



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

Distr. general
12 de enero de 2004
Español
Original: inglés

Primer período ordinario de sesiones de 2004

Nueva York, 23 a 30 de enero de 2004

Tema 3 del programa provisional

Marco de financiación multianual

**Propuestas para la presentación de informes sobre el marco
de financiación multianual, 2004-2007***

Índice

<i>Capítulo</i>	<i>Página</i>
I. Introducción	3
II. Antecedentes	4
A. Recapitulación de los componentes del marco de financiación multianual	4
B. El marco de financiación multianual como sistema integrado de resultados y gestión	6
III. Base conceptual del marco de presentación de informes	8
A. ¿Qué debería lograrse con el marco de presentación de informes?	8
B. Cuestiones metodológicas: atribución y agregación	9
C. Medición de la contribución del PNUD al cambio en materia de desarrollo	11
IV. Indicadores de la eficacia de la organización y de las actividades de desarrollo	13
A. Indicadores globales de desempeño: puntos centrales e importancia para los países	13
B. Indicadores de resultados por línea de servicios	13
C. Indicadores de los resultados del uso de elementos impulsores de la eficacia de las actividades de desarrollo	14
D. Indicadores de resultados de la generación de capacidad de organización	15
E. Indicadores de resultados del fortalecimiento de las asociaciones dentro del sistema de las Naciones Unidas y fuera de él	15

* La demora en la presentación de este documento obedece a la necesidad de reunir y analizar datos para proporcionar a la Junta Ejecutiva la información más actualizada posible.



V.	Marco para la presentación de los informes del PNUD a la Junta Ejecutiva sobre el marco de financiación multianual, 2004-2007	16
A.	Resumen general del rendimiento en relación con objetivos estratégicos clave del marco de financiación multianual	17
B.	Análisis de los resultados sustantivos desglosado por objetivo y línea de servicio del marco de financiación multianual y de cada elemento impulsor de la eficacia de las actividades de desarrollo	18
C.	Análisis de los resultados de la generación de la capacidad de la organización para realizar actividades eficaces en pro del desarrollo	19
D.	Análisis de los recursos y los gastos operacionales y de programas	19
VI.	Fuentes y verificación de datos para la elaboración de informes	20
VII.	Conclusión	21

I. Introducción

1. En respuesta a la decisión 2003/24, adoptada por la Junta Ejecutiva en su segundo período ordinario de sesiones, celebrado en septiembre de 2003, en este documento se presentan propuestas para establecer un marco en virtud del cual el PNUD informará a la Junta sobre la aplicación del segundo marco de financiación multianual 2004-2007 (DP/2003/32). En dicha decisión, la Junta, entre otras cosas, hizo suyo el marco de financiación multianual 2004-2007 y pidió al PNUD que le presentase propuestas para establecer un mecanismo de presentación de informes sobre el marco de financiación multianual en su primer período ordinario de sesiones, que se celebraría en enero de 2004.

2. El marco propuesto para la presentación de informes se elaboró tras una serie de consultas oficiosas con miembros de la Junta Ejecutiva, durante las cuales se recibió valiosa información sobre los propósitos, los objetivos y los componentes previstos de dicho marco. Este diálogo interactivo constituye un proceso continuo, iniciado a principios de 2002, por medio del cual el PNUD ha hecho participar periódicamente a los miembros de la Junta durante la ultimación del marco de financiación multianual 2004-2007, y ahora en relación con las cuestiones relativas a su aplicación, acerca de las cuales el PNUD necesita que la Junta le brinde orientación estratégica o normativa.

3. En el plano interno, las propuestas contenidas en este documento son el resultado de deliberaciones intensas y de amplio alcance a todos los niveles, incluidas las oficinas en los países y las dependencias de la sede. Se han aprovechado al máximo las redes de conocimientos prácticos, los debates virtuales y la reunión mundial de los representantes residentes, celebrada en octubre de 2003, para garantizar un proceso participativo en la elaboración del marco para la presentación de informes.

