

17 de mayo de 2007

Español

Original: inglés

**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo/
Fondo de Población de las Naciones Unidas**

Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual de 2007

11 a 22 de junio de 2007

Tema 19 del programa provisional

**Fondo de las Naciones Unidas para
la Infancia**

Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual de 2007

4 a 8 de junio de 2007

Tema 11 del programa provisional

**Presupuestación basada en resultados para los presupuestos bienales
de apoyo del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, el Programa
de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Fondo de Población de las
Naciones Unidas**

Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
Primera parte		
Descripción del enfoque propuesto de presupuestación basada en resultados para el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Fondo de Población de las Naciones Unidas	1 – 42	2
I. Avance hacia un sistema de presupuestación basada en resultados	1 – 27	2
A. Antecedentes e introducción	1 – 6	2
B. Consideraciones importantes	7 – 14	3
C. Principales elementos del nuevo enfoque	15 – 27	6
II. Componentes del presupuesto de apoyo bienal	28 – 42	11
A. Generalidades	28 – 31	11
B. Descripción de la propuesta según se indica en el modelo	32 – 38	12
C. Otras consideraciones	39 – 42	13
Segunda parte		
Modelo de presupuesto		15

Primera parte

Descripción del enfoque propuesto de presupuestación basada en resultados para el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Fondo de Población de las Naciones Unidas

I. Avance hacia un sistema de presupuestación basada en resultados

A. Antecedentes e introducción

1. El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) han presentado sus presupuestos de apoyo bienales (BSB) de manera armonizada a partir de 1999. Esos organismos (y el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto) están esforzándose por avanzar hacia la presupuestación basada en resultados (RBB), en la que se solicitan y se asignan recursos sobre la base de los resultados a lograr, en lugar de hacerlo por categoría de insumo o por objetivo estratégico general. Esos organismos están administrando sus recursos programáticos sobre la base de los resultados esperados para los programas y estrategias descritos en sus planes estratégicos cuatrienales. Los respectivos presupuestos de apoyo están impulsados por los planes estratégicos debido a que los resultados de la gestión son imprescindibles para lograr los resultados programáticos.

2. La introducción de presupuestación basada en resultados en los tres organismos es parte de un proceso mayor que abarca todo el sistema de las Naciones Unidas. La justificación de esa introducción en el sistema de las Naciones Unidas es triple: a) como parte del programa de reforma instituido por el Secretario General a fin de lograr creciente transparencia, eficiencia y rendición de cuentas en los organismos del sistema de las Naciones Unidas; b) como instrumento clave que impulse el proceso de cambio hacia una cultura de gestión basada en resultados; y c) en respuesta a la creciente demanda pública de rendición de cuentas por el uso de los recursos.

3. De conformidad con el contexto más amplio de las Naciones Unidas, el Comité de Alto Nivel sobre Gestión (HLCM) encomendó en 2004 la preparación de un documento conceptual para aplicar la presupuestación basada en resultados en el sistema de las Naciones Unidas. Los tres organismos condujeron la preparación del documento, aprobado por el HLCM en 2005, que sirvió como punto de partida conceptual y metodológico para el presente documento. Sobre la base del documento conceptual del HLCM, en los presupuestos de apoyo bienales del PNUD, el UNFPA y el UNICEF se define la presupuestación basada en resultados como un proceso de presupuestación en que el uso de los recursos se justifica en función del logro de un conjunto de resultados esperados, y se incluyen indicadores, inclusive valores básicos de referencia y metas a alcanzar, para cada función principal.

4. La introducción de la presupuestación basada en resultados también se ajusta a las recomendaciones de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (CCAAP) y de las respectivas Juntas Ejecutivas, como se describe a continuación:

a) La Junta Ejecutiva del PNUD/UNFPA, en su decisión 2005/33, sobre fondos disponibles para el bienio 2006-2007, acogió con beneplácito la decisión del PNUD de presentar

para 2008-2009 un presupuesto de apoyo bienal alineado y armonizado con el UNFPA y el UNICEF y basado en resultados;

b) Para el UNFPA, la Comisión Consultiva recomendó que se aplicara la presupuestación basada en resultados, tomando en cuenta las experiencias recogidas por otras entidades de las Naciones Unidas y beneficiándose con los conocimientos del Departamento de Gestión y el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz de las Naciones Unidas (DP/FPA/2005/14);

c) La Junta Ejecutiva del UNICEF, en su decisión 2006/2 sobre el presupuesto de apoyo bienal 2006-2007 (E/ICEF/2006/AB/L.1), acogió con beneplácito la continua mejora en la gestión basada en resultados y exhortó al Director Ejecutivo a asignar alta prioridad a la aplicación de la presupuestación basada en resultados en el próximo bienio 2008-2009.

5. El presupuesto de apoyo bienal es el plan operacional o de gestión para aplicar y apoyar el plan estratégico. Los organismos prevén preparar y presentar sus presupuestos de apoyo bienales para 2008-2009 a sus respectivas Juntas Ejecutivas, sobre la base, en la medida de lo posible, de los principios de la presupuestación basada en resultados. La transición será paulatina; es poco realista esperar que los nuevos enfoques se apliquen perfectamente en 2008-2009. A medida que se van recogiendo experiencias del primer bienio, se introducirán mejoras continuas en la presupuestación y la gestión basadas en resultados. Dado que el plan estratégico de mediano plazo del UNICEF llega hasta 2009, dos años después del término de los planes estratégicos del PNUD y del UNFPA, que finalizan en 2007, la transición hacia la presupuestación basada en resultados será más gradual en el UNICEF. Además, las cambiantes condiciones, como la necesidad de armonizarse en 2010 con la aplicación de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público y con la reforma en curso de las Naciones Unidas, ponen en evidencia que los ajustes de la presupuestación basada en resultados continuarán a lo largo de varios bienios.

6. En los últimos tres años, los tres organismos han colaborado para llegar a un consenso sobre conceptos, enfoque y terminología en relación con este nuevo método de solicitar recursos. El año pasado se dedicó a desarrollar los elementos de un enfoque armonizado de presupuestación basada en resultados para los presupuestos de apoyo de los tres organismos. El presente informe es el resultado de esta colaboración y consiste en: a) una descripción y análisis de las conclusiones a que llegaron los organismos con respecto al enfoque armonizado de la presupuestación basada en resultados; y b) un modelo del formato y la estructura de un presupuesto basado en resultados que los organismos proponen utilizar en la preparación de los futuros presupuestos a presentarán a sus respectivas Juntas Ejecutivas.

B. Consideraciones importantes

7. La transición hacia la presupuestación basada en resultados entraña cambios en la manera en que se estructura el presupuesto y se lo presenta. En términos simples, se solicitarán y se asignarán recursos sobre la base de lo que se espera que estos produzcan (resultados). El elemento fundamental de la presentación es el costo de lograr el resultado, en lugar del precio de los insumos concretos asignados a una actividad u organización. La presupuestación basada en resultados debe ser un instrumento para directivos, es decir, debe ser útil para preparar el presupuesto, debido a que relaciona lo que debe lograrse con el costo de lograrlo y, por consiguiente, guía el seguimiento del progreso hacia los resultados buscados. Los directivos y los expertos en presupuesto deben determinar los insumos necesarios para producir los resultados buscados; en consecuencia, los

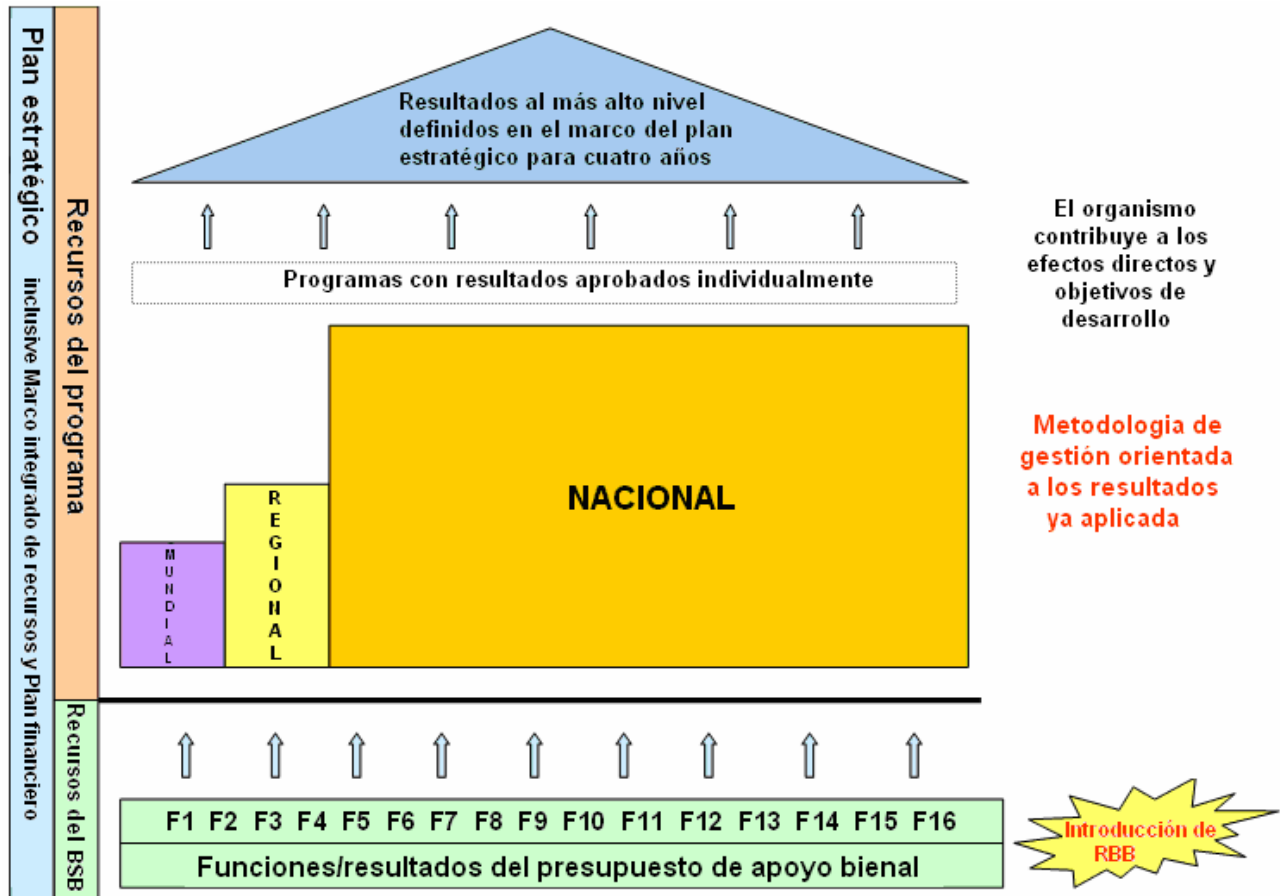
directivos son responsables de producir dichos resultados con los recursos que han solicitado y recibido. Los directivos y los interesados directos deben trasladar el centro de su atención, que ya no será el número de funcionarios de determinadas categorías que trabajan en una actividad, sino el costo de llevar a término exitosamente esa actividad. En el concepto está implícito que se otorga a los directivos un cierto grado de flexibilidad para desplazar insumos a fin de producir los resultados esperados, puesto que ellos han de rendir cuentas por esos resultados. Si bien hay límites en la flexibilidad que puede otorgarse dentro de cualquier organización del sector público, nacional o internacional, es preciso establecer un cierto nivel de confianza entre la organización y las partes interesadas, de modo que pueda ofrecerse una flexibilidad razonable. La clave de un sistema eficaz de gestión y presupuestación basadas en resultados es contar con fuertes marcos de rendimiento, gestión y rendición de cuentas, así como sistemas de información (planificación de los recursos institucionales (ERP)) que puedan reflejar los datos necesarios para un buen desempeño. Los sistemas de gestión del desempeño deberán incluir claros incentivos para el éxito de la gestión en la producción de los resultados sobre los que se basan los presupuestos; los sistemas de rendición de cuentas deben clarificar las maneras en que se responsabilizará a los directivos del éxito.

8. Los presupuestos de apoyo de los tres organismos se presentaron de manera armonizada durante los últimos tres bienios, pero hay algunas diferencias en los procedimientos presupuestarios y la cobertura. Las categorías existentes para la consignación de créditos del presupuesto de apoyo bienal (apoyo programático, dividido entre programas sobre el terreno y en la sede, y gestión y administración) se definen en función de los papeles de las dependencias dentro de cada organismo. Se ha definido la categoría de gestión y administración como *“unidades de organización cuya principal función consiste en mantener la identidad, la dirección y el buen funcionamiento de una organización. Suelen estar incluidas dependencias que realizan funciones de dirección ejecutiva, política y evaluación de la organización, relaciones externas, información y administración”*. El apoyo programático se ha definido como *“unidades de organización cuya principal función consiste en elaborar, formular, ejecutar y evaluar los programas de una organización. En general, prestan servicios de apoyo técnico, temático, geográfico, logístico o administrativo a los programas”*. Entre esas dos subcategorías, hay muchas zonas de indefinición y también las hay entre las de programas y apoyo a los programas. Cada organismo ha adoptado un enfoque interno coherente para aplicar las definiciones, pero las explicaciones han diferido ligeramente entre las tres.

