones propuestas. Los efectos de los cambios de puestos propuestos debidos a las reducciones de volumen y las inversiones se analizan en el párrafo 90 y los párrafos 96 a 118.

Cuadro 5 Puestos con cargo a recursos ordinarios, por ubicación

(En millones de dólares, valores nominales)

	Puestos aprobados en 2010-2011							Variación (aumento/disminución)						Puestos aprobados en 2012-2013						
	ADM/SGA/SsG		Otro personal del Cuadro Orgánico de contratación inter-nacional		Todos los demás		Porcentaje del total	ADM/SGA/SsG		Otro personal del Cuadro Orgánico de contratación inter-nacional		Todos los demás		ADM/SGA/SsG		Otro personal del Cuadro Orgánico de contratación inter-nacional		Todos los demás		Porcentaje del total
	D-2	D-1	nacional			Total		D-2	D-1	nacional	demás	Total	SsG	D-2	D-1	nacional	demás	Total		
I. Gestión																				
Oficinas en los países y regionales	–	44	120	216	1 517	1 897	59,0	–	(2)	2	(2)	(8)	(10)	–	42	122	214	1 509	1 887	58,9
Sede	10	19	37	158	146	370	11,5	–	(1)	(1)	18	4	20	10	18	36	176	150	390	12,2
Subtotal	10	63	157	374	1 663	2 267	70,5	–	(3)	1	16	(4)	10	10	60	158	390	1 659	2 277	71,1
II. Eficacia del desarrollo																				
Oficinas en los países y regionales	–	1	2	76	621	700	21,8	–	1	1	(16)	(3)	(17)	–	2	3	60	618	683	21,3
Sede	–	6	9	18	12	45	1,4	–	–	–	(2)	–	(2)	–	6	9	16	12	43	1,3
Subtotal	–	7	11	94	633	745	23,2	–	1	1	(18)	(3)	(19)	–	8	12	76	630	726	22,6
III. Coordinación de las iniciativas de las Naciones Unidas en favor del desarrollo																				
Oficinas en los países ¹						–														–
Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo	–	1	1	2	7	11		–	–	–	–	(1)	(1)	–	1	1	2	6	10	
Subtotal	–	1	1	2	7	11	0,3	–	–	–	–	(1)	(1)	–	1	1	2	6	10	0,3

	Puestos aprobados en 2010-2011							Variación (aumento/disminución)						Puestos aprobados en 2012-2013						
	Otro personal del Cuadro Orgánico de contratación inter-nacional			Todos los demás		Porcentaje del total	ADM/SGA/SsG	Otro personal del Cuadro Orgánico de contratación inter-nacional			Todos los demás		ADM/SGA/SsG	Otro personal del Cuadro Orgánico de contratación inter-nacional			Todos los demás		Porcentaje del total	
	ADM/SGA/SsG	D-2	D-1	D-2	D-1			D-2	D-1	D-2	D-1	D-2		D-1						
IV. Fines especiales																				
Voluntarios de las Naciones Unidas ²	-	1	3	20	154	178	5,5	-	-	-	-	(1)	(1)	-	1	3	20	153	177	5,5
Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización	-	1	3	7	5	16	0,5	-	-	-	-	-	-	-	1	3	7	5	16	0,5
Subtotal	-	2	6	27	159	194	6,0	-	-	-	-	(1)	(1)	-	2	6	27	158	193	6,0
Total general	10	73	175	497	2 462	3 217	100,0	-	(2)	2	(2)	(9)	(11)	10	71	177	495	2 453	3 206	100,0

¹ Todos los recursos de personal asignados a las oficinas en los países se indican bajo las categorías “Oficinas en los países y regionales” de los rubros de clasificación de los gastos “I. Gestión” y “II. Eficacia del desarrollo”, respectivamente.

² De los otros 153 puestos, 114 están ubicados a nivel de las oficinas en los países.

127. La creación de nuevos puestos o la reclasificación de los puestos existentes, en categorías D-2 y D-1, debería estar en armonía con los niveles de responsabilidad más amplios y más complejos, especialmente en el plano de los países. Las propuestas para estos cargos directivos se han evaluado utilizando el proceso de clasificación de examen de puestos de la Comisión de Administración Pública Internacional. La norma general de la Comisión para la clasificación de empleos equipara los puestos de director con las funciones de orientación institucional, especialmente los puestos de coordinador residente, que ejercen la dirección del sistema de las Naciones Unidas en el plano de los países, mediante la promoción y el fomento del programa de las Naciones Unidas en el contexto del gobierno anfitrión, y los puestos superiores de director nacional, que desempeñan una función decisiva de liderazgo y gestión en las situaciones de crisis más complejas, incluida la representación del PNUD en los equipos de las Naciones Unidas en los países.

128. Con objeto de contener los gastos y teniendo en cuenta las orientaciones anteriores de la Junta Ejecutiva y la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, el PNUD propone reducir a cero los cambios netos en los puestos directivos financiados con cargo a recursos ordinarios en el bienio 2012-2013. Esto refleja una reducción neta de dos puestos de la categoría D-2, compensada por un aumento neto de dos puestos de la categoría D-1. El cuadro sinóptico 3 incluye información completa sobre todos los cambios efectuados en los puestos superiores.

129. En la categoría D-2, los cambios propuestos implican la congelación de tres puestos de la categoría D-2 y la reclasificación de tres puestos de la categoría D-2 a la de D-1. También se propone la creación de tres nuevos puestos de la categoría D-2 para los cargos de economista superior institucional y director nacional superior en Sudán Meridional y el Yemen. Además, se propone la reclasificación del puesto de coordinador residente de la categoría D-1 en el Yemen a la de D-2 teniendo en cuenta las circunstancias especiales de tipo político, de desarrollo, de representación y operacionales reinantes.

130. Se propone la creación de un nuevo puesto de la categoría D-1 para cumplir funciones de jefe del equipo de transición en la región de los países árabes. El titular se radicará en El Cairo y se encargará de gestionar y coordinar las actividades nuevas y emergentes derivadas de las turbulencias políticas, económicas y sociales recientes y actuales de la región. Este puesto se compensa con la supresión de un puesto de la categoría D-1 en la Oficina Ejecutiva.

131. En el presupuesto para 2006-2007, se establecieron ocho puestos de director nacional mediante la conversión temporaria de puestos de coordinador residente, en lugar de los puestos recientemente creados de Representante Especial Adjunto del Secretario General, cuyos costos comparten el PNUD y el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz de las Naciones Unidas, como puestos de plantilla dentro de la estructura de las Naciones Unidas. Se consideró que la conversión temporaria de ocho puestos existentes de coordinador residente en puestos de director nacional era una forma de utilizar con prudencia los recursos disponibles. También se consideró que era una solución provisional práctica que respondía a las recomendaciones de la revisión trienal amplia de la política, de reforzar las capacidades de las oficinas del PNUD en los países en las situaciones de emergencia complejas. Cuando terminen los arreglos individuales relativos a los cargos de Representante Especial Adjunto del Secretario General, los titulares de los

puestos temporarios de director nacional volverán a su condición de coordinador residente, y convendría determinar una solución para crear puestos de director nacional con carácter más permanente.

B. Otros recursos

Previsiones

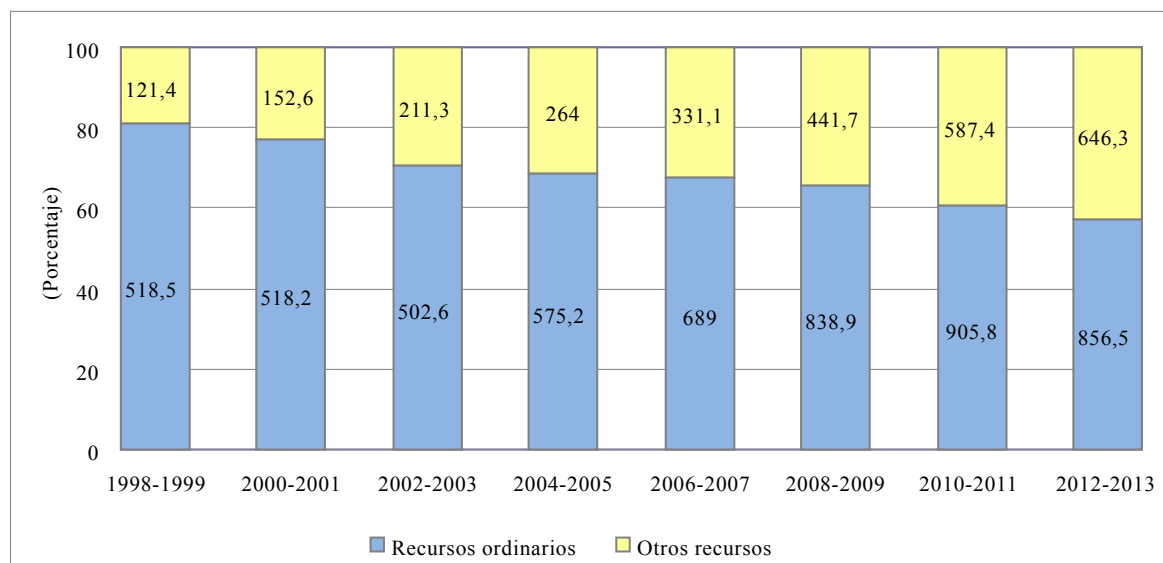
132. En el gráfico 3 se presentan los gastos previstos en el presupuesto. Las estimaciones del presupuesto institucional (2012-2013) financiadas con cargo a recursos ordinarios, de 856,5 millones de dólares (905,8 millones de dólares en 2010-2011), y las estimaciones financiadas con cargo a otros recursos, por valor de 646,3 millones de dólares (587,4 millones de dólares en 2010-2011), se presentan en el cuadro 2. Los gastos previstos con cargo a otros recursos como una función del total de gastos proyectados (con cargo a recursos ordinarios y otros recursos) siguen reflejando una tendencia positiva. Durante el bienio 1998-1999, los gastos previstos con cargo a otros recursos se estimaron en 121 millones de dólares, o el 19% del total de gastos previstos. Durante el bienio 2010-2011, esta estimación aumentó a 587 millones de dólares, o el 39%. Para el bienio 2012-2013 se prevé que aumente aún más, a 646 millones de dólares, o el 43%, lo que supone un aumento de 59 millones de dólares, o del 10%, con respecto a 2010-2011.