4. Cabe señalar que el marco propuesto en este documento es tan solo uno de los elementos de una amplia iniciativa institucional dirigida a lograr una transformación de la organización basada en los resultados, lo que constituye el núcleo del marco de financiación multianual. El marco se basa ante todo en un sistema de información de gestión más general que el PNUD está poniendo en marcha para satisfacer sus necesidades internas relativas a la planificación de resultados, la fiscalización, la aplicación y la supervisión, y de hecho se deriva de ese sistema. Puesto que la información propuesta para su presentación ante la Junta coincide en muchos aspectos con las necesidades internas de supervisión institucional de la organización, se espera que dicha información surja como resultado de la ejecución del programa, sin que sea preciso establecer sistemas diferentes para tal fin.

5. El marco de financiación multianual 2004-2007 es un marco integrador que aglutina y explica los vínculos entre los objetivos de desarrollo de la organización y sus recursos humanos y financieros. Por consiguiente, la presentación de informes relativos al marco 2004-2007 tendrá un alcance más amplio que en el caso del primer marco de financiación multianual 2000-2003. Las propuestas sobre la presentación de informes contenidas en este documento prevén la eliminación de una serie de informes que en la actualidad se envían simultáneamente a la Junta Ejecutiva, incluidos los informes sobre los fondos fiduciarios temáticos. La presentación de informes de conformidad con el marco de financiación multianual 2004-2007 también debe considerarse como un complemento del informe anual del Administrador y como su fundamento empírico.

II. Antecedentes

6. En el marco de financiación multianual 2004-2007 se describen los cinco objetivos estratégicos y las 30 líneas de servicios que ha de perseguir la organización y se detallan las estrategias institucionales que se aplicarán en el período del marco de financiación. Las líneas de servicios se definieron en primera instancia en función de la demanda en los países, pero también evaluando las ventajas comparativas del PNUD. Las orientaciones estratégicas que se proponen en el marco de financiación multianual 2004-2007, basadas en los datos empíricos de que se dispone sobre las decisiones programáticas que adoptan sobre el terreno los países en que se ejecutan programas y vinculadas al consenso mundial reflejado en la Declaración del Milenio y los objetivos de desarrollo del Milenio, establecen un ámbito común donde convergen ambos aspectos.

A. Recapitulación de los componentes del marco de financiación multianual

A1. Estrategias, objetivos, líneas de servicios y resultados

7. Los objetivos estratégicos y las líneas de servicios plasmados en el marco de financiación multianual fueron cuidadosamente seleccionados para que resultaran coherentes con el mandato general del PNUD, incluidas las funciones que en fecha más reciente se le asignaron durante la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible y la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo. Tal como se indicó anteriormente, las líneas de servicios se definieron principalmente en función de la demanda en los países y también de una evaluación de la capacidad institucional del PNUD de prestar apoyo técnico y sustantivo para asegurar la alta calidad de los programas que se ejecutan en los países.

8. A nivel institucional, las líneas de servicios suponen un excelente enfoque para definir con más precisión los resultados que en última instancia desea alcanzar el PNUD. Las líneas de servicios representan las esferas sustantivas a las que el PNUD se propone dedicar su especialización y sus recursos, así como gestionarse con más eficacia. Para una fácil consulta, en el cuadro que aparece a continuación se enumeran las 30 líneas de servicios que ha aprobado la Junta Ejecutiva como parte del marco de financiación multianual 2004-2007.