9. Los organismos convienen en que los recursos que abarca el presupuesto de apoyo bienal representan más que apoyo; en verdad, aportan la base sobre la cual se realizan las principales actividades del organismo en procura del cumplimiento de su misión y su mandato a todos los niveles, dentro del marco de su plan estratégico. El presupuesto de apoyo bienal abarca el conjunto de recursos que posibilitan que cada organismo realice las actividades programáticas conducentes al logro de sus metas y objetivos generales. El plan estratégico de cada organismo abarcar esferas de gestión y de apoyo. El gráfico a continuación ilustra los vínculos del presupuesto de apoyo bienal con el plan estratégico.

Gráfico

Vinculación del presupuesto de apoyo bienal con el plan estratégico



10. Los organismos han convenido en que la estructura del nuevo presupuesto de apoyo bienal se basará en funciones, es decir, grupos de actividades, financiadas con los recursos del presupuesto, para realizar las operaciones de los organismos y asegurar mejor la efectiva obtención de resultados de desarrollo y el cumplimiento de sus respectivos mandatos. Como se indica precedentemente, un objetivo de la presupuestación basada en resultados es establecer un mejor enlace entre el presupuesto de apoyo bienal y los planes estratégicos de los organismos. Los organismos convienen en que existe esta vinculación, pero no es específica para cada programa. Las funciones y actividades básicas del presupuesto de apoyo bienal proporcionan la base sobre la que se preparan y ejecutan programas por países, regionales y mundiales. En los capítulos siguientes del presente informe se enumeran y describen las funciones comunes realizadas por los organismos en apoyo de sus operaciones y programas. Los organismos convienen en que esas funciones reflejan las esferas que abarca el presupuesto de apoyo bienal y, en la medida de lo posible, piensan que deberán constituir la base de la estructura de dicho presupuesto. Debido a que hay diferencias en las operaciones de los organismos, las subfunciones serán específicas para cada uno y se establecerán principalmente con fines de gestión interna.

11. De conformidad con el nuevo enfoque del presupuesto de apoyo bienal, es menester cumplir con dos importantes condiciones: a) la transición hacia el nuevo enfoque no debe conducir a un aumento sustancial de la carga de trabajo del personal que prepara y presenta propuestas de

presupuestos; y b) la información incluida en los documentos del presupuesto debe ser de utilidad, tanto para quienes lo ejecutan como para quienes lo preparan. Si no se satisfacen ambas condiciones, lo probable es que las presentaciones sean inexactas y poco útiles. Asimismo, debe haber un medio de supervisar el rendimiento del presupuesto utilizando los indicadores de resultados escogidos. Esos instrumentos no deberán imponer una gran carga de trabajo al personal y debe tratarse por todos los medios de asegurar que el seguimiento no se perciba como amenazador para los directivos o el personal. Los sistemas de ERP de los organismos se utilizarán para recopilar y almacenar los datos iniciales y aceptar y proporcionar actualizaciones sobre la marcha de los trabajos.

12. La transición hacia la presupuestación basada en resultados requerirá un diferente proceso intelectual por parte de quienes presentan propuestas de presupuesto. En lugar de pensar en términos de fondos necesarios para mantener el funcionamiento de una organización (es decir, el enfoque utilizado en la presupuestación tradicional por incrementos, en virtud del cual una organización continúa haciendo lo mismo de un período presupuestario al siguiente, a menos que se solicite un mayor volumen de recursos), los directivos han de centrarse en los resultados que desean lograr en ejercicio de sus funciones y deben determinar cuánto cuesta lograrlo, de modo que el presupuesto total, en lugar de puestos concretos y otros insumos, sea un documento “fijo”. Para que el nuevo enfoque dé buenos resultados en la práctica, debe impartirse suficiente capacitación y orientación de modo de asegurar que todos comprendan claramente los nuevos enfoques y que haya un continuo perfeccionamiento de la aplicación práctica sobre la base de las experiencias recogidas.

13. A lo largo del tiempo, a medida que se vaya recogiendo experiencia con la utilización del sistema, se aplicará cabalmente la gestión basada en resultados de los recursos del presupuesto de apoyo bienal. Los directivos, dado que tendrán más flexibilidad para desplegar los recursos necesarios a fin de ejecutar las actividades, pueden ser más directamente responsables del rendimiento y los resultados de esas actividades. Las facultades que se otorguen deben ir acompañadas de rendición de cuentas. Si los directivos no disponen de la flexibilidad que entraña la gestión basada en resultados, no es posible razonablemente responsabilizarlos por dichos resultados. Es preciso modificar los sistemas de gestión del desempeño en los organismos para reconocer debidamente el desempeño de los directivos que utilizan sus facultades para lograr resultados significativos.

14. Como se indicó al principio, la transición completa a un eficaz presupuesto de apoyo bienal basado en resultados requerirá más de un bienio. A medida que cada uno de los organismos vaya aplicando el nuevo enfoque, las cambiantes condiciones (entre ellas, la reforma de las Naciones Unidas) y las experiencias recogidas en la práctica harán necesario introducir modificaciones en la forma y la operación del sistema de presupuestación. A medida que los organismos y las partes interesadas vayan ganando experiencia con el nuevo enfoque, el sistema irá madurando e irán aumentando sus beneficios como instrumento de gestión y de asignación de recursos.

C. Principales elementos del nuevo enfoque

Funciones

15. El presupuesto de apoyo bienal se organizará por funciones, es decir, principales grupos de actividades, ejecutadas utilizando los recursos consignados por las respectivas Juntas Ejecutivas. Cada esfera funcional principal se estructurará de conformidad con los propósitos de sus actividades, y no por unidades de organización. Las funciones, en su mayoría, aparecerán en el presupuesto de apoyo bienal englobadas; en unas pocas funciones seleccionadas, también podrán

indicarse subcategorías dentro de cada función. Los requisitos internos de gestión de los organismos imponen que se mantengan datos más detallados sobre los resultados a nivel de subcategoría, para posibilitar que los directivos superiores y operacionales midan el rendimiento del programa y el desempeño del personal.

16. Los organismos convienen en que las 16 funciones indicadas en el cuadro *infra* y descritas en la segunda parte de este informe son integrales y reflejan las actividades financiadas por el presupuesto de apoyo bienal. Piensan que para mantener la armonización, debe haber uniformidad entre los organismos con respecto a esas funciones. Habrá aspectos similares entre distintos organismos y funciones en algunas esferas (por ejemplo, la verificación de las cuentas debe ser realizada por la oficina de auditoría de cada organismo), así como funciones adicionales, específicas para cada organismo (por ejemplo, la función de coordinación del PNUD). Por otra parte, en otras esferas ser posible obtener un panorama más completo de una función o subcategoría excediendo el ámbito de la organización o la jurisdicción geográfica (la gestión administrativa general de un organismo puede ser conducida no sólo en la sede sino también en las oficinas sobre el terreno). El nivel al que se producirán los resultados no siempre será el mismo de la ubicación donde se realizan las actividades. Por ejemplo, los resultados a nivel del terreno pueden dimanar de actividades en la sede (orientación programática) o de las divisiones regionales (supervisión programática).

Cuadro	
Funciones que abarca el presupuesto de apoyo bienal	
Funciones comunes a todos los organismos	
1	Dirección ejecutiva y conducción
2	Representación y promoción del mandato básico
3	Formulación de políticas y estrategias institucionales, planificación y orientación
4	Orientación, gestión y supervisión de programas
5	Gestión de adquisiciones y suministros
6	Gestión en emergencias
7	Relaciones externas y alianzas
8	Comunicación interna y externa: medios de difusión y relaciones públicas
9	Movilización de recursos y recaudación de fondos
10	Gestión financiera
11	Gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones
12	Gestión administrativa general
13	Gestión de recursos humanos
14	Auditoría interna
15	Evaluación institucional
16	Seguridad del personal
Funciones que realiza el PNUD pero no los demás organismos	
17	Coordinación de las actividades de las Naciones Unidas en los países y en la sede
18	Prestación de servicios a otras entidades de las Naciones Unidas sobre bases de reembolso completo

17. Tras amplio examen y debates a fondo, los organismos opinan que dado que el presupuesto de apoyo abarca de manera integral todos los recursos que, en su conjunto, posibilitan a cada organismo planificar y ejecutar programas, el mejor enfoque para vincular el presupuesto de apoyo bienal con el plan estratégico es considerar globalmente todas las funciones del presupuesto, eliminando la anterior distinción (basada en los insumos) entre apoyo programático, y gestión y administración. También opinan que no deberá cambiarse la cobertura del presupuesto de apoyo bienal respecto del que lo precede, sino que cada organismo deberá examinar el suyo para velar por que las definiciones de programa y presupuesto de apoyo bienal se apliquen de manera coherente. Por último, los organismos piensan que las funciones seleccionadas proporcionan las bases para una fuerte integración con los aspectos de los planes estratégicos relativos a la gestión para obtener resultados.

Indicadores

18. Uno de los propósitos principales de adoptar una estructura de presupuestación basada en resultados para el presupuesto de apoyo bienal es demostrar que los recursos consignados por la Junta Ejecutiva son imprescindibles para los programas ejecutados por los organismos. Al llegar a un consenso acerca de que las funciones serán el agrupamiento principal utilizado para el nuevo presupuesto de apoyo bienal, los organismos determinaron que no sería viable tratar de vincular las actividades de dicho presupuesto con determinadas esferas programáticas, trátase de objetivos programáticos, sectores, objetivos de los organismos, o de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en general. Esto se debe a que: a) los recursos presupuestarios destinados a programas, en su mayoría, no son específicos para un programa dado, sino que apoyan varios, de modo que seguir la pista a los resultados de determinados programas requerirá una atribución proporcional o de otro tipo de esas actividades; y b) los objetivos programáticos y los objetivos más generales probablemente variarán a lo largo del tiempo, mientras que el presupuesto de apoyo bienal deberá tener una base a la que pueda seguirse la pista de un bienio a otro. En consecuencia, es importante que las funciones escogidas y los indicadores para cada función o subcategoría indiquen claramente cuál es la contribución de sus actividades al logro del plan estratégico.

19. Para que los resultados y los indicadores sean significativos y realistas, deben ser asequibles dentro del nivel de recursos propuesto. Es preciso, en la medida de lo posible, elaborarlos aprovechando las aportaciones del personal sobre el terreno y de la sede que tendrá que producir los resultados. Una amplia participación en el proceso acrecentará la adhesión a éste y contribuirá a evitar que se fijen objetivos poco realistas. Sin embargo, también es importante asegurar que los indicadores de resultados no sean asequibles con demasiada facilidad y sin esfuerzo por parte del personal involucrado.

20. Cada uno de los tres organismos tiene sus propios métodos operacionales y de ejecución de los programas y de las funciones de apoyo. Si bien las funciones principales deberán estar estandarizadas para los tres, una pregunta importante es si los indicadores también deberán ser los mismos. Los organismos han determinado que el mejor enfoque es escoger los indicadores que les sean más pertinentes, en relación con las prioridades definidas en el respectivo plan estratégico. En los casos en que puedan utilizarse subfunciones e indicadores en común, lo serán. Con todo, puede haber situaciones en que incluso si hay funciones o subfunciones comunes, un método operacional diferente de un organismo requerirá el uso de indicadores diferentes. A medida que los organismos pasan revista a las funciones y escogen cuáles subfunciones utilizarán en el presupuesto de apoyo bienal, seleccionarán los indicadores para cada una y las mediciones a utilizar para determinar el grado de éxito.

21. Los indicadores seleccionados, en la medida de lo posible, deberán apoyarse en los datos que ya se han recopilado y mantenido dentro de los ERP de los organismos o que puedan incorporarse y mantenerse fácilmente en los sistemas. Si los organismos determinan que los mejores indicadores de resultados para una función dada requerirán tareas sustanciales, tal vez opten primeramente por utilizar indicadores que no son los mejores, pero se les aproximan y requieren menores esfuerzos adicionales. Tal vez sea preferible cierto grado de imprecisión, antes de aumentar la carga de trabajo de personal ya sobrecargado. Al preparar el presupuesto de apoyo bienal y el plan estratégico, se toman en cuenta los efectos de los factores externos, de existir, que pueden afectar o impedir el logro de los resultados buscados.

Cálculo del costo de los resultados

22. Para determinar cuánto costará un resultado, es necesario determinar qué se necesitará para alcanzar ese resultado en cuanto a insumos de tiempo, dinero y recursos humanos. En organizaciones del sector público, como los tres organismos, ese tipo de planificación se realiza normalmente para actividades programáticas, pero menos frecuentemente para actividades de apoyo y de orden general. Esto se debe a que muchas actividades de apoyo continúan en el largo plazo y son menos susceptibles de revisión en función de los resultados. La transición a esa base requiere que los directivos y quienes aprueban presupuestos adopten enfoques de planificación similares a los de los directores de programas. Para la mayoría, esto representa un cambio, pero no de gran magnitud. Los directivos preparan sus presupuestos previendo los volúmenes de trabajo necesarios para obtener los resultados que debe lograr su organización. La presupuestación basada en resultados requiere que estos últimos sean concretos y sirvan como base para presupuestar. Al basarse en las funciones y no en elementos de organización para describir las actividades operacionales también podrá ser necesario intensificar el trabajo en equipo entre distintas oficinas, cuando las funciones exceden los límites de una oficina o división.