Gráfico 3

Gastos previstos del presupuesto institucional*

Proporciones relativas de recursos ordinarios y otros recursos

(En millones de dólares, valores nominales)



* Para facilitar la comparabilidad, las cifras presentadas se basan en la clasificación de los gastos establecida en virtud de la decisión 2010/32 de la Junta Ejecutiva.

133. Según las estimaciones actuales, los ingresos derivados de la recuperación de gastos en el bienio 2012-2013 ascienden a 592 millones de dólares, en comparación con 568 millones de dólares en 2010-2011, según se presentan en el cuadro 6 de la sección I. Esto representa un aumento estimado de 24 millones de dólares, o el 4%. A modo de explicación de las estimaciones de la recuperación de gastos de 592 millones en el bienio 2012-2013, cabe añadir lo siguiente:

a) Los ingresos estimados por servicios generales de gestión derivados de la cofinanciación por donantes, de 418 millones de dólares (384 millones de dólares en 2010-2011), representan el 6,25% (6% en 2010-2011) de los 6.700 millones de dólares (6.400 millones de dólares en 2010-2011). Se trata del punto medio de los 7.494 millones de dólares en gastos estimados de los programas y de los 5.950 millones de dólares en contribuciones estimadas que se financian con cargo a recursos bilaterales o multilaterales. Las cifras correspondientes a los ingresos en concepto de servicios generales de gestión derivados de la cofinanciación por donantes se incluyen en el cuadro 1 (Recursos disponibles, contribuciones: recursos bilaterales/multilaterales);

b) Los ingresos estimados por servicios generales de gestión procedentes de la participación en la financiación de los gastos de los países en que se ejecutan programas, de 49 millones de dólares (60 millones de dólares en 2010-2011), representan el 3,5% (3,7% en 2010-2011) del monto estimado de 1.392 millones de dólares de los gastos de programas financiados con cargo a recursos locales. Las cifras correspondientes a los ingresos en concepto de servicios generales de gestión procedentes de la participación en la financiación de los gastos de los países en que se ejecutan programas se incluyen en el cuadro 1 (Recursos disponibles, contribuciones: otros recursos locales);

c) El monto estimado de los ingresos derivados de la recuperación de gastos en concepto de servicios de organización de las Naciones Unidas a nivel de la sede, de 50 millones de dólares (51 millones de dólares en 2010-2011), figura en el cuadro 1 (Recursos disponibles, reembolsos por servicios prestados a otras organizaciones de las Naciones Unidas);

d) El monto estimado de los ingresos derivados de la recuperación de gastos en concepto de servicios de organización de las Naciones Unidas a nivel de las oficinas en los países, de 22 millones de dólares (21 millones de dólares en 2010-2011), figura en el cuadro 1 (Recursos disponibles, contribuciones: recursos bilaterales/multilaterales y otros recursos locales);

e) Las demás estimaciones de los ingresos de 53 millones derivados de la recuperación de los gastos (52 millones de dólares en 2010-2011) se presentan en el cuadro 1 (Recursos disponibles, contribuciones: recursos bilaterales/multilaterales y otros recursos locales).

134. Las estimaciones actuales de otros recursos conexos ascienden a 136 millones de dólares en 2012-2013, frente a 80 millones de dólares en 2010-2011, tal como se presenta en el cuadro 6 de la sección II. Ello representa un aumento estimado de 56 millones de dólares, o el 80%. Estas cifras se presentan en el cuadro 1 (Recursos disponibles, ingresos y ajustes: recursos bilaterales/multilaterales y otros recursos locales). Representan: ingresos en concepto de intereses, la imputación de gastos de proyectos que se administran a nivel local y se canalizan a través de las cuentas extrapresupuestarias de las oficinas en los países (antes servicios de apoyo a la

ejecución) y la imputación de gastos de proyectos que se administran a nivel central y se canalizan a través de las cuentas extrapresupuestarias de la organización (véanse los párrafos 93 y 94).

Cuadro 6

Recuperación de gastos y otros recursos conexos – estimaciones para 2010-2011 y 2012-2013³

(En millones de dólares, valores nominales)

	<i>Estimaciones para 2010-2011</i>	<i>Estimaciones para 2012-2013</i>
I. Recuperación de gastos		
<i>Ingresos derivados de la recuperación de gastos de los servicios generales de gestión</i>		
Ingresos derivados de la cofinanciación por donantes	384	418
Ingresos derivados de la participación en la financiación de los gastos de los países en que se ejecutan programas	60	49
Subtotal, ingresos derivados de la recuperación de gastos de los servicios generales de gestión	444	467
<i>Ingresos derivados de la recuperación de gastos en concepto de servicios de organización de las Naciones Unidas</i>		
Ingresos derivados de servicios en la sede	51	50
Ingresos derivados de servicios en las oficinas en los países	21	22
Subtotal, ingresos en concepto de servicios de organización de las Naciones Unidas	72	72
<i>Otros ingresos derivados de la recuperación de gastos</i>		
Honorarios de agentes administrativos	12	13
Otros*	40	40
Subtotal, otros ingresos derivados de la recuperación de gastos	52	53
I. Total: recuperación de gastos	568	592
II. Otros recursos conexos		
Ingresos en concepto de intereses	12	10
Imputación de gastos administrados a nivel local**	39	40
Imputación de gastos administrados a nivel central**	29	86
II. Total: otros recursos conexos	80	136

* Se trata de contribuciones de países que son contribuyentes netos, servicios especiales e ingresos diversos a nivel de las oficinas en los países de carácter reembolsable.

** Se trata de la imputación de determinados gastos de proyectos que se canalizan a través de la cuenta extrapresupuestaria.

³ Las estimaciones correspondientes a 2010-2011 y 2012-2013 se incluyen en la sección “Recursos disponibles” del cuadro 1; véanse los párrafos 133 y 134.

Retos

135. Históricamente, la determinación de las actividades y los gastos y su imputación a los recursos ordinarios y complementarios se atenían a un criterio relativamente simple e inequívoco. Se consideraba que las actividades y los gastos del personal ubicado en ministerios gubernamentales y emplazamientos de proyectos guardaban relación con los programas y, por tanto, eran imputables íntegramente al programa o proyecto correspondiente financiado con cargo a recursos ordinarios o complementarios. En cambio, las actividades y los gastos del personal emplazado en las oficinas del PNUD en los países se consideraban relacionados con la gestión, siendo así financiados enteramente con cargo a los recursos ordinarios o complementarios del presupuesto institucional o la cuenta extrapresupuestaria. Evidentemente, tal no es ya el caso a causa del mandato dinámico del PNUD, sus múltiples fuentes de financiación y la evolución de sus arreglos de ejecución, como el creciente hincapié en la promoción y el asesoramiento normativo.

136. En principio, todas las actividades de proyectos y los gastos conexos, según la definición de los planes de acción de los programas para los países, los planes de trabajo anuales de los proyectos y los documentos de los proyectos, corren a cargo de los organismos gubernamentales homólogos. Se trata de la modalidad de ejecución/aplicación nacional, según la cual los países en que se ejecutan programas llevan a cabo todas las actividades de aplicación de los proyectos y traducen todos los insumos de los proyectos en resultados y productos concretos de desarrollo. Ello supone asimismo que el 93% de los recursos aportados por los donantes en concepto de fondos fiduciarios y participación en la financiación de los gastos con arreglo a la modalidad de ejecución/aplicación nacional (97% en caso de participación de los países en que se ejecutan programas en la financiación de los gastos) son destinados directamente a actividades de proyectos por parte de instituciones, organismos y ministerios gubernamentales. Supone asimismo que el PNUD recupera plenamente todos los gastos institucionales conexos en forma de recursos extrapresupuestarios mediante la aplicación de una tasa de recuperación de gastos del 7% en lo que respecta a los servicios generales de gestión, tal como aprobó la Junta Ejecutiva en su decisión 2007/18.

137. Por otra parte, de conformidad con el marco de rendición de cuentas de la modalidad de ejecución/aplicación nacional que describe las funciones de los gobiernos de los países en que se ejecutan programas y el PNUD, todas las actividades de supervisión del PNUD y conexas (es decir, los servicios generales de gestión) se han de financiar con cargo al presupuesto institucional o la cuenta extrapresupuestaria. Además, conforme a las políticas y los procedimientos del PNUD, todas las actividades relacionadas con la aplicación emprendidas por el PNUD deben imputarse directamente al proyecto o programa correspondiente. Esto es igualmente aplicable a la modalidad de ejecución/aplicación nacional cuando el gobierno es el asociado en la implementación y el PNUD es la parte responsable, así como a la modalidad de ejecución directa cuando el PNUD es el asociado en la implementación.