9. El marco de financiación multianual 2004-2007 constituye en definitiva un marco para mejorar el rendimiento institucional en las esferas correspondientes a las líneas de servicios. Para lograr ese objetivo, en el marco se definen tres grupos de estrategias organizacionales que serán decisivas para que el PNUD pueda desempeñarse como asociado eficaz de los países donde se ejecutan programas. La *primera* estrategia se centra en cinco elementos impulsores clave que influirán en el éxito que pueda tener el PNUD en la ejecución de programas sostenibles a nivel nacional. Esos cinco elementos impulsores son: a) el fomento de la capacidad nacional; b) el aumento del poder de decisión a escala nacional; c) la promoción y facilitación de un entorno normativo propicio; d) la promoción de la igualdad entre los géneros; y e) el establecimiento de alianzas estratégicas para lograr resultados. Si bien se pueden definir otros elementos impulsores del desarrollo, el PNUD considera que los cinco mencionados son de particular relevancia para sus programas, debido a las ventajas

comparativas, los ámbitos de especialización, las normas mundiales y los valores de la organización en materia de desarrollo.

10. El *segundo* grupo de estrategias consta de medidas orientadas a fomentar la capacidad institucional del PNUD, incluidas las iniciativas encaminadas a proporcionar servicios de base amplia en materia de conocimientos y mejorar la eficacia y la actuación internas. En la primera esfera, se prevén medidas destinadas a aumentar la participación del personal en las prácticas, fortalecer el apoyo normativo y sustantivo proporcionado a través del sistema de servicios subregionales de expertos, incrementar los niveles de aprendizaje y capacitación, y mejorar la tecnología de la información y las comunicaciones para la gestión de los conocimientos. El fortalecimiento de los servicios regionales de apoyo permitirá aumentar la eficiencia y el rendimiento, mejorando la atención al cliente y la productividad gracias a la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales y la reconfiguración de los procedimientos institucionales, perfeccionando la gestión del personal y sus aptitudes, incrementando la flexibilidad en el despliegue de los recursos humanos y financieros, y mejorando la supervisión y la rendición de cuentas.

Líneas de servicios del PNUD

Objetivo 1. Lograr los objetivos de desarrollo del Milenio y reducir la pobreza humana

- 1.1 Presentación de informes de los países en relación con los objetivos de desarrollo del Milenio y la supervisión de la pobreza
- 1.2 Reforma de las políticas en favor de los pobres para alcanzar los objetivos de desarrollo del Milenio
- 1.3 Iniciativas locales de lucha contra la pobreza, incluida la microfinanciación
- 1.4 La globalización en beneficio de los pobres
- 1.5 Desarrollo del sector privado
- 1.6 Incorporación de las cuestiones de género
- 1.7 Potenciación de la sociedad civil
- 1.8 Lograr que el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones beneficie a los pobres

Objetivo 2. Fomentar la administración democrática de los asuntos públicos

- 2.1 Apoyo normativo a la administración democrática de los asuntos públicos
- 2.2 Apoyo a los parlamentos
- 2.3 Sistemas y procesos electorales
- 2.4 Justicia y derechos humanos
- 2.5 Utilización de medios electrónicos para la gestión gubernamental y acceso a la información
- 2.6 Descentralización, gobierno local y desarrollo urbano/rural
- 2.7 Reforma de la administración pública y lucha contra la corrupción

Objetivo 3. Hacer buen uso de la energía y el medio ambiente para el desarrollo sostenible

- 3.1. Marcos y estrategias para el desarrollo sostenible
- 3.2. Administración eficaz de los recursos hídricos
- 3.3. Acceso a servicios energéticos sostenibles
- 3.4. Ordenación sostenible de las tierras para combatir su degradación y la desertificación
- 3.5. Preservación y utilización sostenible de la diversidad biológica
- 3.6. Política de planificación nacional/sectorial para controlar las emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono y los contaminantes orgánicos persistentes

Objetivo 4. Prevenir las crisis y recuperarse de ellas

- 4.1. Prevención de conflictos y consolidación de la paz
- 4.2. Recuperación
- 4.3. Reducción de las armas pequeñas, desarme y desmovilización
- 4.4. Actividades relativas a las minas
- 4.5. Reducción de los desastres naturales
- 4.6. Iniciativas especiales para los países en transición