23. Dado que en cada uno de los organismos, aproximadamente las tres cuartas partes de los gastos del presupuesto de apoyo bienal corresponden a puestos, el cálculo de costos del personal que contribuirá a producir los resultados tiene importancia crítica para calcular el costo de los planes que pasarán a ser los presupuestos basados en resultados. El sistema de las Naciones Unidas ha utilizado tradicionalmente el número de puestos, por categoría, como base para establecer los límites de la dotación de personal y del presupuesto. La transición hacia la presupuestación basada en resultados obliga a reconsiderar esta práctica por dos razones. Primeramente, los puestos no crean resultados; son las personas quienes los producen. Incluso previendo las tasas de vacancia, la presupuestación para obtener resultados puede basarse mejor en el número de personas que trabajan en una actividad durante un cierto lapso (indicado como años de trabajo), y no en el número de puestos asignados a una organización o una actividad. En segundo lugar, en la presupuestación para obtener resultados está implícita la idea de flexibilidad en la gestión. Tal vez una actividad dentro de una función haya hecho cambiar las necesidades de recursos a lo largo de un bienio, de modo que un directivo podría necesitar más o menos personal para realizarla; el directivo tal vez necesite trocar equipo por tiempo de personal, o viceversa. Como se indica previamente, el grado de flexibilidad que se permita en la gestión determinará el grado de rendición de cuentas de los directivos. En las organizaciones nacionales e internacionales del sector público hay mayores limitaciones que en el sector privado de la mayoría de los países respecto de la medida en que puede desplazarse o eliminarse personal. Dentro de las limitaciones del sistema de las Naciones Unidas y de las normas de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI), deberá permitirse un máximo de flexibilidad para la ejecución y el logro de los resultados buscados.

24. Es útil señalar de qué manera el Banco Mundial, otra organización internacional, realiza el cálculo de costos del personal. El Banco no tiene límites máximos de personal; en cambio los objetos de gasto son las actividades, de modo que la dotación de personal queda librada a la decisión de los directivos. La Junta de Gobernadores del Banco no se involucra en cuestiones de dotación de personal, ni en decisiones relativas a si emplear profesionales de contratación internacional o nacional en el programa para un país o las actividades de apoyo. El Banco aplica criterios de diversidad geográfica solamente en su sede y alienta activamente el uso de personal del cuadro orgánico de contratación nacional, en pro de la economía y la eficiencia. En la práctica, este enfoque se equilibra con el fuerte deseo de muchos países donde opera el Banco de recibir profesionales que aporten perspectivas más amplias que las que proporcionan sus propios nacionales, de modo que con frecuencia se solicitan expertos internacionales para la asistencia técnica. El enfoque del Banco guarda coherencia, en la medida de lo posible, con los principios operacionales de las Naciones Unidas y con los enfoques de presupuestación basada en resultados, así como con el principio de diversidad, proporcionando al mismo tiempo a los directivos locales capacidad y facultades para utilizar los recursos de la manera más eficaz con miras a producir resultados.

25. Los organismos desean avanzar en esta dirección, proporcionando la máxima flexibilidad posible, pero cumpliendo al mismo tiempo estrictamente las propias normas y las de la CAPI. Todos los organismos, en principio, están a favor de monetizar el costo de los puestos mediante el cálculo del costo total de cada resultado, posibilitando así que el directivo responsable escoja el importe y el tipo de personal y de otros recursos necesarios para alcanzar más eficientemente el resultado buscado. Los organismos reconocen la importancia de los órganos de supervisión para la información sobre el número total de puestos, y la aspiración a seguir controlando el número de puestos de alta categoría. En consecuencia, el presupuesto de apoyo bienal seguirá incluyendo datos resumidos sobre puestos y proporcionará información detallada sobre puestos de la categoría D-2 y superiores (para el UNICEF y el UNFPA, esto significará un cambio respecto del actual requisito de aprobación para puestos de categoría D-1 y superiores) e información resumida sobre otros puestos de contratación internacional y nacional y del cuadro de servicios generales.

Cobertura

26. Cada organismo indica en el presupuesto de apoyo bienal los importes en cifras brutas y cifras netas. Si bien la manera de enfocar las cifras brutas en comparación con las netas difiere de un organismo a otro, en todos los casos las cifras brutas incluyeron en el pasado las actividades realizadas con arreglo a las categorías existentes de apoyo programático, y gestión y administración, inclusive actividades financiadas con ingresos distintos del presupuesto ordinario. En los tres organismos, la diferencia entre cifras brutas y netas se refiere principalmente a la financiación por incrementos de los gastos de apoyo de programas extrapresupuestarios o no básicos, administrados por los organismos. En los casos del PNUD y el UNICEF, los fondos programáticos extrapresupuestarios constituyen cerca de las tres cuartas partes del total correspondiente a los programas en cada bienio. Cada organismo imputa un cierto porcentaje de los gastos programáticos extrapresupuestarios para recuperación de gastos indirectos atinentes a la ejecución de programas. Los organismos también reciben recursos de fondos fiduciarios y el UNICEF recibe un ingreso sustancial del sector privado (mayormente, de los comités nacionales pro UNICEF), inclusive la venta de tarjetas de felicitación. Los organismos convienen en que el cálculo del costo de las funciones abarca recursos tanto ordinarios como extrapresupuestarios, de modo de presentar un panorama integral e integrado del presupuesto de apoyo bienal.

Requisitos propios de cada organismo

27. Como ya se indicó, cada organismo tiene requisitos peculiares que se deben tomar en cuenta en el presupuesto de apoyo bienal; los más notables corresponden al PNUD, que presta servicios de apoyo a otros organismos de las Naciones Unidas y recibe ingresos como pago completo de la provisión de sus servicios. Además, el mandato del PNUD abarca funciones de coordinación por cuenta de las Naciones Unidas en los países donde realiza operaciones. El tiempo del Coordinador Residente y del correspondiente personal de apoyo se dedica a esa función.

II. Componentes del presupuesto de apoyo bienal

A. Generalidades

28. Los presupuestos de apoyo bienales del PNUD, el UNFPA y el UNICEF se prepararán y presentarán a las respectivas Juntas Ejecutivas, en la medida de lo posible, en el formato basado en resultados. El nuevo marco presupuestario cambiará la focalización principal, desde los aspectos de organización hacia los de función y desde los insumos hacia los resultados que esos insumos se prevé producirán. Los organismos destacan que el presupuesto de apoyo bienal es el presupuesto operacional que posibilita que sus programas se encaminen al logro de los objetivos generales y estratégicos de cada organismo.

29. El marco proporcionará a las Juntas Ejecutivas mejor información acerca de la relación del presupuesto de apoyo bienal con el plan estratégico y con los resultados que deben lograrse, dándoles mayor posibilidad, una vez que se ha puesto en práctica el presupuesto, para determinar cuán efectivamente se utilizaron los fondos. Sin embargo, habrá menor cantidad de datos sobre insumos concretos. La transición desde los insumos hacia los resultados posibilitará que los lectores del presupuesto comprendan cuáles son los costos totales del logro de resultados en determinadas actividades de apoyo.

30. Un objetivo de gran importancia de la transición hacia la presupuestación basada en resultados es proporcionar un mejor vínculo entre el presupuesto de apoyo bienal y los resultados de desarrollo que obtienen los organismos. Todos los recursos solicitados en el presupuesto de apoyo bienal tienen el propósito de posibilitar el logro de los planes sustantivos sufragando la provisión de servicios de desarrollo a los países receptores y facilitando y mejorando la capacidad operacional de los organismos. Utilizar un enfoque basado en resultados proporcionará al respecto dos beneficios importantes: a) describirá de qué manera los recursos solicitados atañen a funciones y actividades que apoyan los planes estratégicos; y b) posibilitará que los organismos presupuesten concretamente para obtener determinados resultados de las iniciativas de gestión estratégica que son parte de sus planes estratégicos.

31. Como ocurrió con la presentación inicial armonizada del presupuesto, a juicio de los organismos al utilizar un presupuesto real se proporciona una imagen más clara de los cambios necesarios, que al utilizar un modelo hipotético. En consecuencia, se convino en utilizar los datos del presupuesto de apoyo bienal 2006-2007 del PNUD (DP/2005/31) para las secciones tabular y narrativa del modelo. La estructura y el formato del presupuesto, incluidas las descripciones de funciones, se aplicarán a los tres organismos. Para las futuras propuestas de presupuesto de apoyo bienal, cada organismo conservará las funciones y estructuras comunes, mientras que los objetivos,

las cuestiones, los resultados y los indicadores concretos de cada organismo, se presentarán en relación con los respectivos planes y prioridades estratégicos allí indicados.

B. Descripción de la propuesta que figura en el modelo

1. Resumen

32. Como en el pasado, esta porción de la presentación del presupuesto resumirá las principales tendencias del presupuesto de apoyo bienal, inclusive su relación con los objetivos y metas del plan estratégico del organismo. Contendrá una breve síntesis de la propuesta del presupuesto de apoyo bienal, así como aspectos destacados del contexto estratégico y financiero.

2. Contexto estratégico y financiero del presupuesto de apoyo bienal 20XX-20XX

33. Esta sección abarcará la relación del presupuesto de apoyo bienal con el plan estratégico del organismo y también la información financiera clave necesaria para la Junta Ejecutiva, inclusive las modalidades de financiación y las estimaciones de ingresos al presupuesto. La parte descriptiva del marco estratégico indica los vínculos concretos entre los objetivos de gestión en el plano estratégico del organismo y las funciones y actividades en el presupuesto de apoyo bienal.

34. Se ha modificado y simplificado el formato del cuadro financiero central, Plan de recursos (cuadro 1), con el propósito de lograr fáciles referencias cruzadas de los importes que figuran en este cuadro con los demás cuadros del presupuesto de apoyo bienal. La sección del cuadro “Utilización de los recursos” se ha modificado para mostrar el total de gastos del presupuesto de apoyo bienal. Al final de esta sección se siguió indicando los importes totales para programas y apoyo. Además, se redujo el número de columnas de modo de indicar para cada año “Recursos ordinarios”, “Recursos adicionales” y “Total de recursos”, de modo de englobar las categorías de “fondos fiduciarios” y “otros recursos” que anteriormente se mostraban separadamente con importes aportados por países donantes y por países donde se ejecutan programas.

35. Además, ya no habrá una sección separada del cuadro titulada “Presupuesto de apoyo bienal”. Anteriormente, los organismos incluían en este cuadro el total de los recursos destinados a actividades de apoyo en esta sección, pero excluían los recursos extrapresupuestarios del cálculo del presupuesto en cifras brutas y de varios otros cuadros del presupuesto de apoyo bienal. Dado que ahora los organismos están presentando esos recursos extrapresupuestarios como parte del monto del presupuesto de apoyo bienal en cifras brutas, la información correspondiente a esta sección figura en el cuadro 3.

3. Propuesta de presupuesto de apoyo bienal 20XX-20XX

36. El nuevo cuadro 2 utiliza un formato similar al empleado por el UNICEF. En él se resumen los aumentos/disminuciones de costos al comienzo del cuadro, de modo que éste se focalice en las propuestas de cambios de volumen, que se indican en correspondencia con las respectivas funciones basadas en resultados. En el texto descriptivo conexo se indicarán los cambios previstos en los resultados a raíz de los aumentos o las disminuciones propuestos.

37. Los recursos del presupuesto de apoyo bienal se asignan a 16 funciones, que representan los resultados operacionales y de gestión que han de lograrse durante el bienio. Se indicará un monto de financiación para cada función. Además, se proporcionarán uno o más indicadores de resultados a fin de juzgar el grado de éxito. En el presente modelo, se ofrecen descripciones más detalladas para

seis de las 16 esferas funcionales: cada organismo seleccionó dos funciones y para esas funciones se indica cuál organismo ha preparado el texto. Las descripciones de las demás funciones son de índole indicativa. El propósito es ofrecer a las Juntas Ejecutivas una idea general del tipo de información específica para cada organismo que figurará en futuras presentaciones de presupuestos de apoyo bienales, reconociendo las necesidades y los requisitos propios de cada organismo. Para esas 10 funciones hay amplias descripciones indicativas de las cuestiones, los resultados clave y los indicadores. En futuros bienios, las Juntas Ejecutivas estarán en condiciones de pasar revista al éxito de las anteriores medidas aplicadas para producir resultados. Se prevé que habrá presentaciones anuales de informes sobre resultados a las Juntas Ejecutivas (incluidos en el informe anual del jefe de cada organismo), de manera que cuando en el futuro se pase revista a los presupuestos, las Juntas tengan la posibilidad de examinar el desempeño durante el primer año del bienio en curso.

38. La transición hacia una orientación a los resultados significa que las Juntas Ejecutivas recibirán en el presupuesto de apoyo bienal más información que antes sobre qué se intenta que logren los fondos. Esto entraña menos focalización de los grupos de supervisión en insumos concretos, dado que los directivos necesitan flexibilidad en el uso de los insumos para lograr los resultados buscados. Esto redundará en dos cambios del presupuesto de apoyo bienal: a) habrá menos información sobre puestos y categorías de puestos (salvo las categorías superiores) y su asignación; y b) será menor la focalización en los elementos concretos de insumo del presupuesto, distintos de los puestos. Se incluirán sólo los cuadros acordes con el formato armonizado de la presupuestación basada en resultados.