138. El PNUD encara actualmente tres desafíos interrelacionados e interdependientes en lo que respecta a una mejor definición de la función que desempeñan los recursos complementarios en la contribución a los resultados institucionales y de desarrollo y la financiación general de la organización. El

primer desafío se refiere a las cuestiones destacadas en el programa para el cambio con respecto a las diferentes necesidades de los países que excluyen planteamientos únicos aplicables a todos los casos, listas de opciones orientadas hacia los servicios y una presencia basada en criterios establecidos. Este reto está siendo abordado en buena medida dentro del programa para el cambio y las iniciativas conexas sobre las tipologías de las oficinas en los países, las modalidades de ejecución de los proyectos y los arreglos de programación.

139. El segundo desafío consiste en lograr medios más transparentes y adecuados para imputar los gastos y sus fuentes de financiación a las actividades de desarrollo o a las actividades institucionales. Las mejoras introducidas en la imputación de los gastos administrados a nivel central (que se describen en los párrafos 93 y 94) y en la aplicación y el seguimiento de las actividades inscritas en el marco de rendición de cuentas de la modalidad de ejecución/aplicación nacional (anteriormente descrito) deberían contribuir en buena medida a superar este reto.

140. El tercer reto radica en una mayor armonización entre los recursos que se canalizan a la cuenta extrapresupuestaria y la financiación de las actividades institucionales que sustentan las actividades de desarrollo financiadas con cargo a otros recursos. Los recursos extrapresupuestarios son generados en gran medida mediante la aplicación del principio de recuperación de los gastos, que requiere la recuperación de un mínimo del 7% de todas las contribuciones de terceros en concepto de fondos fiduciarios y participación en la financiación de los gastos⁴, así como un mínimo del 3% de todas las contribuciones gubernamentales en concepto de participación en la financiación de los gastos (es decir, los servicios generales de gestión). Las actividades institucionales financiadas con cargo a los recursos ordinarios no deberían sufragar (subvencionar) indebidamente actividades imputadas a otros recursos. De igual forma, los recursos derivados de la recuperación de gastos en la cuenta extrapresupuestaria no se deberían utilizar para financiar las actividades de ejecución de proyectos por el PNUD. Una mejor administración de la cuenta extrapresupuestaria y un seguimiento reforzado deberían zanjar satisfactoriamente esta cuestión.

141. En anteriores presupuestos, el cálculo de la tasa de recuperación de los gastos variables indirectos del PNUD aplicable a los recursos de donantes bilaterales y multilaterales se basaba en el concepto de estructura básica, definida en DP/2010/3 como la capacidad mínima que necesita la organización para poder cumplir con su mandato básico. Esto se presenta en los párrafos siguientes para 2012-2013, de conformidad con la metodología de recuperación de gastos reflejada en el informe sobre la gestión estratégica de los gastos del PNUD y sus repercusiones en la recuperación de los gastos (DP/2004/35) y el informe sobre la evaluación de la eficacia de la política de recuperación de gastos (DP/2007/36). Para facilitar la comparabilidad, las cifras se basan en la clasificación de los gastos en vigor en los bienios anteriores:

⁴ En 2010 se admitieron dos exenciones: i) cuota nula en las contribuciones a la Oficina del Enviado Especial de las Naciones Unidas para Haití, y ii) cuota reducida del 4% en las contribuciones al Fondo Fiduciario regional de múltiples donantes de preparación ante tsunamis, desastres y fenómenos climáticos, administrado por la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (Centro Regional de Asia y el Pacífico).

- a) Costo bienal total de la estructura del PNUD: 1.169 millones de dólares⁵;
- b) (Menos) estructura básica: – 538 millones de dólares⁶;
- c) Gastos variables indirectos: 631 millones de dólares.

142. El objetivo es financiar los gastos variables indirectos de 631 millones de dólares distribuyéndolos proporcionalmente entre los recursos ordinarios (20,5%) y los recursos de donantes bilaterales y multilaterales (79,5%)⁷, que se imputan como sigue:

- a) A los recursos ordinarios: 129 millones de dólares (20,5% de 631 millones de dólares);
- b) A recursos de donantes bilaterales y multilaterales: 502 millones de dólares (79,5% de 631 millones de dólares);
- c) Total de gastos variables indirectos: 631 millones de dólares.

143. En principio, la tasa de recuperación de gastos variables indirectos para los recursos de donantes bilaterales y multilaterales se calcula dividiendo los 502 millones de dólares de gastos variables indirectos imputados a los recursos de estos donantes por la correspondiente suma proyectada de gastos de programas de donantes bilaterales y multilaterales de 7.494 millones de dólares (cuadro 1, sección 2 A.1, “Programas”). Esto trae aparejada una tasa de recuperación de los gastos indirectos del 6,70% (502 millones de dólares/7.494 millones de dólares = 0,0670).

144. En el contexto de la cambiante diferenciación en los servicios y la presencia, es posible que el enfoque anterior, inicialmente aprobado en el presupuesto de 2004-2005, no sea ya aplicable a efectos de determinar un reparto equitativo de la carga de los gastos institucionales entre los recursos ordinarios y otros recursos. Por consiguiente, la estructura básica y la política conexas de recuperación de gastos serán revisadas en un contexto interinstitucional dentro de la hoja de ruta conjunta hacia un presupuesto integrado a partir de 2014.

⁵ Cifra ajustada en función de las clasificaciones de los gastos utilizadas durante bienios precedentes, calculada como sigue: 1.502,8 millones de dólares (total de recursos que se indica en el cuadro 2), menos 109,0 millones de dólares correspondientes a los gastos de las operaciones ajenas al PNUD por él administradas (35,6 millones de dólares más 73,4 millones de dólares, según se indica en el cuadro 1), menos 99,3 millones de dólares correspondientes a la utilización de recursos locales imputados a: actividades para promover la eficacia del desarrollo, actividades de coordinación de las iniciativas de las Naciones Unidas en favor del desarrollo y actividades de gestión (16,2 millones de dólares más 9,3 millones de dólares más 73,8 millones de dólares, según se indica en el cuadro 1); menos 126 millones de dólares correspondientes a ingresos directos y costos relacionados con la imputación de los gastos administrados a nivel local y central (40 millones de dólares más 86 millones de dólares, según se indica en el cuadro 6).

⁶ Según el costo de la estructura básica estimado en DP/2010/3.

⁷ Las proporciones relativas del uso estimado total de recursos ordinarios (2.081 millones de dólares o el 20,5%) y recursos bilaterales y multilaterales (8.082 millones de dólares o el 79,5%) quedan reflejadas en el cuadro 1.

Cuadro sinóptico 1
Comparación del plan de recursos para 2010-2011 con montos efectivos y estimados⁸

(En millones de dólares, valores nominales)

	2010-2011 (cifras previstas)						2010 (cifras efectivas) + 2011 (cifras estimadas)					
	Recursos ordinarios	Recursos ordinarios (utilización de otros ingresos) ^a	Recursos bilaterales/ multilaterales	Subtotal de recursos de los donantes	Recursos locales	Total de recursos	Recursos ordinarios	Recursos ordinarios (utilización de otros ingresos) ^a	Recursos bilaterales/ multilaterales	Subtotal de recursos de los donantes	Recursos locales	Total de recursos
1. Recursos disponibles												
Saldo de apertura ^b	353,5	–	2 782,5	3 136,0	889,0	4 025,0	353,5	–	2 782,5	3 136,0	889,0	4 025,0
Ingresos												
Contribuciones	2 350,0	–	4 955,9	7 305,9	2 216,7	9 522,6	1 967,0	–	6 310,0	8 277,0	1 531,0	9 808,0
Otros ^c	–	75,1	49,5	124,6	22,2	146,8	(90,5)	73,0	49,5	32,0	22,2	54,2
Reembolsos por servicios prestados a otras organizaciones de las Naciones Unidas	–	–	40,9	40,9		40,9	–	–	50,8	50,8	–	50,8
Total disponible	2 703,5	75,1	7 828,8	10 607,4	3 127,9	13 753,3	2 230,0	73,0	9 129,8	11 495,8	2 422,2	13 938,0
2. Utilización de los recursos												
Actividades de desarrollo												
A.1 Programas	1 518,2	–	5 947,2	7 465,4	2 413,1	9 878,5	1 072,8	–	6 455,6	7 528,4	1 606,8	9 135,2
A.2 Eficacia del desarrollo	191,1	–	100,5	291,6	18,8	310,4	149,2	–	120,2	269,4	27,2	296,6
Subtotal, actividades de desarrollo (A.1 + A.2)	1 709,3	–	6 047,7	7 757,0	2 431,9	10 188,9	1 222,0	–	6 575,8	7 797,8	1 634,0	9 431,8
Actividades de coordinación de las iniciativas de las Naciones Unidas en favor del desarrollo												
B.1 Coordinación de las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas	194,9	–	94,2	289,1	12,0	301,1	182,9	–	120,5	303,4	14,3	317,7

⁸ Costos clasificados en virtud de la decisión 2009/22 de la Junta Ejecutiva.