Objetivo 5. Responder ante el VIH/SIDA

- 5.1. Fomento del liderazgo y la capacidad para hacer frente al VIH/SIDA
- 5.2. Planificación para el desarrollo, ejecución y respuestas ante el VIH/SIDA
- 5.3. Promoción y comunicación para hacer frente al VIH/SIDA

11. La *tercera* esfera está relacionada con la intención del PNUD de fortalecer las asociaciones dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas, a fin de promover actividades de desarrollo coherentes y eficaces en los países donde se ejecutan programas. El PNUD, que reconoce que son muchas las partes interesadas que deben colaborar en todos los niveles, se propone mejorar y fortalecer las asociaciones dentro del sistema de las Naciones Unidas y con contrapartes externas. Esto se logrará reforzando la función de los coordinadores residentes en la creación de asociaciones en torno a los objetivos de desarrollo del Milenio y aplicando el programa de simplificación y armonización del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo a fin de potenciar los efectos colectivos a nivel de los países.

B. El marco de financiación multianual como sistema integrado de resultados y gestión

12. El PNUD considera que el marco de financiación multianual 2004-2007 es un sistema estratégico integrado de resultados y gestión que puede contribuir de modo

considerable a aumentar el rendimiento de la organización, fundamentalmente por tres motivos: *en primer lugar*, ha proporcionado una mayor claridad conceptual, vinculando todas las actividades al marco general de los objetivos de desarrollo del Milenio, ajustando los resultados a las esferas de actividad, la capacidad institucional y los recursos y dilucidando la relación que existe entre ellos; *en segundo lugar*, ha limitado el número de objetivos sustantivos y ha establecido un conjunto reducido de líneas de servicios concretas, lo que se espera sirva para afinar la orientación estratégica y el perfil de la labor que realiza el PNUD; *en tercer lugar*, ha contribuido a lograr que la orientación hacia los resultados avance hasta la siguiente fase en todo el PNUD, vinculando directamente los resultados a los recursos (tanto humanos como financieros), de la organización, dentro de un solo marco integrado.

13. La naturaleza integrada del marco de financiación multianual hace que éste sea un buen medio de consolidar la reforma destinada a aumentar el rendimiento del PNUD y proporcionar una base y un punto de partida claros para la planificación, la supervisión y la rendición de cuentas a todos los niveles, desde el institucional hasta el individual. La gestión orientada a la obtención de resultados en materia de desarrollo en el PNUD puede considerarse como la aplicación de un ciclo que consta de cuatro pasos, a saber:

a) La definición de objetivos estratégicos que ofrezcan orientación para la acción. Mientras el marco de financiación multianual, con sus objetivos, líneas de servicios y estrategias de organización, funciona como marco de resultados institucionales, éstos se traducen a su vez en resultados a nivel de los países basados, entre otras cosas, en las prioridades nacionales, los procesos relativos a las evaluaciones comunes para los países y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), y el contexto nacional;

b) La especificación de resultados previstos y mensurables que contribuyan a lograr dichos objetivos y ajusten los programas a las alianzas y los recursos que los respaldan. A nivel nacional, los programas por países, los documentos de los programas y los proyectos y diversas estrategias operacionales funcionan como instrumentos de planificación a través de los cuales pueden aplicarse las estrategias orientadas a la obtención de resultados;

c) Supervisión y evaluación permanentes del rendimiento, presentación de informes al respecto e incorporación de la experiencia adquirida en la planificación futura. Las evaluaciones de los programas y los proyectos, la auditoría ampliada, el sistema equilibrado de puntuación y las visitas de seguimiento que se realizan desde la sede son algunos de los principales instrumentos utilizados para mejorar de manera constante la planificación orientada hacia los resultados a partir de la experiencia adquirida;

d) Una mejor rendición de cuentas basada en un intercambio constante de información.

14. Durante los últimos cuatro años, el PNUD ha venido aplicando e interiorizando el “ciclo virtuoso” que entraña el proceso antes descrito, lo que ha permitido a la organización ajustar y perfeccionar su estrategia de gestión orientada hacia la obtención de resultados en materia de desarrollo.