C. Otras consideraciones

Estimaciones presupuestarias en cifras brutas y netas

39. El cuadro 3 combina los anteriores cuadros de síntesis 1 y 6a (para el PNUD) e indica en cifras brutas los niveles de financiación por función para todos los elementos del presupuesto de apoyo bienal. Asimismo, establece un puente hacia las cifras netas mediante la sustracción de recursos e ingresos extrapresupuestarios del total en cifras brutas. El propuesto cuadro de síntesis 4 indica la alineación de los recursos previstos con los resultados en cada uno de los tres niveles (nacional, regional y mundial). Este cuadro recién se incluirá en el presupuesto cuando los organismos estén en condiciones de analizar y pronosticar los efectos previstos.

Puestos

40. La presupuestación basada en resultados requiere que los directivos tengan flexibilidad para transferir recursos y lograr resultados dentro de sus presupuestos aprobados. Esto significa que las Juntas Ejecutivas y los altos directivos dentro de los organismos estarán en condiciones de centrarse en los resultados a lograr y no solamente en los insumos a utilizar y las oficinas que los utilizarán. Por otra parte, las Juntas Ejecutivas conservan la responsabilidad de velar por que los respectivos organismos administren el despliegue de puestos, especialmente de categorías altas, de manera responsable. El anterior cuadro 4 sobre puestos, los dividía en tres categorías: cuadro orgánico de contratación internacional; cuadro orgánico de contratación nacional; y servicios generales. El nuevo cuadro también indica tres categorías, pero de manera más útil para los lectores: “D-2 y categorías superiores”; “Otros puestos del cuadro orgánico de contratación internacional”; y “Todos los demás”. La primera categoría abarca los niveles en que la Junta Ejecutiva mantendrá su interés

en aprobar cada puesto nuevo o reclasificado. La categoría “Todos los demás” incluye personal del cuadro orgánico de contratación nacional y del cuadro de servicios generales. Debe considerarse que las categorías “Otros puestos del cuadro orgánico de contratación internacional” y “Todos los demás” son ilustrativas y se basan en la mejor información disponible en el momento de presentar el presupuesto, pero están sujetas a cambio, dentro de los niveles presupuestarios aprobados, en función de las necesidades de gestión. Este enfoque también se refleja en el cuadro de síntesis II, “Propuesta de cambios en puestos de categoría superior”, relativo a los cambios en las categorías D-2 y superiores.

Bases para la consignación de créditos

41. La eliminación de las anteriores categorías, apoyo programático, y gestión y administración, significa que debe utilizarse una estructura diferente para la consignación de créditos. A juicio de los organismos, una única partida de consignaciones, denominada “presupuesto de apoyo bienal”, es apropiada como base para la consignación de créditos, debido a que las actividades financiadas con cargo a recursos del presupuesto de apoyo bienal producen los resultados estratégicos de gestión definidos en el plan estratégico de cada organismo y, al mismo tiempo, contribuyen a los logros programáticos de los organismos y los posibilitan.

Anexo

42. Como ya se indicó, el formato revisado propuesto contiene muchos cambios. Se ha enmendado el anexo I “Terminología” para incorporar los cambios que acarrea el nuevo enfoque.

Segunda parte

Modelo de presupuesto

En la segunda parte figura un modelo del formato propuesto para el presupuesto de apoyo bienal basado en resultados, a comenzar con el índice. Utiliza las cifras del presupuesto de apoyo bienal del PNUD aprobado para 2006-2007 ((DP/2005/31), a fin de proporcionar una base de comparación entre los formatos antiguo y propuesto.

Índice

Siglas.....	(No se incluyen)
Organigrama.....	(No se incluye)
I. Resumen	
II. Marcos estratégico y financiero del presupuesto de apoyo bienal 20XX-20XX	
A. Marco estratégico	
B. Marco financiero	
III. Propuestas para el presupuesto de apoyo bienal 20XX-20XX	
A. Sinopsis de las propuestas	
B. Descripción de las actividades y recursos del presupuesto de apoyo bienal por función	
IV. Proyecto de decisión sobre consignación de créditos	

Lista de cuadros

1. Plan de recursos.....
2. Resumen de los principales aumentos/disminuciones.....
3. Estimaciones presupuestarias por función, recursos extrapresupuesarios y estimación de ingresos
4. Puestos financiados con cargo a recursos ordinarios, por ubicación.....

Lista de gráficos

- A. Utilización del total de los recursos (programas, presupuesto de apoyo bienal, apoyo a las Naciones Unidas), 20XX-20XX.....
- B. Contribuciones por categoría de financiación, 19XX-19XX a 20XX-20XX.....

Cuadros de síntesis

- I. Plan de recursos regionales
- II. Cambios propuestos en puestos de alta categoría.....
- III. Estimación de los efectos de los recursos

Anexo

- I. Terminología.....

I. Resumen

1. Esta sección contendrá una breve sinopsis de la propuesta de presupuesto de apoyo bienal, y presentará los aspectos de los marcos estratégico y financiero. Su longitud no debe ser superior a una página.

II. Marcos estratégico y financiero del presupuesto de apoyo bienal 20XX-20XX

A. Marco estratégico

2. El presupuesto de apoyo bienal es parte integrante del plan estratégico y, como tal, debe considerarse que el organismo lo necesitará para lograr los efectos programáticos directos (a nivel nacional, regional y mundial) y los resultados de gestión definidos en su plan estratégico.

3. La parte descriptiva de esta sección indica la manera en que los recursos del presupuesto de apoyo bienal apoyan el plan estratégico y todas las iniciativas de gestión de este plan. Para la propuesta del PNUD 2006-2007, las esferas de concentración clave eran: a) fortalecer el liderazgo del PNUD en el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo; b) realzar la capacidad, la eficiencia, la rendición de cuentas sobre el desempeño y los resultados de la organización; c) limitar los gastos y mejorar la proporción entre recursos ordinarios y otros recursos en la estructura orgánica del PNUD; y d) fortalecer las tareas de promoción y difusión.

4. XXX

B. Marco financiero

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

	2004-2005			2006-2007		
	Recursos ordinarios	Recursos adicionales	Total de recursos	Recursos ordinarios	Recursos adicionales	Total de recursos
1. Recursos disponibles						
Saldo inicial	153.8	1561.4	1,715.2	133.6	1,444.2	1,577.8
Ingresos						
Contribuciones	1,700.0	3,907.0	5,607.0	1,900.0	5,600.0	7,500.0
Otros ingresos <u>a/</u>	-	196.3	196.3	-	197.2	197.2
Reembolso de servicios prestados a otros organismos de las Naciones Unidas	-	25.9	25.9	-	25.9	25.9
Total disponible	1,853.8	5,690.6	7,544.4	2,033.6	7,267.3	9,300.9
2. Utilización de los recursos						
A. Programas	1,121.0	3,751.0	4,872.0	1,190.0	5,664.3	6,854.3
B. Presupuesto de apoyo bienal (PNUD directo)	412.3	294.4	706.7	470.0	348.7	818.7
<i><u>Apoyo a las actividades operacionales de las Naciones Unidas y apoyo al Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización</u></i>						
C. Apoyo y coordinación	121.6	-	121.6	143.7	-	143.7
Oficina del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo	2.9	1.1	4.0	3.7	1.8	5.5
Voluntarios de las Naciones Unidas	25.5	13.0	38.5	29.9	15.3	45.2
Oficina de Servicios Interinstitucionales de Adquisición	1.0	12.0	13.0	1.1	14.6	15.7
Servicios reembolsables a otros organismos de las Naciones Unidas	-	25.9	25.9	-	25.9	25.9
Total parcial	151.0	52.0	203.0	178.4	57.6	236.0
D. Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización	-	-	-	9.4	0.6	10.0
Total parcial del presupuesto de apoyo bienal (B+C+D)	563.3	346.4	909.7	657.8	406.9	1,064.7
E. Apoyo programático al Coordinador Residente <u>b/</u>	24.0	-	24.0	26.0	-	26.0
F. Fondo Especial de Contribuciones Voluntarias <u>b/c/</u>	-	175.0	175.0	-	270.0	270.0
G. Costos de seguridad obligatorios de las Naciones Unidas	11.9		11.9	31.2	10.0	41.2
Total de utilización de los recursos (A+B+C+D+E+F+G)	1,720.2	4,272.4	5,992.6	1,905.0	6,351.2	8,256.2
3. Saldo de recursos (1-2)	133.6	1,418.2	1,551.8	128.6	916.1	1,044.7

a/ Incluye ingresos por concepto de intereses y otros conceptos e ingresos al presupuesto de apoyo bienal (inclusive contribuciones gubernamentales para sufragar los gastos de oficinas locales, vínculos contables para compensar los reembolsos impositivos e ingresos de los VNU para el presupuesto de apoyo bienal.

b/ Estos temas no están incluidos en el cuadro 3.

c/ Se incluye el valor financiero de las asignaciones voluntarias imputadas directamente a los organismos y a los copartícipes.

Gráfico A

Utilización del total de los recursos (programas, presupuesto de apoyo bienal, apoyo a las Naciones Unidas), 20XX-20XX

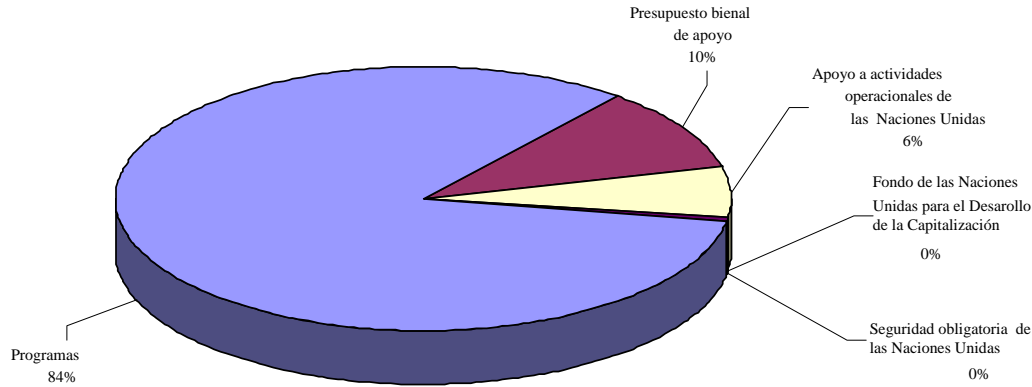
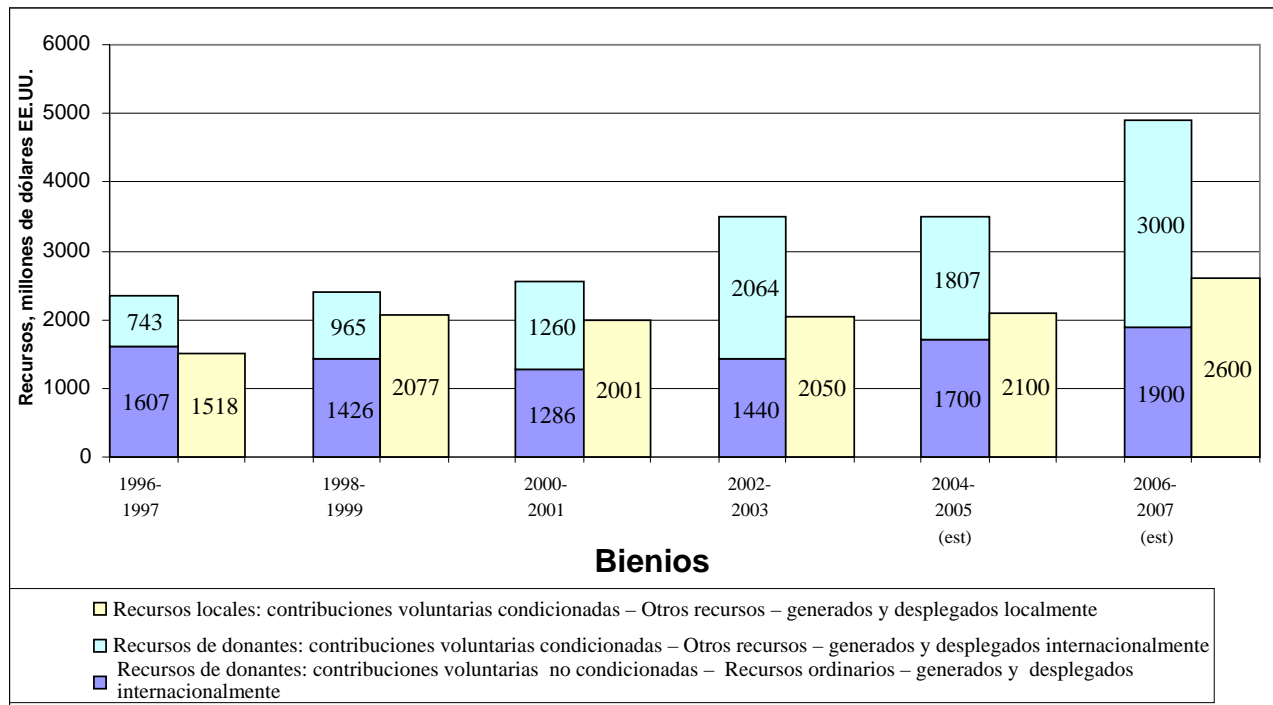


Gráfico B

Contribuciones por categoría de financiación, 19XX-19XX a 20XX-20XX



5. Se presentarán el panorama financiero general, incluido el plan de recursos (cuadro 1) y las estimaciones de ingresos a los recursos del organismo, incluidos recursos ordinarios y otros recursos. Esta sección también incluirá el gráfico B, Contribuciones por categoría de financiación en el último decenio, para indicar las cambiantes relaciones entre recursos ordinarios, otros recursos aportados por donantes y recursos locales.