	2010-2011 (cifras previstas)						2010 (cifras efectivas) + 2011 (cifras estimadas)					
	Recursos ordinarios (utilización de otros ingresos) ^a		Recursos bilaterales/ multilaterales	Subtotal de recursos de los donantes	Recursos locales	Total de recursos	Recursos ordinarios (utilización de otros ingresos) ^a		Recursos bilaterales/ multilaterales	Subtotal de recursos de los donantes	Recursos locales	Total de recursos
	Recursos ordinarios					Recursos ordinarios						
B.2 Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo	3,6	0,3	1,9	5,8	–	5,8	3,2	0,2	1,2	4,6	–	4,6
Subtotal Actividades de coordinación de las iniciativas de las Naciones Unidas en favor del desarrollo (B.1 + B.2)	198,5	0,3	96,1	294,9	12,0	306,9	186,1	0,2	121,7	308,0	14,3	322,3
Actividades de la gestión												
C.1 Actividades de gestión armonizadas (funciones 1 a 16)	498,8	68,1	254,6	821,5	47,6	869,1	455,6	67,6	236,8	760,0	57,3	817,3
Subtotal, actividades de gestión (C.1)	498,8	68,1	254,6	821,5	47,6	869,1	455,6	67,6	236,8	760,0	57,3	817,3
Actividades para fines especiales												
Operaciones ajenas al PNUD por él administradas												
D.1 Voluntarios de las Naciones Unidas	34,8	6,1	18,3	59,2	–	59,2	29,0	5,0	15,8	49,8	–	49,8
D.2 Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización	8,9	0,6	–	9,5	–	9,5	8,1	0,2	–	8,3	–	8,3
D.3 Servicios reembolsables prestados a otras organizaciones de las Naciones Unidas	–	–	40,9	40,9	–	40,9	–	–	51,5	51,5	–	51,5
Subtotal, operaciones ajenas al PNUD por él administradas (D.1+D.2+D.3)	43,7	6,7	59,2	100,6	–	109,6	37,1	5,2	67,3	109,6	–	109,6

	2010-2011 (cifras previstas)						2010 (cifras efectivas) + 2011 (cifras estimadas)					
	Recursos ordinarios	Recursos ordinarios (utilización de otros ingresos) ^a	Recursos bilaterales/ multilaterales	Subtotal de recursos de los donantes	Recursos locales	Total de recursos	Recursos ordinarios	Recursos ordinarios (utilización de otros ingresos) ^a	Recursos bilaterales/ multilaterales	Subtotal de recursos de los donantes	Recursos locales	Total de recursos
Gastos derivados de mandatos de la Asamblea General												
E.1 Gastos de las medidas de seguridad exigidas por las Naciones Unidas	58,0	–	16,7	74,7	8,3	83,0	46,7	–	16,7	63,4	8,3	71,7
E.2 Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (IPSAS)	9,5	–	3,5	13,0	–	13,0	9,5	–	3,5	13,0	–	13,0
E.3 Reforma contractual de los recursos humanos de las Naciones Unidas	2,2	–	–	2,2	–	2,2	2,2	–	–	2,2	–	2,2
E.4 Sistema de administración de justicia de las Naciones Unidas	2,7	–	–	2,7	–	2,7	2,7	–	–	2,7	–	2,7
Subtotal, gastos derivados de mandatos de la Asamblea General (E.1+E.2+E.3+E.4)	72,4	–	20,2	96,6	8,3	100,9	61,1	–	20,2	81,3	8,3	89,6
Inversiones de capital												
F.1 Sustitución del sistema telefónico de la sede	4,0	–	–	4,0	–	4,0	4,0	–	–	4,0	–	4,0
F.2 Actualización del módulo de recursos humanos del sistema Atlas	1,1	–	–	1,1	–	1,1	1,1	–	–	1,1	–	1,1
Subtotal, inversiones de capital (F.1+F.2)	5,1	–	–	5,1	–	5,1	5,1	–	–	5,1	–	5,1
Subtotal, actividades para fines especiales (D+E+F)	121,2	6,7	79,4	207,3	8,3	215,6	103,3	5,2	87,5	196,0	8,3	204,3

	2010-2011 (cifras previstas)						2010 (cifras efectivas) + 2011 (cifras estimadas)					
	Recursos ordinarios	Recursos ordinarios (utilización de otros ingresos) ^a	Recursos bilaterales/ multilaterales	Subtotal de recursos de los donantes	Recursos locales	Total de recursos	Recursos ordinarios	Recursos ordinarios (utilización de otros ingresos) ^a	Recursos bilaterales/ multilaterales	Subtotal de recursos de los donantes	Recursos locales	Total de recursos
Utilización total de recursos (A+B+C+D+E+F)	2 527,8	75,1	6 477,8	9 080,7	2 499,8	11 580,5	1 967,0	73,0	7 021,8	9 061,8	1 713,9	10 775,7
3. Saldo de recursos	175,7	–	1 351,0	1 526,7	628,1	2 154,8	263,0	–	2 171,0	2 434,0	728,3	3 162,3

^a Incluye las contribuciones de los gobiernos para sufragar los gastos de las oficinas locales, los ingresos que el programa de Voluntarios de las Naciones Unidas obtiene facilitando voluntarios a otras organizaciones de las Naciones Unidas y un vínculo contable para compensar el costo de reembolsar los impuestos sobre los sueldos del personal de las Naciones Unidas.

^b El saldo inicial de 2010/11 ha sido revisado para reflejar los importes efectivos registrados en los estados financieros auditados del PNUD para 2008-2009.

^c Incluye intereses, ingresos varios y ajustes relacionados con ganancias o pérdidas en las transacciones cambiarias, incrementos o descensos de la reserva operacional y gastos varios.

Cuadro sinóptico 2 Plan regional de recursos⁹

(En millones de dólares, valores nominales)

Uso de recursos	2010 (cifras efectivas) + 2011 (estimaciones)						2012-2013 (previsiones)											
	Utilización de in-gresos de recursos ordinarios	Otros recursos bilaterales/multilaterales	Total parcial de los recursos de los donantes	Recursos locales	Total de recursos	Utilización de in-gresos de recursos ordinarios	Otros recursos bilaterales/multilaterales	Total parcial de los recursos de los donantes	Recursos locales	Total de recursos								
	(Monto)		Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	(Monto)		Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje								
África^b																		
A1. Programas (actividades de desarrollo)	496,9	1 688,8	2 185,7	169,7	2 355,4	533,9	1 949,2	2 483,1	147,0	2 630,1								
A2. Eficacia del desarrollo (actividades de desarrollo)	67,1	21,2	88,3	1,0	89,3	69,0	24,2	93,2	0,9	94,1								
B. Actividades de gestión	100,5	15,1	43,3	158,9	3,0	161,9	119,9	15,4	49,4	184,7	2,8	187,5						
Total, África	664,5	15,1	1 753,3	2 432,9	26,8	173,7	10,1	2 606,6	24,2	722,8	15,4	2 022,8	2 761,0	27,0	150,7	10,1	2 911,7	24,9
Estados árabes^b																		
A1. Programas (actividades de desarrollo)	68,7	890,8	959,5	80,9	1 040,4	69,0	999,6	1 068,6	70,1	1 138,7								
A2. Eficacia del desarrollo (actividades de desarrollo)	17,9	13,4	31,3	0,8	32,1	18,4	15,3	33,7	0,7	34,4								
B. Actividades de gestión	22,4	11,5	33,8	67,7	2,3	70,0	21,6	11,7	28,7	62,0	2,2	64,2						
Total, Estados árabes	109,0	11,5	938,0	1 058,5	11,7	84,0	4,9	1 142,5	10,6	109,0	11,7	1 043,6	1 164,3	11,4	73,0	4,9	1 237,3	10,5
Asia y el Pacífico																		
A1. Programas (actividades de desarrollo)	330,7	2 118,5	2 449,2	28,0	2 477,2	352,4	2 607,3	2 959,7	24,3	2 984,0								
A2. Eficacia del desarrollo (actividades de desarrollo)	30,9	20,0	50,9	0,2	51,1	31,7	22,8	54,5	0,2	54,7								
B. Actividades de gestión	47,2	9,6	48,9	105,7	0,5	106,2	54,3	9,8	49,5	113,6	0,4	114,0						
Total, Asia y el Pacífico	408,8	9,6	2 187,4	2 605,8	28,7	28,7	1,7	2 634,5	24,4	438,4	9,8	2 679,6	3 127,8	30,5	24,9	1,7	3 152,7	26,9
América Latina y el Caribe																		
A1. Programas (actividades de desarrollo)	47,2	628,0	675,2	1 260,3	1 935,5	50,3	669,1	719,4	1 091,3	1 810,7								
A2. Eficacia del desarrollo (actividades de desarrollo)	20,0	12,2	32,2	16,0	48,2	20,5	14,0	34,5	13,6	48,1								

⁹ Vinculado con el cuadro 1 (plan de recursos).