15. Los objetivos del marco de financiación multianual relativos a la capacidad sustantiva e institucional constituyen, por tanto, una base excelente para diseñar el marco de presentación de informes del PNUD a la Junta Ejecutiva. En el siguiente

capítulo se expone la base conceptual del mecanismo de presentación de informes propuestos.

III. Base conceptual del marco de presentación de informes

A. ¿Qué debería lograrse con el marco de presentación de informes?

16. La aprobación del marco de financiación multianual 2004-2007 ha generado nuevas expectativas. Mediante el marco, el PNUD aspira a ser juzgado por su rendimiento en función de las líneas de servicios y las estrategias de organización, mientras trata de lograr una mayor eficacia institucional. Todo marco de presentación de informes debería reflejar esta aspiración y demostrar que el PNUD apoya intervenciones vitales en esferas de interés especial, está precisando sus prioridades en los ámbitos en que desempeña su labor y llevando a cabo una reestructuración interna y colaborando con entidades externas para optimizar la obtención de resultados en materia de desarrollo.

17. En consecuencia, en este documento se propone que los informes presentados a la Junta Ejecutiva sean concisos, analíticos y estén organizados de tal forma que la Junta pueda supervisar y evaluar ciertos objetivos estratégicos clave como la orientación y el posicionamiento de los programas, la función de coordinación del PNUD y las estrategias de organización para alcanzar los objetivos del marco de financiación multianual, así como proporcionar orientación al respecto.

18. El PNUD reconoce la necesidad de que sus informes a la Junta Ejecutiva sean tan específicos y cuantitativos como sea posible. Sin embargo, habida cuenta de la gran variedad y diversidad de servicios de desarrollo que presta el PNUD, tal y como reflejan las líneas de servicios, los informes deberán tener diferentes niveles de precisión según el fin al que estén destinados. La información que se facilite a la Junta deberá incluir datos tanto cuantitativos como cualitativos¹, agregados en la presentación utilizando los distintos enfoques metodológicos descritos en este documento. La corriente actual es partidaria de establecer varias esferas de presentación de informes para satisfacer tanto las necesidades de gestión interna del PNUD como las necesidades externas de presentación de informes a otras entidades, incluida la Junta. La jerarquía de la información, que refleja una visión integrada del rendimiento del PNUD y que servirá de base para la presentación de informes institucionales a la Junta, puede describirse en términos generales como sigue:

a) En el nivel más alto de esta jerarquía se situará la información estratégica global, que se presentará de manera resumida para que la Junta pueda hacer un seguimiento de los objetivos de más alto nivel del marco de financiación multianual.

¹ Como se señaló en los exámenes de las prácticas basadas en los resultados realizados por el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, la mayoría de los organismos de desarrollo están de acuerdo en que podrían ser útiles tanto los indicadores cuantitativos como los cualitativos y que la elección de unos u otros debería depender de la naturaleza del programa de asistencia o el resultado. Los indicadores cuantitativos ya están disponibles en ciertos sectores de la asistencia para el desarrollo, como la planificación familiar, la educación, la agricultura, etc. Sin embargo, en otros ámbitos de intervención “más difusas”, como el fomento de la democracia y el buen gobierno, la reforma de las políticas o el aumento de la capacidad institucional, la índole de los resultados es tal que los métodos y los indicadores cualitativos resultan más apropiados o viables.