6. XXX

7. Modalidades de financiación.

8. XXX

III. Propuestas para el presupuesto de apoyo bienal 20XX-20XX

A. Sinopsis de las propuestas

9. La distribución de recursos entre las funciones del actual bienio se efectúa mediante extrapolación para que los datos sean comparables.

10. Como se indicó en la primera parte, el cuadro 2 indicará las funciones donde hay aumentos de volumen, es decir, las esferas de hincapié o prioridades estratégicas del presupuesto de apoyo bienal. Los detalles de los aumentos se describirán en las secciones relativas a cada función. Los aumentos de volumen indicados en el modelo son los incluidos en el presupuesto de apoyo bienal 2006-2007 del PNUD (DP/2005/31) y se hará referencia a cada uno de ellos en la correspondiente parte descriptiva por funciones.

11. Se proporcionará un panorama general de los principales efectos que tienen los aumentos en gastos y volumen del presupuesto de apoyo bienal. Esta sección también incluirá un panorama general de los cambios en los puestos.

12. XXX

13. XXX

Cuadro 2. Resumen de los principales aumentos/disminuciones
(En miles de dólares EE.UU.)

	<i>Total</i>
I. Consignaciones aprobadas 2004-2005 (cifras netas) ajustadas en función de la seguridad	563,302.4
II. Aumentos/disminuciones debidos a gastos (inflación, fluctuaciones monetarias, gastos de personal)	85,686.3
III. Aumento debido al volumen	
Aumentos directos PNUD	
Orientación, gestión y supervisión de programas	11 119,0
Recursos humanos	1 096,6
Tecnología de la información y la comunicación	1 883,0
Seguridad	849,5
Total parcial - directo PNUD	<u>14 948,1</u>
Apoyo a actividades operacionales de las Naciones Unidas GNUD	<u>1 100,0</u>
Total de aumentos debidos al volumen	<u>16 048,1</u>
Total de aumentos	101 734,4
IV. Disminuciones debidas al volumen	
Transición hacia la financiación proporcional	(11 315,7)
Reducción	<u>(4 997,3)</u>
Total de disminuciones	(16 313,0)
V. Ajustes netos, excluido el FNUDC	85 421,4
Implicaciones de decisiones de la Junta Ejecutiva: FNUDC	10 022,5
VI. Total de ajustes, incluido el FNUDC	95 443,9
VII. Variación en las estimaciones de ingresos (cifras netas)	
Compensación del aumento en los reembolsos impositivos	(800,0)
Aumento en las contribuciones a los VNU	<u>(100,0)</u>
Estimaciones de consignación de créditos 2006-2007 (cifras netas)	<u>657 846,3</u>
VIII. Seguridad	<u>31 243,7</u>

**Cuadro 3. Estimaciones presupuestarias por función, recursos
extrapresupuestarios y estimación de ingresos, 2006-2007**

(En millones de dólares EE.UU.)

	<i>Consignaciones reajustadas en función de la seguridad</i>	<i>Variación</i>		<i>Estimaciones 2006-2007</i>
		<i>Monto</i>	<i>%</i>	
A. Presupuesto de apoyo bienal (directo PNUD)				
Dirección ejecutiva y conducción	8,0	1,2	15,0	9,2
Representación y promoción del mandato básico				
Formulación de políticas y estrategias institucionales, planificación y orientación	34,4	1,9	5,5	36,3
Orientación, gestión y supervisión de programas	443,9	77,2	17,4	521,1
Gestión de adquisiciones y suministros	5,7	1,3	22,8	7,0
Gestión en emergencias	11,3	(0,4)	-3,5	10,9
Relaciones externas y alianzas	13,8	2,4	17,4	16,2
Comunicación interna y externa: medios de difusión y relaciones públicas	7,4	0,3	4,1	7,7
Movilización de recursos y recaudación de fondos	12,9	4,3	33,3	17,2
Gestión financiera	27,9	3,3	11,8	31,2
Gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones	39,1	4,7	12,0	43,8
Gestión administrativa general	39,5	2,3	5,8	41,8
Recursos humanos	39,3	4,6	11,7	43,9
Auditoría interna	13,7	0,9	6,6	14,6
Evaluación institucional	2,8	0,5	17,9	3,3
Seguridad del personal	7,0	7,5	107,1	14,5
Total parcial	706,7	112,0	15,8	818,7
B. Apoyo a las actividades operacionales de las Naciones Unidas				
Apoyo a la coordinación	121,6	22,1	18,2	143,7
Oficina del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo	4,0	1,5	37,5	5,5
Oficina de Servicios Interinstitucionales de Adquisición	12,9	2,8	21,7	15,7
Voluntarios de las Naciones Unidas	38,5	6,9	17,4	45,2
Servicios reembolsables prestados a otros organismos de las Naciones Unidas	25,9	0,0	0,0	25,9
Total parcial	202,9	33,1	16,3	236,0
C. Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización	0,0	10,0		10,0
Total de recursos (cifras brutas) (A+B+C)	909,6	155,1	17,1	1 064,7
D. Estimación de ingresos al presupuesto de apoyo bienal	(70,3)	(0,9)	1,3	(71,2)
E. Recursos extrapresupuestarios	(276,0)	(59,7)	21,6	335,7
Total parcial de la compensación al presupuesto de apoyo bienal (cifras brutas) (D+E)	(346,3)	(60,6)	17,5	(406,9)
Total de recursos (cifras netas) (A+B+C+D+E)	563,3	94,5	16,8	657,8

14. Análisis de los puestos.

Cuadro 4. Puestos financiados con cargo a recursos ordinarios, por ubicación

	Puestos aprobados 2004-2005					Variaciones				Puestos propuestos 2006-2007				
	D2 y categorías superiores	Otros p.c.o.c.i	Todos los demás	Total	% del total	Aumento/(disminución)				D2 y categorías superiores	Otros p.c.o.c.i	Todos los demás	Total	% del total
						D-2 y categorías superiores	Otros p.c.o.c.i	Otros	Total					
Oficinas en los países	32	344	2 305	2 681	81,1	1	14	(3)	12	33	358	2 302	2 693	81,9
Oficinas regionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sede	33	179	217	429	13,0	2	(7)	(42)	(47)	35	172	175	382	11,6
Apoyo a las actividades operacionales de las Naciones Unidas	2	27	167	196	5,9			(4)	(4)	2	27	163	192	5,8
Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización						1	12	9	22	1	12	9	22	0,7
Total	67	550	2 689	3 306	100,0	4	19	(40)	(17)	71	569	2 649	3 289	100,0

Nota: p.c.o.c.i significa: puestos del cuadro orgánico de contratación internacional.

15. XXX

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

16. Esta sección describe cada una de las funciones que producen los resultados financiados con cargo al presupuesto de apoyo bienal, así como sendos indicadores generales de resultados que serán medidos y descritos en ulteriores presupuestos, y se indican los niveles generales de financiación del presupuesto de apoyo bienal para esa función, inclusive recursos básicos, contribuciones extrapresupuestarias y recursos locales. En correspondencia con cada una de las funciones, se han de indicar los factores externos que pueden mitigar o prevenir la obtención de resultados. (Nota: los organismos mantendrán datos actualizados sobre el logro de resultados a lo largo del bienio; esos datos serán resumidos en los informes anuales de los jefes de los organismos a la respectiva Junta Ejecutiva. Con fines de administración interna, los organismos también seguirán la pista a los resultados a nivel de subcategorías dentro de cada una de las funciones).

Función 1: Dirección ejecutiva y conducción (ejemplo, UNFPA)

17. **Definición y descripción.** Posibilitar que los altos funcionarios y directivos de un organismo definan la orientación ejecutiva de la organización, sobre la base de la visión a más largo plazo y el mandato, y proporcionen efectivo liderazgo a todo el organismo, impulsándolo hacia los resultados institucionales establecidos, de manera transparente y responsable; posibilitar que los directivos a todos los niveles conduzcan a sus respectivos colaboradores hacia los resultados concretos buscados para cada dependencia y que se responsabilicen mutuamente del logro de esos resultados, dentro de la dirección ejecutiva general del organismo.

18. **Temas y reseña.** El UNFPA seguirá poniendo en práctica su dirección ejecutiva, definida en el plan estratégico, en el marco de su mandato dimanado de la Conferencia Internacional sobre la

Población y el Desarrollo (CIPD). El UNFPA hace hincapié en impulsar la puesta en práctica de la reforma de las Naciones Unidas, proporcionando liderazgo a sus aliados en las esferas del mandato del UNFPA y mejorando la calidad de la gestión, así como afianzando la obligación de los directivos a todos los niveles de rendir cuentas por el logro de los resultados.

19. **Resultados clave esperados:**

Resultados de gestión (plan estratégico)	Indicadores	Datos básicos de referencia	Metas
1.El UNFPA habrá consolidado su papel de liderazgo respecto de las cuestiones de la CIPD en el marco de la reforma de las Naciones Unidas	Declaraciones a la Junta Ejecutiva relativas al papel del UNFPA	El UNFPA es considerado el organismo rector para cuestiones atinentes a la CIPD	Los Estados miembros siguen respaldando el papel de liderazgo del UNFPA en cuanto a impulsar el mandato dimanado de la CIPD
2. El UNFPA habrá mejorado la rendición de cuentas por el logro de los resultados en todos los niveles	Porcentaje de resultados de gestión del plan estratégico que alcanzan las metas anuales o se acercan a ellas Decisiones/declaraciones de la Junta Ejecutiva sobre cuestiones relativas a la rendición de cuentas por el UNFPA	70% Decisiones de la Junta Ejecutiva sobre cuestiones de rendición de cuentas	80% Reconocimiento por la Junta Ejecutiva de la mayor rendición de cuentas del UNFPA en sus declaraciones/decisiones

20. **Recursos necesarios:**

20XX-20XX: XX,X millones de dólares

20XX-20XX: XX,X millones de dólares

Función 2: Representación y promoción del mandato básico

21. **Definición y descripción.** Esta función abarca las actividades sobre el terreno y en la sede en relación con la representación del organismo a fin de promover su mandato básico, o los principales objetivos programáticos del organismo. Esas actividades se realizan principalmente en las oficinas en los países, pero también pueden relacionarse con actividades regionales o en la sede.

22. **Temas y reseña.** Cada uno de los organismos tiene un mandato básico definido y un conjunto de metas y objetivos que encuadran en los más generales Objetivos de Desarrollo del Milenio. Un papel de importancia crítica que desempeñan los altos funcionarios en cada país, en las oficinas regionales y en la sede, es promover los objetivos del organismo mediante una representación eficaz ante los líderes locales y otros funcionarios de contraparte, aumentando su aceptación del papel que el organismo desempeña para el logro de los objetivos. (Nota: para el UNFPA y el UNICEF, esta función es parte del mandato básico ordinario; para el PNUD, la función reside en el apoyo a las Naciones Unidas y, en consecuencia, se financiará en correspondencia con dicho apoyo).

23. **Resultados clave esperados:**

Resultados de gestión (plan estratégico)	Indicadores	Datos básicos de referencia	Metas
1. Mayor aceptación de los objetivos y los programas del organismo en determinados países.	Apoyo a los programas del organismo por parte de países receptores, demostrado mediante contribuciones locales, en dinero y en especie.		
Mayor aceptación por los donantes de la contribución del organismo al logro de su mandato básico.	Apoyo a los objetivos del organismo por parte de los donantes, demostrado mediante mayores contribuciones financieras y aprobación de políticas y programas.		

24. **Recursos necesarios:**

20XX-20XX: (para el PNUD, incluido en el apoyo a las Naciones Unidas)

20XX-20XX: (para el PNUD, incluido en el apoyo a las Naciones Unidas)

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

25. **Definición y descripción.** Esta función abarca la planificación de los objetivos, los lineamientos institucionales y los enfoques del organismo. Incluye actividades de investigación que apoyan la planificación y la orientación estratégicas para la sede y las oficinas sobre el terreno, y la comunicación de los resultados del proceso de planificación.

26. **Temas y reseña.** En el PNUD, la planificación estratégica se basa en los siguientes principios: a) apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio; b) responder a la demanda a nivel de país de apoyo del PNUD; c) poner en práctica el programa de reforma del Secretario General, en el cual el PNUD desempeña un papel coordinador de importancia crítica; y d) continuar la transformación del PNUD para optimizar su eficacia y eficiencia operacionales. En el bienio 2006-2007 se preparará el plan estratégico a mediano plazo 2008-2011, que se basará en el logro de objetivos normativos, programáticos y de gestión de importancia crítica. Asimismo, será necesario brindar orientación centralizada sobre diversas cuestiones de índole financiera y de gestión.

27. **Resultados clave esperados:**

Resultados de gestión (plan estratégico)	Indicadores	Datos básicos de referencia	Metas
1. Preparación oportuna, examen y aprobación de un plan estratégico a mediano plazo que refleje los objetivos y las capacidades de la organización, así como los objetivos y temas de preocupación de la Junta Ejecutiva.	Se basarán en los plazos fijados y en la calidad de la planificación estratégica y los productos de orientación.		
2. Orientación respecto de determinadas esferas programáticas y de gestión que respondan a las necesidades del organismo y del sistema de las Naciones Unidas.			
3. Progreso en la planificación para la gestión basada en resultados de los programas y las actividades de apoyo del PNUD; presentación del presupuesto de apoyo bienal 2008-2009 en un formato basado en resultados.			