Uso de recursos	2010 (cifras efectivas) + 2011 (estimaciones)									2012-2013 (previsiones)								
	Utilización de recursos ordinarios		Otros recursos bilaterales/multilaterales ^a	Total parcial de los recursos de los donantes	Recursos locales		Total de recursos		Utilización de recursos ordinarios		Otros recursos bilaterales/multilaterales	Total parcial de los recursos de los donantes	Recursos locales		Total de recursos			
	(Monto)		Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje	(Monto)		Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje		
B. Actividades de gestión	23,8	14,4	30,6	68,8		44,6		113,4		27,3	14,5	31,0	72,8		43,0		115,8	
Total, América Latina y el Caribe	91,0	14,4	670,8	776,2	8,6	1 320,9	77,1	2 097,1	19,6	98,1	14,5	714,1	826,7	8,1	1 147,9	77,0	1 974,6	16,8
Europa y la Comunidad de Estados Independientes																		
A1. Programas (actividades de desarrollo)	69,7		722,2	791,9		67,9		859,8		74,3		844,1	918,4		58,8		977,2	
A2. Eficacia del desarrollo (actividades de desarrollo)	18,2		15,8	34,0		1,0		35,0		18,7		18,0	36,7		0,9		37,6	
B. Actividades de gestión	35,4	7,2	40,1	82,7		2,8		85,5		40,7	7,2	40,6	88,5		2,7		91,2	
Total, Europa y la Comunidad de Estados Independientes	123,3	7,2	778,1	908,6	10,0	71,7	4,2	980,3	9,1	133,7	7,2	902,7	1 043,6	10,2	62,4	4,2	1 106,0	9,4
Programas multinacionales, mundiales y otros																		
A1. Programas (actividades de desarrollo)	59,6		407,2	466,8				466,8		61,7		425,3	487,0				487,0	
A2. Eficacia del desarrollo (actividades de desarrollo)	32,5		3,9	36,4		–		36,4		33,8		4,0	37,8		–		37,8	
B. Actividades de gestión	16,5	1,2	11,2	28,9		–		28,9		18,4	1,2	13,1	32,7		–		32,7	
Total, Programas multinacionales, mundiales y otros	108,6	1,2	422,3	532,1	5,9	–	–	532,1	4,9	113,9	1,2	442,4	557,5	5,4	–	–	557,5	4,8
Apoyo centralizado																		
B. Actividades de gestión	254,9	8,6	94,5	358,0	4,0	23,5	1,4	381,5	3,5	257,6	8,6	121,5	387,7	3,8	22,6	1,5	410,3	3,5
Total PNUD																		
A1. Programas (actividades de desarrollo)	1 072,8	–	6 455,6	7 528,4	83,1	1 606,8	93,8	9 135,2	84,8	1 141,4	–	7 494,4	8 635,8	84,4	1 391,5	93,3	10 027,3	85,5
A2. Eficacia del desarrollo (actividades de desarrollo)	186,6	–	86,5	273,1	3,0	19,0	1,1	292,1	2,7	192,2	–	98,4	290,6	2,8	16,2	1,1	306,8	2,6

Uso de recursos	2010 (cifras efectivas) + 2011 (estimaciones)										2012-2013 (previsiones)							
	Utilización de ingresos ordinarios		Otros recursos bilaterales/multilaterales ^a	Total parcial de los recursos de los donantes		Recursos locales		Total de recursos		Utilización de ingresos ordinarios		Otros recursos bilaterales/multilaterales	Total parcial de los recursos de los donantes		Recursos locales		Total de recursos	
	(Monto)	(Monto)	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje	(Monto)	(Monto)	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje
B. Actividades de gestión	500,7	67,6	302,3	870,6	9,6	76,7	4,5	947,3	8,8	539,9	68,4	333,9	942,2	9,2	73,8	5,0	1 016,0	8,7
C. Coordinación de las iniciativas de las Naciones Unidas en favor del desarrollo	164,7	0,2	110,1	275,0	3,0	11,4	0,6	286,4	2,7	171,5	0,3	82,3	254,1	2,5	9,3	0,6	263,4	2,2
D. Actividades para fines especiales	42,2	5,2	67,3	114,7	1,3	-	-	114,7	1,0	35,6	6,7	73,4	115,7	1,1	-	-	115,7	1,0
Total general	1 967,0	73,0	7 021,8	9 061,8	100,0	1 713,9	100,0	10 775,7	100,0	2 080,6	75,4	8 082,4	10 238,4	100,0	1 490,8	100,0	11 729,2	100,0

^a Incluye las contribuciones de los gobiernos para sufragar los gastos de las oficinas locales, los ingresos que el programa de Voluntarios de las Naciones Unidas obtiene facilitando voluntarios a otras organizaciones de las Naciones Unidas y un vínculo contable para compensar el costo de reembolsar los impuestos sobre los sueldos del personal de las Naciones Unidas.

^b Desde mediados de 2011, los recursos relacionados con Sudán del Sur se presentan en África.

Cuadro sinóptico 3
Cambios propuestos en los puestos de categoría superior

	<i>Puestos de categoría superior</i>			
	<i>SsG y superior</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Total</i>
Puestos aprobados para 2010-2011 (A)	10	73	175	258
B. Aumentos/reducciones				
Reducciones en el contexto de reducciones presupuestarias				
Director Regional Adjunto, Dirección Regional de Asia y el Pacífico/Bangkok		(1)		(1)
Director Regional Adjunto, Dirección Regional de África/Johannesburgo		(1)		(1)
Director Regional Adjunto, Dirección Regional de África/Dakar		(1)		(1)
Especialista en políticas, Oficina Ejecutiva			(1)	(1)
Aumentos en el contexto de inversiones institucionales				
Director Superior para Sudán del Sur		1		1
Director Superior para el Yemen		1		1
Jefe del equipo de transmisión de la Dirección Regional de los Estados Árabes, Egipto			1	1
Economista en jefe, Dirección de Políticas de Desarrollo		1		1
Subtotal, aumentos/reducciones propuestos (B)	-	-	-	-
C. Reclasificaciones				
Oficinas en los países				
Director Regional Adjunto, Dirección Regional de América Latina y el Caribe/Panamá		(1)	1	-
Director Regional Adjunto, Dirección Regional de los Estados Árabes/El Cairo		(1)	1	-
Director Regional Adjunto, Dirección Regional de Europa y la Comunidad de Estados Independientes/Bratislava		(1)	1	-
Coordinador Residente para el Yemen		1	(1)	-
Subtotal, reclasificaciones (C)	-	(2)	2	-
Subtotal, cambios - neto (= B + C)	-	(2)	2	-
Puestos propuestos 2012-2013 (D = A + B + C)	10	71	177	258

Cuadro sinóptico 4
**Estimaciones presupuestarias de los recursos ordinarios,
 por categoría de gastos**

(En millones de dólares, valores nominales)

	Estimaciones 2010-2011	Volumen		Gastos	Estimaciones 2012-2013
		Monto	Porcentaje		
Puestos	651,8	(2,0)	-0,3	22,7	672,5
Otros gastos de personal	2,5	(0,2)	-8,0	0,2	2,5
Consultores	15,1	(0,3)	-2,0	0,2	15,0
Viajes	31,1	(2,1)	-6,8	0,4	29,4
Gastos de funcionamiento	163,2	(21,9)	-13,4	4,4	145,7
Mobiliario/equipo	47,2	(16,6)	-35,2	1,6	32,2
Reembolsos/contribuciones	70,0	(37,0)	-52,8	1,6	34,6
Total (en cifras brutas)	980,9	(80,1)	-8,2	31,1	931,9
Ingresos del presupuesto institucional	(75,1)	(0,3)	0,4	–	(75,4)
Total (en cifras netas)	905,8	(80,4)	-8,9	31,1	856,5

Cuadro sinóptico 5
Puestos por ubicación: recursos totales

Fuente de fondos/dependencia orgánica	Cuadro Orgánico de contratación internacional y categorías superiores						
	SGA- SsG	D-2	D-1	Otros puestos del Cuadro Orgánico de contratación internacional	Total	Todos los demás puestos	Total general
I. Gestión							
1. Oficinas en los países							
África							
2010-2011							
Recursos ordinarios	0	15	41	70	126	550	676
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	2	2	253	255
Total	0	15	41	72	128	803	931
2012-2013							
Recursos ordinarios	0	15	41	66	122	543	665
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	1	1	2	253	255
Total	0	15	42	67	124	796	920
Estados árabes							
2010-2011							
Recursos ordinarios	0	7	13	20	40	136	176
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	9	9	129	138
Total	0	7	13	29	49	265	314

<i>Fuente de fondos/dependencia orgánica</i>	<i>Cuadro Orgánico de contratación internacional y categorías superiores</i>				<i>Total</i>	<i>Todos los demás puestos</i>	<i>Total general</i>
	<i>SGA-SsG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Otros puestos del Cuadro Orgánico de contratación internacional</i>			
2012-2013							
Recursos ordinarios	0	8	13	20	41	133	174
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	1	8	9	129	138
Total	0	8	14	28	50	262	312
Asia y el Pacífico							
<i>2010-2011</i>							
Recursos ordinarios	0	11	23	32	66	381	447
Otros recursos relacionados con los programas	0	1	0	18	19	273	292
Total	0	12	23	50	85	654	739
<i>2012-2013</i>							
Recursos ordinarios	0	10	23	30	63	373	436
Otros recursos relacionados con los programas	0	1	0	20	21	273	294
Total	0	11	23	50	84	646	730
América Latina y el Caribe							
<i>2010-2011</i>							
Recursos ordinarios	0	7	22	17	46	127	173
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	1	7	8	258	266
Total	0	7	23	24	54	385	439
<i>2012-2013</i>							
Recursos ordinarios	0	6	23	16	45	120	165
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	1	7	8	265	273
Total	0	6	24	23	53	385	438
Europa y la Comunidad de Estados Independientes							
<i>2010-2011</i>							
Recursos ordinarios	0	2	18	26	46	192	238
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	12	12	192	204
Total	0	2	18	38	58	384	442
<i>2012-2013</i>							
Recursos ordinarios	0	1	19	26	46	182	228
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	12	12	193	205
Total	0	1	19	38	58	375	433
Oficinas en los países - central							
<i>2010-2011</i>							
Recursos ordinarios	0	2	3	25	30	126	156
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	1	1	48	49
Total	0	2	3	26	31	174	205