Entre los principales elementos que formarán parte de este análisis cabe citar el grado en que los programas por países logran una orientación estratégica coherente con los objetivos institucionales; la criticidad y el posicionamiento de los programas por países; y la eficacia de la función de colaboración y coordinación del PNUD en un esfuerzo colectivo para obtener los resultados previstos;

b) En el siguiente nivel se llevará a cabo un análisis más cualitativo, matizado y sintetizado de los resultados clave por objetivos y líneas de servicios del marco de financiación multianual y del rendimiento de la organización al aplicar los elementos impulsores de la eficacia de las actividades de desarrollo. Además, también formará parte del análisis a este nivel un resumen de los resultados logrados en cuanto al fomento de la capacidad institucional y las asociaciones de colaboración;

c) En un tercer nivel se realizarán análisis más detallados y análisis institucionales y nacionales del rendimiento de cada línea de servicios y cada esfera básica de resultados. Aunque fundamentalmente han sido concebidos para satisfacer las necesidades internas de gestión, estos análisis constituirán la base de la síntesis citada en el apartado b).

19. La información que presentará el PNUD a la Junta Ejecutiva sobre el marco de financiación multianual será principalmente una combinación de los elementos descritos en los apartados a) y b). Los formatos propuestos para los informes se describen en el capítulo V.

B. Cuestiones metodológicas: atribución y agregación

20. Durante el ciclo del primer marco de financiación multianual, correspondiente al período 2000-2003, el PNUD procuró utilizar los conceptos y métodos de la gestión orientada a la obtención de resultados en materia de desarrollo para hacer un seguimiento de los resultados, la orientación y el posicionamiento de sus programas. El PNUD definió los elementos de la cadena de resultados, incluidos los productos y efectos directos, con arreglo a la terminología del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)².

21. La experiencia adquirida durante los primeros años de puesta en práctica de los enfoques basados en los resultados ha puesto de manifiesto la necesidad de comprender mejor lo que constituye un efecto directo y un producto directo y con una aplicación más uniforme de esos conceptos por parte de las oficinas del PNUD en los países.

² Por producto directo se entienden los productos y servicios derivados de la conclusión de las actividades realizadas en el marco de una intervención para el desarrollo. Por efecto directo se entienden los efectos de los productos directos de una intervención deseados o logrados a corto o mediano plazo, que normalmente requieren un esfuerzo colectivo por parte de los asociados. Los efectos directos representan cambios en las condiciones de desarrollo que ocurren entre la obtención de productos directos y el logro de impactos. La definición de ambos términos concuerda con la de los miembros del Comité Ejecutivo del GNUD y el “Glosario de los principales términos sobre la evaluación y la gestión basada en los resultados, CAD/OCDE, 2002”.

B1. Atribución

22. A medida que se ha ido ganando experiencia en la orientación hacia los resultados, los profesionales han seguido buscando fórmulas para solucionar los principales problemas que plantea la medición de los resultados en materia de desarrollo. Uno de los más complejos es la *atribución*. El cambio en materia de desarrollo es consecuencia de la labor combinada de muchos asociados y el hecho de que se produzca no implica necesariamente que haya habido una contribución positiva del PNUD. Por otro lado, las aportaciones más eficaces e inspiradas del PNUD por sí solas pueden tener escasa repercusión si no se materializan otros esfuerzos y variables importantes, sobre los que la organización no tiene control. De ahí que sea necesario aplicar criterios más claros al definir el efecto directo previsto como cambio en materia de desarrollo que el PNUD trata de conseguir en asociación con otros agentes. Entre otras cosas, eso quiere decir que:

a) Se seleccionan los efectos directos en un nivel donde se pueda determinar claramente la influencia del PNUD, los resultados tanto en su papel de proveedor del servicio relativo al desarrollo como en el de coordinador de las contribuciones de los asociados³;

b) El PNUD desempeña una función esencial y de coordinación en la colaboración centrada en los efectos directos, por lo que puede ejercer una influencia significativa sobre los resultados colectivos; y

c) El cambio en materia de desarrollo, que se refleja en el efecto directo, se puede medir efectivamente durante el período del marco de financiación multianual.

23. Mediante la aplicación de estos criterios para determinar los efectos directos previstos, se espera que las oficinas refuercen su enfoque centrado en los países haciendo una selección estratégica de dichos efectos previstos de modo que el PNUD pueda aprovechar al máximo su posicionamiento e influencia en las esferas críticas de asistencia y medir el progreso logrado durante el período del marco de financiación multianual.