28. **Recursos necesarios:**

20XX-20XX: XX,X millones de dólares.
20XX-20XX: XX,X millones de dólares.

Función 4: Orientación, gestión y supervisión de programas

29. **Descripción y definición.** Esta función abarca la formulación, aprobación y aplicación de programas del organismo a nivel nacional, regional y mundial. Las actividades emprendidas dentro de esta función abarcan: a) orientación programática técnica; b) supervisión de programas (por ejemplo, supervisión por las oficinas regionales de los programas por países); y c) gestión programática general de las operaciones a escala de país para asegurar que los programas avancen hacia sus resultados aprobados y que se hayan adoptado medidas correctivas en casos en que las actividades tropiecen con dificultades dentro del control asequible a los directores de programas. Esta función no abarca la gestión operacional de los programas propiamente dichos; esos costos son parte integrante de los programas.

30. **Temas y reseña.** Esta función es un aspecto básico de importancia crítica de la labor de las oficinas del PNUD en los países, pero también ocurre en la sede para actividades de programas mundiales. Los programas se formulan colaborando estrechamente con los funcionarios homólogos de países receptores para formular las intervenciones concretas, dentro de los sectores de actividad propios del PNUD, que mejor respondan a las necesidades nacionales. En esta función se incluyen aumentos de 11,1 millones de dólares para posibilitar el establecimiento de puestos de directores por países en varias oficinas sobre el terreno, el establecimiento de un Centro de servicios mundiales y la ampliación de las actividades de promoción y de apoyo a programas a los tres niveles (nacional, regional y mundial). El seguimiento y la supervisión de programas por países puede incluir activo respaldo regional o desde la sede de programas sobre el terreno para realizar las necesarias acciones correctivas y proporcionar el asesoramiento, la información y los recursos necesarios a los fines de una eficaz puesta en práctica.

31. **Resultados clave esperados:**

Resultados de gestión (plan estratégico)	Indicadores	Datos básicos de referencia	Metas
1. Se han elaborado, revisado y presentado a la Junta Ejecutiva, según proceda, las estrategias programáticas por países que reflejen las prioridades de los países receptores y las capacidades del PNUD.	Se han establecido estrategias programáticas para los programas por países y regionales y se están aplicando para un 90% de los programas.		90%
2. Se han formulado y autorizado programas y proyectos dentro del programa para cada país.	Las aprobaciones de proyectos y actividades ocurren dentro de los plazos fijados para un 85% de las actividades del organismo.		85%
3. Los funcionarios directivos a nivel de país y mundial se mantienen al corriente del progreso de todos los programas, de modo que pueda continuar la eficaz rendición de cuentas dentro del organismo.	Se presentan informes programáticos dentro de los plazos fijados por el nivel de gestión inmediatamente superior en un 90% de los casos		90%
4. El seguimiento y el respaldo proporcionados a nivel de país, regional y de la sede apoyan la eficaz ejecución de los programas.	Se efectúan seguimientos y se adoptan medidas correctivas en un 90% de los casos en que esto es necesario.		90%

32. **Recursos necesarios:**

2004-2005: XX,X millones de dólares.

2006-2007: XX,X millones de dólares.

Función 5: Gestión de adquisiciones y suministros

33. **Definición y descripción.** Esta función abarca la capacidad de una red de conocimientos en la organización sobre temas de suministros y adquisiciones para asegurar el buen aprovechamiento de los recursos y ofrecer orientación y supervisión centrales en la adquisición de bienes y servicios.

34. **Temas y reseña.** El éxito de la mayoría de los programas de los organismos depende también del liderazgo ofrecido a la función de suministro para asegurar el buen aprovechamiento de los recursos. Esto incluye el apoyo a los países para determinar su situación en cuanto a suministros y sus necesidades de fomento de capacidad, por ejemplo, asegurar productos esenciales para la infancia y una adquisición eficiente de los servicios.

35. **Resultados clave esperados:**

Resultados de gestión (plan estratégico)	Indicadores	Datos básicos de referencia	Metas
Velar por la adquisición oportuna y eficaz de bienes y servicios para los programas, de conformidad con las reglamentaciones existentes.	Porcentaje de trámites de adquisición completados dentro de los plazos aprobados; promedio del tiempo (o reducción del tiempo correspondiente al período anterior) para las adquisiciones efectivas de diferentes tipos (por licitación de precios, o a una única fuente).		

36. **Recursos necesarios:**

20XX-20XX: XX,X millones de dólares.

20XX-20XX: XX,X millones de dólares.

Función 6: Gestión en emergencias (ejemplo, UNICEF)

37. **Definición y descripción.** Esta función abarca la formulación, la actualización y la aplicación de políticas, estrategias y guías de preparación y respuesta para emergencias, y el establecimiento y el mantenimiento de la capacidad básica que posibilita que el UNICEF se prepare, responda y supervise los programas en situaciones de emergencia y de crisis.

38. **Temas y reseña.** El UNICEF formulará, actualizará y difundirá políticas, estrategias y guías acerca de la preparación y la respuesta en emergencias en materia de asistencia humanitaria; velará por la coordinación de los sectores y esferas de responsabilidad que ya le hayan sido asignados dentro de los arreglos convenidos en el Comité Permanente entre Organismos, vigilando por conducto del Centro de Operaciones el surgimiento de situaciones de crisis para satisfacer las necesidades conexas; establecerá y pasará revista a prioridades de financiación de los preparativos para emergencias, la prevención de crisis, la respuesta en emergencias y la recuperación; y establecerá una política de seguridad y gestión mundial de las actividades, colaborando con la oficina del Coordinador de Asuntos de Seguridad de las Naciones Unidas y los coordinadores de asuntos de seguridad de los organismos de las Naciones Unidas.

39. **Resultados clave esperados:**

Resultados de gestión (plan estratégico)	Indicadores	Datos básicos de referencia	Metas
1. Asegurar que todos los programas de cooperación por países cuenten con sendos planes de preparación y respuesta en casos de emergencia, actualizados anualmente.	Proporción de planes de preparación y respuesta para emergencias, actualizados anualmente.	81%	90%
2. Asegurar que se responda dentro de un plazo de una semana a todas las crisis que requieran despliegue de personal de emergencia para la coordinación sectorial.	Proporción de personal de emergencias desplegado en un plazo de menos de una semana para la coordinación en sectores de los que el UNICEF es responsable durante situaciones		90%

Resultados de gestión (plan estratégico)	Indicadores	Datos básicos de referencia	Metas
	de crisis		
3. Velar por que dentro de los tres meses posteriores a la iniciación de procesos de llamamiento consolidados (CAP) se obtenga al menos un 50% de los recursos estimados para crisis humanitarias.	Proporción de CAP para los cuales se ha obtenido al menos un 50% de la financiación estimada.		80%

40. **Recursos necesarios:**
 20XX-20XX XX,X millones de dólares.
 20XX-20XX XX,X millones de dólares.

Función 7: Relaciones externas y alianzas

41. **Definición y descripción.** Esta función abarca el apoyo del organismo a su Junta Ejecutiva y las relaciones con ésta y otros órganos de supervisión. También abarca relaciones y concertación de alianzas con organizaciones de la sociedad civil, entidades de los sectores público y privado y de otro tipo (distintas de las actividades relacionadas directamente con programas concretos de organismos). Para el PNUD, excluye los aspectos de las relaciones con los organismos de las Naciones Unidas atinentes al papel del PNUD en la coordinación del desarrollo, que es una función separada del presupuesto de apoyo bienal ordinario.

42. **Temas y reseña.** Para el PNUD, en 2006-2007 las principales actividades en esta esfera atañen a entablar nuevas alianzas con entidades de la sociedad civil y del sector privado. Proseguirán las tareas continuas en relación con clientes clave y copartícipes en el desarrollo, con la Junta Ejecutiva, con los países donde se realizan programas, con el sistema de las Naciones Unidas, con las instituciones financieras internacionales, con la Comisión Europea y con otras instituciones conexas.

43. **Resultados clave esperados:**

Resultados de gestión (plan estratégico)	Indicadores	Datos básicos de referencia	Metas
1. Los propósitos de las relaciones con entidades de supervisión, donantes y organismos copartícipes son: a) lograr mayor comprensión y apoyo respecto del PNUD y sus objetivos y programas; y b) posibilitar que el organismo se beneficie con las perspectivas de los donantes y otras organizaciones de desarrollo en la planificación y ejecución de esos programas.	Los indicadores podrían incluir el número de nuevas alianzas. Los beneficios reales de las relaciones externas son difíciles de medir cuantitativamente.		

44. **Recursos necesarios:**
 20XX-20XX: XX,X millones de dólares.
 20XX-20XX: XX,X millones de dólares.

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

45. **Definición y descripción.** Esta función abarca las medidas que adopta el organismo para que su mandato y sus éxitos sean conocidos por el público en general, en países tanto donantes como receptores de programas. Esta función de plataforma sienta las bases para ulteriores actividades programáticas, incluida la promoción de políticas y programas concretos.

46. **Temas y reseña.** Para una eficaz comunicación con el público y la prensa se necesita un contexto que proporcione un marco para todos los mensajes al público. Por ejemplo, en el bienio 2006-2007, el PNUD formulará y aplicará una estrategia de comunicaciones perfeccionada a fin de promover eficazmente el temario de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y sus logros intermedios.

47. **Resultados clave esperados:**

Resultados de gestión (plan estratégico)	Indicadores	Datos básicos de referencia	Metas
Emisión de la estrategia de comunicaciones perfeccionada.	Respuesta de los medios de difusión y del público a la nueva estrategia, medida mediante encuestas o cuestionarios.		

48. **Recursos necesarios:**
 20XX-20XX: XX,X millones de dólares.
 20XX-20XX: XX,X millones de dólares.

Función 9: Movilización de recursos y recaudación de fondos

49. **Definición y descripción.** Esa función abarca las actividades del organismo para atraer recursos de donantes, gobiernos de países receptores de programas y organizaciones no gubernamentales (ONG), así como multiplicar los efectos de dichos recursos y entablar alianzas con otras organizaciones públicas y privadas.

50. **Temas y reseña.** Los resultados buscados al respecto son: obtener mayores recursos de los donantes al organismo, así como de fuentes no tradicionales que deseen colaborar en pro de los objetivos del organismo para el desarrollo.

51. **Resultados clave esperados:**

Resultados de gestión (plan estratégico)	Indicadores	Datos básicos de referencia	Metas
1. Aumentos de los recursos ordinarios y otros recursos para alcanzar los objetivos mundiales y nacionales.	Importes o porcentajes de aumento en determinadas categorías de financiación, de un año a otro, o de un bienio a otro.		
2. Participación de donantes no tradicionales (entidades de la sociedad civil y del sector privado, ONG) en la financiación de actividades para apoyar los objetivos programáticos del organismo.			

52. **Recursos necesarios:**

20XX-20XX: XX,X millones de dólares.

20XX-20XX: XX,X millones de dólares.

Función 10: Gestión financiera (ejemplo, UNICEF)

53. **Definición y descripción.** Establecer y mantener sistemas de gestión financiera y rendición de cuentas; administrar el activo financiero y de otro tipo del organismo (administración de fondos); apoyar la asignación de programas y recursos operacionales para optimizar el uso de los fondos esperados y/o disponibles, sobre la base de las prioridades del organismo (planificación y presupuestación); y administración y presentación de informes sobre las transacciones financieras en que se utilizan los recursos del organismo (contabilidad, pagos, etc.).

54. **Temas y reseña.** El UNICEF seguirá salvaguardando los recursos y asegurando su utilización transparente, eficiente y eficaz, en apoyo de su misión y del logro de las metas institucionales. El UNICEF seguirá colaborando con otros organismos de las Naciones Unidas para impulsar la reforma de las Naciones Unidas relativas a simplificación, armonización y reducción de los costos de transacción a nivel mundial y nacional, y seguirá apoyando la adaptación a las cambiantes circunstancias de la asistencia para el desarrollo, sin comprometer la transparencia ni la eficiencia.

55. **Resultados clave esperados:**

Resultados de gestión (plan estratégico)	Indicadores	Datos básicos de referencia	Metas
1. Asumir la principal responsabilidad de la rendición de cuentas financieras, la formulación de políticas y la presentación de informes.	Gestión y administración, incluido el control de la proporción entre los gastos de apoyo a los programas y el total de los recursos ordinarios y otros recursos.	19,7%	18,7%
2. Mantener y mejorar los procedimientos y sistemas de gestión financiera a fin de optimizar la utilización de los recursos.	Reducción del importe por liquidar de la asistencia en efectivo a los copartícipes en la ejecución en un lapso de nueve meses. Informes y estados financieros oportunos y fidedignos.	8% Cierre antes de fin de marzo del año precedente	5% Cierre de antes de fin de marzo del año precedente

56. **Recursos necesarios:**

20XX-20XX: XX,X millones de dólares.

20XX-20XX: XX,X millones de dólares.

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

57. **Definición y descripción.** Esta función abarca el desarrollo y la gestión de la tecnología de la información (TI) moderna al servicio de las necesidades de la organización en todo el mundo. Se logran resultados mediante la provisión de diversos servicios de TI: desarrollar y adquirir sistemas y equipo de información al servicio de las necesidades institucionales de la organización; asegurar que la capacidad de comunicación a escala mundial (teléfono, e-mail, fax, otros tipos) esté instalada y en funcionamiento para posibilitar la eficaz marcha de las actividades de la organización y proporcionar apoyo técnico al personal del organismo en: a) desarrollar y utilizar aplicaciones de sistemas para mejorar las operaciones institucionales; y b) asegurar que los sistemas y equipo existentes estén en buen estado operacional.