Fuente de fondos/dependencia orgánica	Cuadro Orgánico de contratación internacional y categorías superiores				Total	Todos los demás puestos	Total general
	SGA-SsG	D-2	D-1	Otros puestos del Cuadro Orgánico de contratación internacional			
2012-2013							
Recursos ordinarios	0	2	3	32	37	153	190
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	1	1	48	49
Total	0	2	3	33	38	201	239
Total I.1. Gestión - oficinas en los países							
2010-2011							
Recursos ordinarios	0	44	120	190	354	1 512	1 866
Otros recursos relacionados con los programas	0	1	1	49	51	1 153	1 204
Total I.1	0	45	121	239	405	2 665	3 070
2012-2013							
Recursos ordinarios	0	42	122	190	354	1 504	1 858
Otros recursos relacionados con los programas	0	1	3	49	53	1 161	1 214
Total I.1	0	43	125	239	407	2 665	3 072
2. Sede							
Oficina Ejecutiva							
2010-2011							
Recursos ordinarios	2	2	2	5	11	7	18
Otros recursos relacionados con los programas	0	1	1	7	9	5	14
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0
Total	2	3	3	12	20	12	32
2012-2013							
Recursos ordinarios	2	2	1	7	12	7	19
Otros recursos relacionados con los programas	0	1	1	7	9	5	14
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0
Total	2	3	2	14	21	12	33
Dirección de Prevención de Crisis y Recuperación							
2010-2011							
Recursos ordinarios	1	0	0	8	9	5	14
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	0	0	0	0
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0
Total	1	0	0	8	9	5	14
2012-2013							
Recursos ordinarios	1	0	0	9	10	5	15
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	0	0	0	0
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0
Total	1	0	0	9	10	5	15

<i>Fuente de fondos/dependencia orgánica</i>	<i>Cuadro Orgánico de contratación internacional y categorías superiores</i>						<i>Todos los demás puestos</i>	<i>Total general</i>
	<i>SGA-SsG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Otros puestos del Cuadro Orgánico de contratación internacional</i>	<i>Total</i>			
Dependencia Especial para la Cooperación Sur-Sur								
<i>2010-2011</i>								
Recursos ordinarios	0	1	1	4	6	3	9	
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	1	1	0	1	
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0	
Total	0	1	1	5	7	3	10	
<i>2012-2013</i>								
Recursos ordinarios	0	1	1	4	6	3	9	
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	1	1	0	1	
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0	
Total	0	1	1	5	7	3	10	
Dirección Regional de África								
<i>2010-2011</i>								
Recursos ordinarios	1	1	3	9	14	9	23	
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	1	7	8	23	31	
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0	
Total	1	1	4	16	22	32	54	
<i>2012-2013</i>								
Recursos ordinarios	1	0	3	10	14	9	23	
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	1	7	8	23	31	
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0	
Total	1	0	4	17	22	32	54	
Dirección Regional de los Estados Árabes								
<i>2010-2011</i>								
Recursos ordinarios	1	1	2	2	6	5	11	
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	1	6	7	3	10	
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0	
Total	1	1	3	8	13	8	21	
<i>2012-2013</i>								
Recursos ordinarios	1	1	2	3	7	5	12	
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	1	6	7	3	10	
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0	
Total	1	1	3	9	14	8	22	
Dirección Regional de Asia y el Pacífico								
<i>2010-2011</i>								
Recursos ordinarios	1	1	3	5	10	7	17	
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	4	4	16	20	
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0	
Total	1	1	3	9	14	23	37	

<i>Fuente de fondos/dependencia orgánica</i>	<i>Cuadro Orgánico de contratación internacional y categorías superiores</i>						<i>Todos los demás puestos</i>	<i>Total general</i>
	<i>SGA-SsG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Otros puestos del Cuadro Orgánico de contratación internacional</i>	<i>Total</i>			
2012-2013								
Recursos ordinarios	1	1	3	6	11	7	18	
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	4	4	16	20	
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0	
Total	1	1	3	10	15	23	38	
Dirección Regional de América Latina y el Caribe								
2010-2011								
Recursos ordinarios	1	1	1	3	6	3	9	
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	1	8	9	20	29	
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0	
Total	1	1	2	11	15	23	38	
2012-2013								
Recursos ordinarios	1	1	1	3	6	3	9	
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	1	9	10	20	30	
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0	
Total	1	1	2	12	16	23	39	
Dirección Regional de Europa y la Comunidad de Estados Independientes								
2010-2011								
Recursos ordinarios	1	1	1	5	8	7	15	
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	4	4	3	7	
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0	
Total	1	1	1	9	12	10	22	
2012-2013								
Recursos ordinarios	1	1	1	6	9	6	15	
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	4	4	4	8	
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0	
Total	1	1	1	10	13	10	23	
Dirección de Políticas de Desarrollo								
2010-2011								
Recursos ordinarios	1	1	0	5	7	4	11	
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	5	5	9	14	
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0	
Total	1	1	0	10	12	13	25	
2012-2013								
Recursos ordinarios	1	1	0	5	7	4	11	
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	5	5	9	14	
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0	
Total	1	1	0	10	12	13	25	

<i>Fuente de fondos/dependencia orgánica</i>	<i>Cuadro Orgánico de contratación internacional y categorías superiores</i>						<i>Todos los demás puestos</i>	<i>Total general</i>
	<i>SGA-SsG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Otros puestos del Cuadro Orgánico de contratación internacional</i>	<i>Total</i>			
Oficina de Evaluación								
<i>2010-2011</i>								
Recursos ordinarios	0	1	1	15	17	6	23	
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	0	0	0	0	
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0	
Total	0	1	1	15	17	6	23	
<i>2012-2013</i>								
Recursos ordinarios	0	1	1	15	17	6	23	
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	0	0	0	0	
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0	
Total	0	1	1	15	17	6	23	
Oficina de Ética								
<i>2010-2011</i>								
Recursos ordinarios	0	0	1	1	2	1	3	
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	0	0	0	0	
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0	
Total	0	0	1	1	2	1	3	
<i>2012-2013</i>								
Recursos ordinarios	0	0	1	1	2	1	3	
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	0	0	0	0	
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0	
Total	0	0	1	1	2	1	3	
Oficina de Auditoría e Investigaciones - sede								
<i>2010-2011</i>								
Recursos ordinarios	0	1	2	12	15	6	21	
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	8	8	3	11	
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	1	1	0	1	
Total	0	1	2	21	24	9	33	
<i>2012-2013</i>								
Recursos ordinarios	0	1	2	14	17	6	23	
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	8	8	3	11	
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	1	1	0	1	
Total	0	1	2	23	26	9	35	
Oficina de Auditoría e Investigaciones - oficinas en los países								
<i>2010-2011</i>								
Recursos ordinarios	0	0	0	26	26	5	31	
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	0	0	0	0	
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0	
Total	0	0	0	26	26	5	31	

<i>Fuente de fondos/dependencia orgánica</i>	<i>Cuadro Orgánico de contratación internacional y categorías superiores</i>				<i>Total</i>	<i>Todos los demás puestos</i>	<i>Total general</i>
	<i>SGA-SsG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Otros puestos del Cuadro Orgánico de contratación internacional</i>			
<i>2012-2013</i>							
Recursos ordinarios	0	0	0	24	24	5	29
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	0	0	0	0
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	0	24	24	5	29
Dirección de Asociaciones							
<i>2010-2011</i>							
Recursos ordinarios	0	3	8	31	42	32	74
Otros recursos relacionados con los programas	1	0	5	31	37	10	47
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	1	1	3	4
Total	1	3	13	63	80	45	125
<i>2012-2013</i>							
Recursos ordinarios	0	3	8	30	41	33	74
Otros recursos relacionados con los programas	1	0	5	31	37	10	47
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	1	1	3	4
Total	1	3	13	62	79	46	125
Dirección de Gestión							
<i>2010-2011</i>							
Recursos ordinarios	1	5	12	53	71	49	120
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	3	80	83	60	143
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	64	64	96	160
Total	1	5	15	197	218	205	423
<i>2012-2013</i>							
Recursos ordinarios	1	5	12	63	81	53	134
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	3	80	83	62	145
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	64	64	97	161
Total	1	5	15	207	228	212	440
Sede - central							
<i>2010-2011</i>							
Recursos ordinarios	0	0	0	0	0	2	2
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	1	1	0	1
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	0	1	1	2	3
<i>2012-2013</i>							
Recursos ordinarios	0	0	0	0	0	2	2
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	1	1	0	1
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	0	1	1	2	3

<i>Fuente de fondos/dependencia orgánica</i>	<i>Cuadro Orgánico de contratación internacional y categorías superiores</i>						
	<i>SGA-SsG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Otros puestos del Cuadro Orgánico de contratación internacional</i>	<i>Total</i>	<i>Todos los demás puestos</i>	<i>Total general</i>
Total I.2. Gestión - sede							
<i>2010-2011</i>							
Recursos ordinarios	10	19	37	184	250	151	401
Otros recursos relacionados con los programas	1	1	12	162	176	152	328
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	66	66	99	165
Total I.2	11	20	49	412	492	402	894
<i>2012-2013</i>							
Recursos ordinarios	10	18	36	200	264	155	419
Otros recursos relacionados con los programas	1	1	12	163	177	155	332
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	66	66	100	166
Total I.2	11	19	48	429	507	410	917
Total I. Gestión							
<i>2010-2011</i>							
Recursos ordinarios	10	63	157	374	604	1 663	2 267
Otros recursos relacionados con los programas	1	2	13	211	227	1 305	1 532
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	66	66	99	165
Total I	11	65	170	651	897	3 067	3 964
<i>2012-2013</i>							
Recursos ordinarios	10	60	158	390	618	1 659	2 277
Otros recursos relacionados con los programas	1	2	15	212	230	1 316	1 546
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	66	66	100	166
Total I	11	62	173	668	914	3 075	3 989
II. Eficacia del desarrollo							
1. Oficinas en los países							
África							
<i>2010-2011</i>							
Recursos ordinarios	0	0	1	35	36	265	301
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	1	1	107	108
Total	0	0	1	36	37	372	409
<i>2012-2013</i>							
Recursos ordinarios	0	0	1	34	35	271	306
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	1	1	107	108
Total	0	0	1	35	36	378	414
Estados árabes							
<i>2010-2011</i>							
Recursos ordinarios	0	0	0	4	4	56	60
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	1	1	51	52
Total	0	0	0	5	5	107	112