B2. Agregación

24. La *agregación y categorización* de los resultados siguen siendo cuestiones de gran importancia para los asociados en el desarrollo. ¿Cómo pueden las organizaciones recopilar los resultados de modo que sea posible realizar un análisis y una presentación de informes sobre la calidad? Este es un problema especialmente complejo para el PNUD debido a la gran variedad de servicios para el desarrollo que presta y las enormes diferencias existentes, en cuanto al contexto nacional, entre las 130 oficinas por países que presentan informes sobre los resultados. Además, en el período del primer marco de financiación multianual se constató la dificultad de agregar y organizar de manera coherente (para fines analíticos y de presentación de informes) los dispares y variados efectos directos formulados independientemente en 130 programas por países.

³ Algunos organismos de desarrollo llaman a los efectos directos de este nivel “efectos directos de los intermediarios”, es decir, efectos a los que un organismo contribuye directamente y que, por tanto, caracterizan el rendimiento atribuible a los aspectos que ese organismo controla. Ese rendimiento se analiza también más adelante en relación con la eficacia institucional.

25. Recientemente, basándose en un análisis empírico de las mejores prácticas y la experiencia de la cooperación mundial para el desarrollo durante varios decenios, los expertos del PNUD en temas de política han podido sintetizar y articular un conjunto de *resultados básicos* para cada una de las líneas de servicios. Esos resultados básicos representan los efectos directos que los programas por países deben intentar alcanzar en cada línea de servicios a fin de promover el cambio en materia de desarrollo en esa esfera. Además, los resultados básicos reflejan el peculiar carácter de la función del PNUD como proveedor de servicios de desarrollo y coordinador de las contribuciones de sus asociados. Por esa razón, se formulan como efectos directos del marco de resultados estratégicos y representan aquellos cambios en materia de desarrollo donde, de acuerdo con la experiencia anterior, la influencia del PNUD entre sus asociados haya sido importante y se puedan realizar progresos demostrables dentro de los plazos del marco de financiación multianual.

26. Con ese enfoque más prescriptivo de la definición de los resultados que se han de lograr a nivel nacional, la organización considera que la formulación de resultados básicos contribuirá a mejorar la criticidad y el posicionamiento de los programas por países respecto de las mejores prácticas. Según se ha mencionado antes, durante el período del primer marco de financiación multianual, las oficinas en los países formularon los efectos directos previstos generalmente sin contar con una orientación institucional coherente sobre cuáles eran los resultados deseables. Si bien las oficinas seguirán formulando los efectos previstos en función del contexto de cada país, mediante el diálogo con sus homólogos nacionales y el proceso de las evaluaciones comunes para los países y el MANUD, se las alentará a que, al hacerlo, tengan en cuenta los resultados básicos propuestos para cada una de las líneas de servicios que se consideran esenciales para la organización. No obstante, a partir de ahora, cuando las oficinas planifiquen intervenciones en una determinada línea de servicios, deberán elegir entre los resultados básicos correspondientes e informar sobre ellos, aparte de cualquier otro efecto directo que deseen incluir.

27. El uso sistemático de los resultados básicos permitirá agregar y agrupar efectos directos similares, facilitando el análisis y la presentación de informes más detallados y significativos tanto a la Junta como a otros asociados externos. A ese respecto, la agregación permitirá realizar no sólo un análisis cuantitativo, como hasta ahora, sino también una evaluación sustantiva del conjunto de resultados. Se espera que los datos obtenidos de dicho análisis generen ideas que ayuden a conformar, con más facilidad y eficacia, cambios en materia de políticas, procedimientos o incentivos para modificar las pautas de comportamiento. Es importante señalar que la definición de los resultados básicos, al determinar qué intervenciones son fundamentales para lograr resultados positivos y sostenibles en cada una de las esferas, puede reforzar la función orientadora de las prácticas y las redes de conocimientos.