58. **Temas y narración.** El principal objetivo en esta función es asegurar que las inversiones de tecnología lleven las funciones y proceso institucionales del organismo a armonizar con las mejores prácticas, principalmente por conducto de la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales (ERP) del organismo.

59. **Resultados clave esperados:**

Resultados de gestión (plan estratégico)	Indicadores	Datos básicos de referencia	Metas
1. Puesta en práctica del módulo de presupuestación del ERP.	Los indicadores mostrarán si se han logrado realmente los resultados 1 y 2, así como cuáles son las mediciones operacionales de la eficiencia en el funcionamiento (resultado 3), por ejemplo, el porcentaje del personal del organismo que posee conexión por e-mail y acceso a sistemas centrales; el porcentaje de “tiempo de inactividad” para los sistemas del organismo (por países y a escala mundial); el tiempo medio de respuesta para proporcionar soluciones a problemas de apoyo técnico.		
2. Efectiva utilización del enfoque de gestión de proyectos de conformidad con el sistema <i>Prince2</i> .			
3. Mejora continua en la capacidad del personal para utilizar los sistemas.			

60. **Recursos necesarios:**

20XX-20XX: XX,X millones de dólares.

20XX-20XX: XX,X millones de dólares.

Función 12: Gestión administrativa general

61. **Definición y descripción.** Esta función abarca la provisión de lugares de trabajo, suministros y servicios de apoyo que posibiliten que los funcionarios en todas las oficinas den cumplimiento a la misión del organismo. Los costos incluyen alquiler y servicios relativos a instalaciones de oficina en la sede y sobre el terreno, suministros y equipo necesarios para que el personal realice las tareas de presupuestación basada en resultados y costo del personal que proporciona servicios administrativos.

62. **Temas y reseña.** En esta función, el objetivo es asegurar que las instalaciones, los suministros y el equipo utilizados por el personal apoyen sus actividades para planificar y ejecutar los programas y actividades del organismo de manera eficiente y eficaz. Los lugares de trabajo deben ser limpios y funcionales, los suministros y el equipo deben adquirirse y ponerse en funcionamiento de manera oportuna, respondiendo a las necesidades del personal, y el personal de apoyo administrativo debe responder a las necesidades de sus clientes.

63. **Resultados clave esperados:**

Resultados de gestión (plan estratégico)	Indicadores	Datos básicos de referencia	Metas
1. Se dispone de lugares de trabajo que son propicios a la labor del personal del organismo y la apoyan (en la medida en que esto está al alcance de quienes proporcionan los servicios).	Resultados de encuestas relativas a la satisfacción del personal con sus lugares de trabajo y otros servicios administrativos; tiempo medio de respuesta a las solicitudes de reparaciones para las instalaciones y el equipo.		
2. Se proporcionan suministros y equipo a tiempo y en condiciones utilizables.			
3. El personal de apoyo administrativo responde a las necesidades y solicitudes de los clientes.			

64. **Recursos necesarios:**

20XX-20XX: XX,X millones de dólares.
20XX-20XX: XX,X millones de dólares.

Función 13: Recursos humanos (ejemplo, UNFPA)

65. **Definición y descripción.** Contratar interna y externamente a personal calificado para llenar puestos vacantes; desplegar y rotar al personal en apoyo de los programas y objetivos del organismo; capacitar y educar al personal a fin de disponer de las aptitudes y competencias necesarias para el desempeño de las funciones del organismo; establecer y administrar un sistema de examen y evaluación del desempeño que recompense al personal y al buen rendimiento institucional y proporcione recursos administrativos en caso de que el desempeño no sea satisfactorio; y proporcionar adecuado asesoramiento para el personal del organismo sobre cuestiones como las perspectivas de carrera y las quejas.

66. **Temas y reseña.** Las medidas del UNFPA se concentrarán en la plena aplicación de su estrategia de recursos humanos, de la siguiente manera:

a) Llenar oportunamente las vacantes de puestos con personal de la más alta calidad, mediante llamados a concurso y procedimientos transparentes de contratación;

b) Retener a los mejores funcionarios ofreciendo mayores oportunidades de aprendizaje y, también con el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, oportunidades de carrera y de desarrollo profesional, así como movilidad lateral e interinstitucional. Si bien se reconocen las limitaciones en cuanto a esta última, el UNFPA seguirá colaborando con otros organismos de las Naciones Unidas para analizar las posibilidades al respecto;

c) Asegurar altos niveles de moral, dedicación e integridad del personal reconociendo, alentando y recompensando la excelencia en su labor, inclusive otorgando incentivos al rendimiento. La División de Recursos Humanos elaborará un sistema de incentivos no financieros, vinculándolos con el rendimiento individual de los funcionarios. Al mismo tiempo, se prestará particular atención a abordar el desempeño deficiente del personal en el marco del sistema existente

de evaluación y desarrollo del desempeño (PAD). En particular, el personal con desempeño insuficiente y sus supervisores deberán convenir en medidas de gestión y aprendizaje que ayuden a los funcionarios de que se trate a desarrollar competencias funcionales y de comportamiento y mejorar su desempeño;

d) Aplicar la política del UNFPA sobre rotación, lo cual promoverá el desarrollo de una combinación de aptitudes de importancia crítica en el personal, enriquecerá sus experiencias profesionales y asegurará condiciones de servicio más equitativas para el personal de contratación internacional durante sus servicios en el UNFPA.

e) Promover en todos los niveles del Fondo una aplicación más amplia y sistemática de la política de equilibrio entre el trabajo y la vida privada.

67. Resultados clave esperados:

Resultados de gestión (plan estratégico)	Indicadores	Datos básicos de referencia	Metas
El UNFPA cuenta con personal capacitado y motivado.	Porcentaje de personal cuyo desempeño se ha evaluado como “excelente” y porcentaje de personal cuyo desempeño se ha evaluado como “insuficiente” en relación con sus competencias.	7% excelente desempeño 10% desempeño insuficiente	10% excelente desempeño 7% desempeño insuficiente
	Satisfacción de los funcionarios, según la Encuesta mundial del personal	76% satisfacción	79% satisfacción

68. Recursos necesarios:

20XX-20XX: XX,X millones de dólares.

20XX-20XX: XX,X millones de dólares.

Función 14. Auditoría interna (ejemplo, PNUD)

69. Definición y descripción. Esta función abarca los costos de planificación, ejecución y seguimiento de verificaciones internas de cuentas de orden administrativo y en relación con los programas. Las principales actividades de auditoría abarcan: a) ayudar a los directivos a determinar con cuánta eficacia su sistema de control asegura que se alcancen sus objetivos institucionales; b) formular recomendaciones para mejorar el funcionamiento eficaz de los sistemas de control; y c) proporcionar al Administrador del PNUD razonables seguridades acerca de si se satisfacen los siguientes objetivos:

- i) los activos y los recursos están contabilizados y protegidos contra pérdidas;
- ii) hay conformidad de los gastos con el propósito para los cuales fueron consignados los fondos;
- iii) se identifican y administran los compromisos y los pasivos;
- iv) hay registros contables completos y fidedignos;

- v) los recursos se utilizan de manera económica, eficiente y eficaz;
- vi) se da cumplimiento a las políticas, los planes y los procedimientos establecidos del PNUD.

70. El ámbito de las tareas de auditoría e investigación abarca también: a) organizaciones afiliadas como el Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas, el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización, la Oficina de Servicios Interinstitucionales de Adquisición y el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer; b) proyectos de ejecución directa; c) proyectos de ejecución nacional o ejecutados por ONG; y d) Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos.

71. **Temas y reseña.** La Oficina de Auditoría y Examen del Rendimiento ha formulado una estrategia trienal, 2007-2009, con nueve objetivos estratégicos de importancia crítica. Para asegurar la efectiva aplicación de esta estrategia, la Oficina también ha indicado factores de éxito de importancia crítica que es necesario que los directivos y el personal internalicen, además de responder a esos factores. Algunos de dichos factores son: a) eficaz gestión de las expectativas de los clientes en cuanto a los productos a entregar y los plazos; b) buena capacidad de adaptación a la reforma de las Naciones Unidas; c) disponibilidad de recursos para auditoría, tanto de personal como de presupuesto, a fin de proporcionar al PNUD el nivel necesario de seguridad; y d) oportuna publicación de informes de auditoría e investigación, además de la oportuna y sistemática aplicación y seguimiento por la administración de las recomendaciones de auditoría.

72. **Resultados clave esperados:**

Resultados de gestión (plan estratégico)	Indicadores	Datos básicos de referencia	Metas
La estrategia trienal de auditoría se aplica efectivamente y realza la rendición de cuentas y el desempeño del PNUD.	Se realiza un 75 % de las acciones clave		75%
Se aplican cabalmente las principales recomendaciones de auditoría mediante la determinación todos los años de los 15 principales temas de auditoría	Plan operacional para abordar las cuestiones de auditoría y de importancia crítica y las declaraciones sobre cuestiones de auditoría		

73. **Recursos necesarios:**

20XX-20XX: XX,X millones de dólares.

20XX-20XX: XX,X millones de dólares.

Función 15: Evaluación institucional (ejemplo, PNUD)

74. **Definición y descripción.** En el PNUD, la evaluación es una función generalizada y de antigua data, realizada tanto por los programas operacionales del organismo (evaluaciones centralizadas) como por la Oficina de Evaluación. Esta función abarca sólo evaluaciones institucionales centrales, dado que la evaluación de los programas operacionales es parte integrante del seguimiento y la evaluación de programas. La evaluación se orienta por la política al respecto aprobada por la Junta Ejecutiva en junio de 2006.

75. **Temas y reseña.** Las principales actividades de evaluación obligatorias son, entre otras:

- a) Realizar evaluaciones estratégicas y temáticas de la pertinencia y el grado de corrección, eficacia y sostenibilidad de las políticas de gestión y programáticas del PNUD;
- b) Realizar evaluaciones de la contribución del PNUD a los resultados de desarrollo por conducto de sus programas a nivel mundial, regional y nacional;
- c) Promover el aprovechamiento de las comprobaciones, las experiencias recogidas y las recomendaciones de la evaluación en la formulación de políticas y programas;
- d) Formular instrumentos metodológicos y sistemas para apoyar la orientación de la organización hacia los resultados;
- e) Mantener el diálogo con los países donde se realizan programas y las oficinas en los países a fin de fortalecer la internalización y utilización de las normas de evaluación, tanto dentro del PNUD como entre sus aliados;
- f) Liderar el establecimiento de alianzas profesionales dentro del sistema de las Naciones Unidas, ocupar la presidencia y la secretaría del Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación (UNEG), y mantener y fomentar alianzas profesionales con otras entidades, entre ellas bancos multilaterales o la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos/Comité de Asistencia para el Desarrollo, en relación con las tareas de evaluación.

76. **Resultados clave esperados:**

Resultados de gestión (plan estratégico)	Indicadores	Datos básicos de referencia	Metas
1. Oportuna finalización y utilización de evaluaciones clave seleccionadas de los resultados de desarrollo (ADR) a nivel de país.	1.1 Número de ADR completadas 1.2 Número de ADR completadas a tiempo para contribuir a la formulación de un nuevo programa para el país		1.1 Meta: x ADR 1.2 Meta: x ADR
2. Finalización oportuna de evaluaciones clave temáticas y estratégicas.	Número de evaluaciones completadas		2.1 Meta: x evaluaciones estratégicas/temáticas
3. Alianzas profesionales para evaluación más amplia y más firmemente establecida con organismos de evaluación de las Naciones Unidas y organismos externos.	3.1 Etapa de organización y gestión del UNEG 3.2 Proporción de equipos de tareas del UNEG que generan productos de calidad y útiles (indicador compartido) 3.3 Número de reuniones profesionales externas de evaluación en que el PNUD ha hecho presentaciones 3.4 Nivel de apoyo proporcionado por el PNUD a aliados externos		3.1 Meta: establecimiento de la “constitución” del UNEG, fortalecimiento de la capacidad de la secretaría en materia de recursos humanos 3.2 Meta: a determinar 3.3 Meta: a determinar 3.4 Meta: apoyo financiero a la Asociación Africana de Evaluación

77. **Recursos necesarios:**
 20XX-20XX: XX,X millones de dólares.
 20XX-20XX: XX,X millones de dólares.

Función 16: Seguridad del personal

78. **Definición y descripción.** Esta función abarca actividades encaminadas a asegurar un ámbito seguro y protegido para el personal del organismo y sus instalaciones, de modo que sea posible planificar y ejecutar efectivamente los programas. Incluye establecer y mantener políticas y sistemas de gestión de la seguridad y rendición de cuentas, proporcionar ámbitos propicios para la ejecución de programas sin riesgo y contribuir a la seguridad y la protección del personal en las ubicaciones donde el organismo tenga sedes. Nota: los gastos indicados en correspondencia con esta función son exclusivamente aquellos en que incurre directamente el organismo al ofrecer seguridad. Los fondos relativos al apoyo del organismo al sistema de gestión de seguridad de las Naciones Unidas exceden los temas cubiertos por el presupuesto de apoyo bienal y se describen y muestran separadamente en el cuadro de recursos *infra*.