<i>Fuente de fondos/dependencia orgánica</i>	<i>Cuadro Orgánico de contratación internacional y categorías superiores</i>					<i>Todos los demás puestos</i>	<i>Total general</i>
	<i>SGA-SsG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Otros puestos del Cuadro Orgánico de contratación internacional</i>	<i>Total</i>		
2012-2013							
Recursos ordinarios	0	0	1	2	3	55	58
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	1	1	52	53
Total	0	0	1	3	4	107	111
Asia y el Pacífico							
<i>2010-2011</i>							
Recursos ordinarios	0	0	0	8	8	154	162
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	5	5	116	121
Total	0	0	0	13	13	270	283
<i>2012-2013</i>							
Recursos ordinarios	0	0	0	5	5	153	158
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	7	7	116	123
Total	0	0	0	12	12	269	281
América Latina y el Caribe							
<i>2010-2011</i>							
Recursos ordinarios	0	0	0	3	3	78	81
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	3	3	110	113
Total	0	0	0	6	6	188	194
<i>2012-2013</i>							
Recursos ordinarios	0	0	0	3	3	73	76
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	3	3	115	118
Total	0	0	0	6	6	188	194
Europa y la Comunidad de Estados Independientes							
<i>2010-2011</i>							
Recursos ordinarios	0	1	1	2	4	62	66
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	2	2	86	88
Total	0	1	1	4	6	148	154
<i>2012-2013</i>							
Recursos ordinarios	0	1	1	2	4	60	64
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	2	2	86	88
Total	0	1	1	4	6	146	152
Oficinas en los países - central							
<i>2010-2011</i>							
Recursos ordinarios	0	0	0	24	24	6	30
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	0	0	20	20
Total	0	0	0	24	24	26	50

<i>Fuente de fondos/dependencia orgánica</i>	<i>Cuadro Orgánico de contratación internacional y categorías superiores</i>				<i>Total</i>	<i>Todos los demás puestos</i>	<i>Total general</i>
	<i>SGA-SsG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Otros puestos del Cuadro Orgánico de contratación internacional</i>			
<i>2012-2013</i>							
Recursos ordinarios	0	1	0	14	15	6	21
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	0	0	20	20
Total	0	1	0	14	15	26	41
Total II.1 Eficacia del desarrollo - oficinas en los países							
<i>2010-2011</i>							
Recursos ordinarios	0	1	2	76	79	621	700
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	12	12	490	502
Total II.1	0	1	2	88	91	1 111	1 202
<i>2012-2013</i>							
Recursos ordinarios	0	2	3	60	65	618	683
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	14	14	496	510
Total II.1	0	2	3	74	79	1 114	1 193
2. Sede							
Dirección de Políticas de Desarrollo							
<i>2010-2011</i>							
Recursos ordinarios	0	5	4	10	19	7	26
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	6	6	2	8
Total	0	5	4	16	25	9	34
<i>2012-2013</i>							
Recursos ordinarios	0	5	4	8	17	7	24
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	8	8	2	10
Total	0	5	4	16	25	9	34
Dirección de Prevención de Crisis y Recuperación							
<i>2010-2011</i>							
Recursos ordinarios	0	1	5	8	14	5	19
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	1	5	8	14	5	19
<i>2012-2013</i>							
Recursos ordinarios	0	1	5	8	14	5	19
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	1	5	8	14	5	19
Total II.2 Eficacia del desarrollo - sede							
<i>2010-2011</i>							
Recursos ordinarios	0	6	9	18	33	12	45
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	6	6	2	8
Total II.2	0	6	9	24	39	14	53

<i>Fuente de fondos/dependencia orgánica</i>	<i>Cuadro Orgánico de contratación internacional y categorías superiores</i>				<i>Total</i>	<i>Todos los demás puestos</i>	<i>Total general</i>
	<i>SGA-SsG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Otros puestos del Cuadro Orgánico de contratación internacional</i>			
<i>2012-2013</i>							
Recursos ordinarios	0	6	9	16	31	12	43
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	8	8	2	10
Total II.2	0	6	9	24	39	14	53
Total II. Eficacia del desarrollo							
<i>2010-2011</i>							
Recursos ordinarios	0	7	11	94	112	633	745
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	18	18	492	510
Total II	0	7	11	112	130	1 125	1 255
<i>2012-2013</i>							
Recursos ordinarios	0	8	12	76	96	630	726
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	22	22	498	520
Total II	0	8	12	98	118	1 128	1 246
III. Coordinación de las iniciativas de las Naciones Unidas a favor del desarrollo							
Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo							
<i>2010-2011</i>							
Recursos ordinarios	0	1	1	2	4	7	11
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	4	4	1	5
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	1	1	6	8	8	16
<i>2012-2013</i>							
Recursos ordinarios	0	1	1	2	4	6	10
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	4	4	1	5
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	1	1	6	8	7	15
Total III. Coordinación de las iniciativas de las Naciones Unidas a favor del desarrollo							
<i>2010-2011</i>							
Recursos ordinarios	0	1	1	2	4	7	11
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	4	4	1	5
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0
Total III	0	1	1	6	8	8	16
<i>2012-2013</i>							
Recursos ordinarios	0	1	1	2	4	6	10
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	4	4	1	5
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0
Total III	0	1	1	6	8	7	15

<i>Fuente de fondos/dependencia orgánica</i>	<i>Cuadro Orgánico de contratación internacional y categorías superiores</i>						<i>Todos los demás puestos</i>	<i>Total general</i>
	<i>SGA-SsG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Otros puestos del Cuadro Orgánico de contratación internacional</i>	<i>Total</i>			
IV. Fines especiales - actividades administradas por el PNUD ajenas a él								
Voluntarios de las Naciones Unidas								
<i>2010-2011</i>								
Recursos ordinarios	0	1	3	20	24	154	178	
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	1	19	20	25	45	
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0	
Total	0	1	4	39	44	179	223	
<i>2012-2013</i>								
Recursos ordinarios	0	1	3	20	24	153	177	
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	1	19	20	25	45	
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0	
Total	0	1	4	39	44	178	222	
Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización								
<i>2010-2011</i>								
Recursos ordinarios	0	1	3	7	11	5	16	
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	0	0	0	0	
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0	
Total	0	1	3	7	11	5	16	
<i>2012-2013</i>								
Recursos ordinarios	0	1	3	7	11	5	16	
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	0	0	0	0	0	
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0	
Total	0	1	3	7	11	5	16	
Total IV. Fines especiales - actividades administradas por el PNUD ajenas a él								
<i>2010-2011</i>								
Recursos ordinarios	0	2	6	27	35	159	194	
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	1	19	20	25	45	
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0	
Total IV	0	2	7	46	55	184	239	
<i>2012-2013</i>								
Recursos ordinarios	0	2	6	27	35	158	193	
Otros recursos relacionados con los programas	0	0	1	19	20	25	45	
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	0	0	0	0	
Total IV	0	2	7	46	55	183	238	

<i>Fuente de fondos/dependencia orgánica</i>	<i>Cuadro Orgánico de contratación internacional y categorías superiores</i>				<i>Total</i>	<i>Todos los demás puestos</i>	<i>Total general</i>
	<i>SGA-SsG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Otros puestos del Cuadro Orgánico de contratación internacional</i>			
Total general							
<i>2010-2011</i>							
Recursos ordinarios	10	73	175	497	755	2 462	3 217
Otros recursos relacionados con los programas	1	2	14	252	269	1 823	2 092
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	66	66	99	165
Total	11	75	189	815	1 090	4 384	5 474
<i>2012-2013</i>							
Recursos ordinarios	10	71	177	495	753	2 453	3 206
Otros recursos relacionados con los programas	1	2	16	257	276	1 840	2 116
Otros recursos relacionados con los reembolsos	0	0	0	66	66	100	166
Total	11	73	193	818	1 095	4 393	5 488

Anexo 1

Metodología

1. El PNUD preparó su presupuesto institucional de acuerdo con el método basado en los resultados, en que se piden los recursos sobre la base de los resultados que se proyecta tener en lugar de hacerlo por categoría de insumo o por objetivo estratégico amplio. Para comenzar se determinó un marco de resultados institucionales en el contexto del examen de mitad de período del plan estratégico. A continuación se evaluó la capacidad institucional para obtener los resultados, lo que lleva a la determinación de las esferas prioritarias que requerirían inversiones adicionales o nuevas, así como esferas en que se podrían reducir los gastos. A continuación se expresó el presupuesto resultante en términos de 2012-2013, incorporando factores cambiarios e inflacionarios, así como ajustes relacionados con los sueldos y las prestaciones.

Determinación de los resultados institucionales

2. El presupuesto institucional se basa en los mismos resultados, indicadores de rendimiento, referencias y metas institucionales presentados en el examen de mitad de período del plan estratégico. Con objeto de velar por la rendición de cuentas en cuanto a la obtención de los resultados previstos, se designaron dependencias como “patrocinadoras institucionales” respecto de cada resultado institucional. Los patrocinadores institucionales están encargados de dirigir el proceso para definir los resultados (seleccionar los indicadores de rendimiento y fijar las referencias y las metas), así como de la supervisión, evaluación y presentación de informes a la administración superior acerca del rendimiento en comparación con esos resultados. La responsabilidad por la obtención de los resultados previstos incumbe a las dependencias operativas interesadas en la sede y en las oficinas en los países.