79. **Temas y reseña.** El personal del organismo que planifica y ejecuta programas y actividades de cooperación para el desarrollo debe operar en los ámbitos más seguros que sea posible. Los gastos de seguridad del organismo incluyen tanto los estipulados por las Naciones Unidas como los considerados gastos directos. Estos últimos son parte integrante del presupuesto de apoyo bienal, mientras que los primeros figuran separadamente. Las actuales tensiones mundiales requieren sustanciales aumentos en ambas categorías de gastos, para garantizar la seguridad del personal mediante el cumplimiento de las Normas Mínimas de Seguridad Operacional de las Naciones Unidas (MOSS) y otros programas de seguridad.

80. **Resultados clave esperados:**

Resultados de gestión (plan estratégico)	Indicadores	Datos básicos de referencia	Metas
1. Cumplimiento con las MOSS en todos los países en que el organismo ha proporcionado apoyo relativo a las MOSS.	Se medirá el logro del resultado (1) (por ejemplo, en 2005, 103 de las 132 oficinas del PNUD cumplían con los requisitos). El tiempo de respuesta a los incidentes de seguridad, el porcentaje de suministros de seguridad mejorados, y el equipo entregado, se ajustan a los límites fijados.		
2. Provisión de exámenes de evaluación de las amenazas, cuando así se solicite.			
3. Fortalecimiento de las instalaciones, incluida la aplicación de la película para vidrios de seguridad inastillables y la mejora de la seguridad del perímetro.			
4. Adquisición y entrega de equipo técnico, por ejemplo, máquinas de rayos X y detectores de metal.			

81. **Recursos necesarios (véase también el cuadro a continuación):**
 20XX-20XX: XX,X millones de dólares.
 20XX-20XX: XX,X millones de dólares.

Sección 1 – Gastos de seguridad estipulados por las Naciones Unidas (ejemplo, PNUD)	Consignaciones aprobadas 2004-2005			Propuesta 2006-2007
	Volumen	Costo		
1. Porción del PNUD en el Programa de Coordinación de la Seguridad sobre el Terreno, de las Naciones Unidas (ejecutado por UNDSS)	11 866,0	16 669,9	1 493,5	30 029,4
2. Evaluaciones del cumplimiento de las MOSS e inversiones	0,0	5 000,0	253,1	5 253,1
3. Participación del PNUD en el proyecto de control de acceso estandarizado a edificios en Nueva York	0,0	5 674,0	287,2	5 961,2
Total de los gastos de seguridad estipulados por las Naciones Unidas (cifras brutas)	11 866,0	27 343,9	2 033,8	41 243,7
Financiación con cargo a otros recursos	0,0	(10 000,0)	0,0	(10 000,0)
Total de gastos de seguridad estipulados por las Naciones Unidas (cifras netas)	11 866,0	17 343,9	2 033,8	31 243,7
Transferencia desde el presupuesto de apoyo bienal hacia el plan de recursos	(11 866,0)			
Costos de seguridad estipulados por las Naciones Unidas y solicitados en el plan de recursos	0,0			31 243,7
Sección 2 – Gastos directos de seguridad				
1. Dependencia de seguridad	1 916,6	849,5	173,1	2 939,2
2. Programa de seguros contra daños intencionales (MAIP)	1 093,1	0,0	1 635,8	2 728,9
3. Gastos periódicos de mantenimiento de la seguridad	522,2	0,0	2 823,2	3 345,4
4. Evacuación, medidas de seguridad residencial, capacitación	2 564,1	131,2	1 819,2	4 514,5
5. Porción del reembolso a las Naciones Unidas en relación con la seguridad	900,0	0,0	49,3	949,3
Total de gastos directos de seguridad incluidos en el presupuesto de apoyo bienal	6 996,0	980,7	6 500,6	14 477,3

IV. Proyecto de decisión sobre consignación de créditos

82. Se recomienda que la Junta Ejecutiva apruebe el siguiente proyecto de decisión:

La Junta Ejecutiva,

Toma nota de las funciones, los resultados de gestión, los indicadores y las necesidades de recursos indicados en el presupuesto de apoyo bienal que figura en el documento XX/XXX,

Aprueba el importe de recursos (cifras brutas) por un monto de XXX dólares, que representa el total del presupuesto de apoyo bienal 20XX-20XX y *toma nota* de que las estimaciones de ingresos, de XXX dólares, se utilizarán para compensar las consignaciones (cifras brutas), lo cual arroja una consignación estimada en XXX dólares (cifras netas),

Resuelve que el importe consignado se utilice para lograr los resultados especificados para las funciones que se indican en el documento XX/XXX,

Aprueba el importe de XXX dólares con cargo a los recursos ordinarios para sufragar los gastos de seguridad estipulados por las Naciones Unidas.

Cuadro de síntesis I. **Plan de recursos regionales**
(En miles de dólares EE.UU.)

	2004-2005				2006-2007			
	Recursos ordinarios \$	Recursos adicionales \$	Total de recursos \$ %		Recursos ordinarios \$	Recursos adicionales \$	Total de recursos \$ %	
Utilización de recursos								
ÁFRICA								
A. Programas	453.0	260.0	713.0		498.0	898.0	1,396.0	
B. Presupuesto de apoyo bienal (operacional)	108.0	18.6	126.6		130.3	27.8	158.1	
Total de África	561.0	278.6	839.6	14.0	628.3	925.8	1,554.1	18.8
ESTADOS ÁRABES								
A. Programas	75.0	491.7	566.7		79.0	481.3	560.3	
B. Presupuesto de apoyo bienal (operacional)	33.0	24.6	57.6		37.7	27.4	65.1	
Total de Estados Árabes	108.0	516.3	624.3	10.4	116.7	508.7	625.4	7.6
ASIA Y EL PACÍFICO								
A. Programas	348.0	566.7	914.7		352.0	850.0	1,202.0	
B. Presupuesto de apoyo bienal (operacional)	60.4	27.5	87.9		70.8	34.1	104.9	
Total de Asia y el Pacífico	408.4	594.2	1,002.6	16.7	422.8	884.1	1,306.9	15.8
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE								
A. Programas	46.0	1,976.6	2,022.6		51.0	2,639.0	2,690.0	
B. Presupuesto de apoyo bienal (operacional)	41.6	56.5	98.1		46.9	66.5	113.4	
Total de América Latina y el Caribe	87.6	2,033.1	2,120.7	35.4	97.9	2,705.5	2,803.4	34.0
EUROPA Y LA COMUNIDAD DE ESTADOS INDEPENDIENTES (CEI)								
A. Programas	73.0	259.8	332.8		78.0	398.0	476.0	
B. Presupuesto de apoyo bienal (operacional)	41.6	23.2	64.8		47.8	30.8	78.6	
Total de Europa y la CEI	114.6	283.0	397.6	6.6	125.8	428.8	554.6	6.7
ACTIVIDADES MULTINACIONALES, GLOBALES Y OTRAS								
A. Programas	126.0	196.2	322.2		132.0	398.0	530.0	
B. Presupuesto de apoyo bienal (operacional)	36.9	131.2	168.1		33.2	147.1	180.3	
Total de actividades multinacionales, globales y otras	162.9	327.4	490.3	8.2	165.2	545.1	710.3	8.6
APOYO ADMINISTRADO CENTRALMENTE								
Presupuesto de apoyo bienal (operacional)	90.8	12.8	103.6	1.7	103.3	15.0	118.3	1.4
TOTAL PNUD								
A. Programas	1,121.0	3,751.0	4,872.0	81.3	1,190.0	5,664.3	6,854.3	83.0
B. Presupuesto de apoyo bienal (operacional)	412.3	294.4	706.7	11.8	470.0	348.7	818.7	9.9
C. Apoyo a actividades operacionales de las Naciones Unidas	175.0	227.0	402.0	6.7	204.4	327.6	532.0	6.4
D. Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización				0.0	9.4	0.6	10.0	0.1
E. Gastos de seguridad estipulados por las Naciones Unidas	11.9		11.9	0.2	31.2	10.0	41.2	0.5
TOTAL GENERAL DEL USO DE RECURSOS	1,702.2	4,272.4	5,992.6	100.0	1,905.0	6,350.6	8,256.2	100.0

Cuadro de síntesis II **Cambios propuestos en puestos de alta categoría**

	<i>Puestos de alta categoría</i>		
	<i>SSG</i>	<i>D-2</i>	<i>Total</i>
PUESTOS APROBADOS 2004-2005	10	57	67
A. Aumentos propuestos			
XXXXX		1	
XXXXX		1	
Total de aumentos		2	
B. Reclasificaciones propuestas			
XXXXX		1	
XXXXX		1	
Total de reclasificaciones		2	
Total de cambios (cifras netas)		4	
PUESTOS PROPUESTOS PARA 2006-2007	10	61	71

Cuadro de síntesis III **Estimación de los efectos de los recursos**
(En miles de dólares EE.UU.)

	2004-2005		Variaciones		2006-2007	
	<i>Estimación de recursos</i>	<i>% del Total</i>	<i>Aumento/ (disminución)</i>	<i>%</i>	<i>Estimación de recursos</i>	<i>% del Total</i>
Nivel nacional	xxx		xxx		xxx	
Nivel regional	xxx		xxx		xxx	
Nivel mundial	xxx		xxx		xxx	
TOTAL	909,7		154,9		1 064,6	
Ingresos	(70,3)		(0,9)		(71,2)	
Recursos extrapresupuestarios	(276,0)		(59,7)		(335,7)	
Estimaciones presupuestarias (cifras netas)	563,4		94,3		657,7	

Nota: Los valores para resultados a nivel nacional, regional y mundial se agregarán después de que los organismos los analicen. Este cuadro se incluirá una vez que los organismos hayan analizado los efectos de los recursos.

TERMINOLOGÍA

(Términos utilizados en el documento de presupuesto de apoyo bienal acerca de los cuales se ha llegado a un acuerdo entre los organismos; sus correspondientes definiciones figuran a continuación)

Consignación de créditos: Autorización conferida por la Junta Ejecutiva al Jefe del Organismo para que comprometa fondos del presupuesto de apoyo bienal durante el bienio, hasta los importes aprobados.

Función: Grupo de actividades realizadas, financiadas con recursos del presupuesto de apoyo bienal para el funcionamiento y el perfeccionamiento de los organismos, con el propósito de asegurar la efectiva entrega de resultados de desarrollo y el cumplimiento de sus respectivos mandatos.

Gasto (aumento/disminución): Todo aumento o disminución en el costo del insumo de un recurso en el período presupuestario, en comparación con el dato correspondiente al anterior período presupuestario, dimanado de cambios en costos, precios y tipos de cambio monetario.

Otros recursos: Recursos de un organismo financiado con contribuciones voluntarias distintos de los recursos ordinarios, recibidos para un propósito programático concreto (Otros recursos relativos a programas) y para la provisión de servicios concretos a terceros (Otros recursos relativos a reembolsos).

Presupuestación basada en resultados (RBB): Sobre la base del documento conceptual del Comité de Alto Nivel sobre Gestión (HLCM), para los presupuestos de apoyo bienal del PNUD, el UNFPA y el UNICEF, se define la presupuestación basada en resultados como un proceso de presupuestación impulsado por los resultados en que los recursos para un conjunto de resultados se justifican mediante indicadores, inclusive datos básicos de referencia y metas a alcanzar, desglosados y presentados por función clave.

Presupuesto (cifras brutas): Para los organismos que se financian con contribuciones voluntarias, el presupuesto en que los gastos de personal se estiman sobre bases netas (es decir, excluyendo las contribuciones del personal) y los demás costos se calculan sobre la base de cifras brutas, por ejemplo, incluyendo el reembolso del impuesto a la renta del personal, el total de los gastos de oficinas locales y los gastos de servicios a prestar.

Presupuesto (cifras netas): Para organizaciones financiadas con contribuciones voluntarias, presupuesto que refleja estimaciones de ingresos previstos que compensan, en todo o en parte, las correlativas estimaciones presupuestarias (cifras brutas).

Presupuesto de apoyo bienal: Presupuesto de una organización que abarca un conjunto de funciones de apoyo a sus actividades operacionales, en apoyo de su misión y su mandato en todos los niveles, dentro del marco del plan estratégico, durante un período de dos años.

Programas: Insumos directos necesarios para lograr los objetivos de un determinado proyecto o programa de cooperación para el desarrollo. Suele incluir expertos, personal de apoyo, suministros y equipo, subcontratos, asistencia en efectivo y capacitación individual o en grupo.

Recursos adicionales: Esta terminología se utiliza en el marco de la presentación simplificada de cuadros del presupuesto de apoyo bienal. Se definen como recursos distintos de los recursos ordinarios, que abarcan otros recursos y recursos de fondos fiduciarios.

Recursos ordinarios: Recursos de una organización financiada con contribuciones voluntarias que están englobados y no reservados para fines determinados. Incluirán promesas de contribuciones voluntarias, otros pagos gubernamentales o intergubernamentales, donaciones de fuentes no gubernamentales e ingresos conexos por concepto de intereses y otros conceptos.

Volumen (aumento/disminución): Todo aumento o disminución en las necesidades de recursos atribuibles a cambios en el nivel o la naturaleza de las actividades realizadas por una organización durante el período presupuestario en curso y las propuestas para el siguiente período presupuestario. El volumen se expresa utilizando los mismos factores de costo aplicables a las consignaciones de créditos aprobadas, a fin de posibilitar las comparaciones directas de esas variaciones con el nivel aprobado para las actividades en el período presupuestario en curso.