Evaluación de la capacidad institucional y determinación de los cambios de volumen

3. El segundo paso en la preparación del presupuesto institucional consistió en evaluar la capacidad institucional para obtener los resultados de la gestión, lo que llevó a determinar las esferas prioritarias que requerían inversión, así como las esferas en que se podían obtener aumentos de eficiencia. Sobre la base de esa evaluación y con la capacidad institucional existente como base, se calcularon los aumentos o las reducciones reales de necesidades y se designaron los cambios de volumen. Los cambios de volumen, en la forma definida, representan los elementos controlables de las estimaciones que están sujetos a la evaluación por el jefe ejecutivo de los recursos que la organización requiere para obtener los resultados a los que se ha comprometido. Se calcularon esos cambios de volumen a los mismos niveles de precios que las consignaciones aprobadas a fin de facilitar la comparación con la base actualmente aprobada.

Diversos ajustes de costos

4. A los créditos aprobados y los cambios de volumen se agregan los aumentos o reducciones de los gastos imputables a cambios de tarifas o de condiciones principalmente vinculadas a los sueldos y a las prestaciones ajustadas correspondientes. Esto refleja normalmente los cambios conocidos que han tenido lugar en los últimos dos años desde la preparación del último presupuesto institucional. Entre esos factores de gastos se incluyen, por ejemplo, decisiones de la CAPI en cuanto a la diversidad de prestaciones del personal así como subsidios (como los dependientes a cargo o el subsidio de educación) y los cambios en el nivel medio de los puestos por categoría. En esos ajustes se podrán incluir además estimaciones para abarcar los incrementos dentro de la categoría para el personal si la experiencia de la organización así lo justifica. Normalmente, pero no exclusivamente, esos ajustes de gastos son aplicables a los gastos de personal. Un ejemplo de este tipo de ajuste de gastos para gastos operacionales sería el cambio del precio por pie cuadrado debido al cambio de local.

Ajustes monetarios

5. A continuación se calculan los ajustes monetarios, por año, sobre el total de los créditos aprobados, el volumen y diversos ajustes de gastos. Los ajustes monetarios constituyen la diferencia entre el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en el momento de prepararse el actual presupuesto institucional y el tipo de cambio vigente durante la preparación del proyecto de presupuesto. Este factor reviste particular importancia dado el número de oficinas del PNUD en los países en que los gastos operacionales varían en gran medida con el mayor o menor valor del dólar.

Ajuste por inflación

6. Para completar el panorama y preparar la estimación definitiva de necesidades para el bienio siguiente, la organización debe ajustar o estimar la inflación en un periodo de cuatro años. Esos ajustes se calculan, por año, respecto del total de los gastos aprobados, los ajustes de volumen y de diversos gastos, en la forma en que se han ajustado respecto de la divisa de la manera siguiente:

a) *Para el primer año del bienio actual hasta el primer año del bienio propuesto.* Las estimaciones actuales ya incorporan estimaciones anteriores de inflación. El ajuste por inflación de esa transición incluye, por lo tanto:

- i) La diferencia entre la aplicación de las estimaciones anteriores y la tasa efectiva de inflación para el primer año del bienio actual;
- ii) La diferencia entre la aplicación de las estimaciones anteriores y la proyección revisada de la inflación para el segundo año del bienio actual; y
- iii) La proyección de la inflación para el primer año del bienio propuesto.

b) *Para el segundo año del bienio actual hasta el segundo año del bienio propuesto:*

- i) Como en a) *supra*;
- ii) Como en a) *supra*;

iii) Como en a) *supra*; y

iv) La proyección de la inflación para el segundo año del bienio propuesto.

7. A fin de llegar a esas estimaciones de la inflación se adoptan cuatro factores de inflación para cada lugar respecto de cada año:

a) La estimación del cambio de ajuste por lugar de destino para el personal internacional del Cuadro Orgánico;

b) Viajes internacionales y gastos comunes de personal para el personal internacional del Cuadro Orgánico (igual respecto de todas las localidades);

c) Sueldos y gastos comunes del personal de contratación local, es decir, en la categoría de oficial nacional, cuadro de servicios generales y otras categorías, que pueden variar en forma significativa de un lugar a otro; y

d) Todos los demás gastos, como los gastos operacionales.

8. En este marco general se trata a Nueva York y Ginebra separadamente de las oficinas sobre el terreno. Respecto de esas sedes los tipos utilizados son los mismos que los utilizados para las Naciones Unidas, a menos que difieran compromisos contractuales concretos.

9. Además de un número limitado de elementos de gastos, como los viajes internacionales y los gastos comunes del personal internacional, los factores de inflación de las oficinas sobre el terreno deben ser específicos respecto del lugar. Se comparan las estimaciones con la experiencia y las pautas mundiales actuales y/o la información disponible, y se publican antes de su aplicación a las estimaciones presupuestarias.

Anexo 2

Terminología

(A continuación se indican los términos que se ha convenido utilizar y las definiciones correspondientes.)

Actividades para fines especiales: Entre las actividades para fines especiales se cuentan las operaciones administradas por el PNUD ajenas a él y las inversiones de capital.

Actividades para promover la eficacia del desarrollo: Actividades de carácter normativo-consultivo, técnico y de ejecución que son necesarias para alcanzar los objetivos de los programas y proyectos en las esferas prioritarias de las organizaciones. Estos insumos son esenciales para la obtención de los resultados en materia de desarrollo y no se incluyen en los proyectos o componentes de programas específicos de los documentos programáticos de países, regionales o mundiales.

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

Ajustes diversos de los costos: Aumentos o disminuciones de los costos imputables a variaciones de las tasas o condiciones no vinculadas a los ajustes por fluctuaciones monetarias o inflación anual.

Arreglos de programación: El marco jurídico que contiene los principios y los parámetros para la distribución de los recursos ordinarios de apoyo a las actividades para el desarrollo.

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

Costo obligatorio: Costo de un recurso, o cualquier aumento de este, durante el período del *presupuesto institucional*, impuesto por decisiones concretas de la Asamblea General o la Junta Ejecutiva del PNUD.

Estructura de base: Capacidad mínima que necesita la organización para poder cumplir con su mandato básico; representa parte de los costos fijos de la organización. La estructura de base de la organización siempre se financia con cargo a los *recursos ordinarios* y se presentó en el documento DP/2003/28.

Línea de consignaciones (definición similar a las incluidas en el Reglamento Financiero del PNUD, el UNFPA y el UNICEF): Subdivisión de la consignación a la que se asigna un monto determinado en la decisión de consignación dentro de la cual el jefe ejecutivo de una organización está facultado para hacer transferencias sin autorización previa.

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

Otros recursos relacionados con los programas: Recursos de una organización financiada con contribuciones voluntarias, distintos de los recursos ordinarios, que se reciben para un determinado objetivo de programa compatible con los objetivos y las actividades de la organización. Abarcan contribuciones voluntarias, otros pagos gubernamentales o intergubernamentales, donaciones de fuentes no gubernamentales, ingresos conexos por concepto de intereses e ingresos varios.

Otros recursos relacionados con los reembolsos: Recursos de una organización financiada con contribuciones voluntarias que se reciben de terceros a fin de financiar los gastos derivados de la prestación de determinados servicios no relacionados con los programas cuya ejecución está a cargo de la organización.

Planificación de los recursos institucionales: Sistema de información de gestión que integra y automatiza las prácticas institucionales relativas a las operaciones de una organización; o programa informático de aplicación multimódulo que ayuda a una organización a apoyar esos sistemas; o combinación de ambos.

Presupuesto en cifras brutas: En el caso de las organizaciones financiadas con contribuciones voluntarias, el presupuesto en que los gastos de personal se calculan en cifras netas (es decir, excluidas las contribuciones del personal) y todos los demás gastos se calculan en cifras brutas, es decir, incluidos los reembolsos al personal de los impuestos nacionales sobre la renta, el total de gastos de locales de las oficinas y los gastos de los servicios que han de prestarse.

Presupuesto en cifras netas: En el caso de las organizaciones financiadas con contribuciones voluntarias, el presupuesto en que se reflejan las estimaciones de los ingresos previstos, que compensan, en todo o en parte, las estimaciones conexas del presupuesto en cifras brutas.

Presupuesto institucional: Presupuesto de la organización que abarca un conjunto de funciones de apoyo a las actividades operacionales de la organización durante un período de dos años sobre la base de un conjunto de resultados definidos derivados del plan estratégico.

Programas: Actividades imputables a proyectos o componentes de programas específicos que contribuyen a la obtención de los resultados de desarrollo mencionados en los documentos programáticos de países, regionales, mundiales u otros acuerdos de programación.

Puestos locales: Los puestos del Cuadro Orgánico y del cuadro de servicios generales de contratación nacional.

Recursos extrapresupuestarios: Servicios generales de gestión conseguidos mediante la cofinanciación de los donantes y la participación de los países en que se ejecutan programas en la financiación de los gastos. Se aplica también a los fondos recuperados en calidad de servicios reembolsables prestados a organizaciones de las Naciones Unidas por las dependencias de la sede del PNUD y las oficinas del PNUD en los países.

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

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

Anexo 3

Abreviaturas y siglas

CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
FNUDC	Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización
GNUD	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo
IPSAS	Normas Contables Internacionales para el Sector Público
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
OAI	Oficina de Auditoría e Investigaciones
TRAL	Objetivo de la distribución de recursos con cargo a los fondos básicos
UNDOCO	Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
VNU	Voluntarios de las Naciones Unidas