C. Medición de la contribución del PNUD al cambio en materia de desarrollo

28. El tema central del debate sobre la forma de medir los resultados del marco de financiación multianual y presentar informes sobre ellos es la crucial relación que existe entre la eficacia de las actividades de desarrollo y la eficacia institucional (de la organización o el organismo). Desde hace tiempo, estos conceptos vienen siendo

objeto de discusión dentro del PNUD y otros organismos multilaterales de desarrollo y entre los miembros de la OCDE/CAD⁴.

29. Se reconoce ampliamente que la autoría y responsabilidad de los efectos directos en materia de desarrollo (y, por tanto, la eficacia de las actividades de desarrollo) debe corresponder en última instancia a las autoridades nacionales. No obstante, la eficacia de las actividades de desarrollo depende de la acción colectiva y coordinada de múltiples agentes, tanto nacionales como externos. En ese sentido, la eficacia de dichas actividades sirve para medir su efecto agregado y por definición sólo se puede evaluar a más largo plazo (es decir, se necesitan al menos varios años).

30. La eficacia de una organización o un organismo de desarrollo (o que se conoce como eficacia institucional) se determina midiendo su rendimiento directo, responsable y atribuible en las esferas donde ejerza el control y que contribuya directamente y de manera demostrable a la eficacia de las actividades de desarrollo. En el caso del PNUD, una prudente selección de los efectos directos, tal como se describe en la sección B.1 *supra*, podría mitigar el problema. No obstante, la medición de la eficacia institucional podría muy bien servir como parámetro para la rendición de cuentas y convertirse en el elemento central de un sistema de gestión y evaluación del rendimiento. Está claro que, además de su objetivo último de lograr cambios en materia de desarrollo, el marco del PNUD para la supervisión y la presentación de informes debe centrarse en la medición de la eficacia de la gestión.

31. En el marco de financiación multianual 2004-2007 se describe un enfoque conceptual según el cual la eficacia institucional del PNUD incluye los aspectos siguientes:

a) La consecución de resultados clave para cada una de las 30 líneas de servicios que definen las esferas de acción prioritarias del marco de financiación multianual. En el propio documento del marco se detallan las actividades correspondientes a cada línea de servicios que reflejan las ventajas comparativas del PNUD y su objetivo institucional de contribuir a alcanzar los objetivos de desarrollo del Milenio y reducir la pobreza.

b) Los cinco elementos impulsores de la eficacia de las actividades de desarrollo que se describen en el capítulo II. Esos elementos representan objetivos intersectoriales de todas las actividades programadas por el PNUD cuya consecución permitirá alcanzar resultados sostenibles en materia de desarrollo.

c) Estrategias de gestión destinadas a fomentar la capacidad operacional interna para ejecutar programas por países, que también se describen en el capítulo II.

32. En el marco de presentación de informes que se propone en este documento se describen detalladamente normas de referencia institucionales e indicadores básicos para cada una de las esferas mencionadas anteriormente que, aparte de establecer criterios para evaluar el rendimiento y la rendición de cuentas, constituirán una aportación positiva del PNUD al cambio en materia de desarrollo.

⁴ Ese debate se basa en gran medida en un debate más amplio sobre la eficacia de los organismos y de las actividades de desarrollo que se lleva a cabo bajo los auspicios de la iniciativa conjunta de la OCDE y el CAD sobre la gestión orientada a los resultados.

IV. Indicadores de la eficacia de la organización y de las actividades de desarrollo

33. Se debe reconocer que las medidas elegidas para aumentar la eficacia de la organización servirán a dos amplios fines de gestión: en primer lugar, permitirán realizar un análisis sustantivo de los programas desde el punto de vista del logro de resultados fundamentales en relación con los objetivos y las líneas de servicios del marco de financiación multianual, así como los cinco elementos impulsores de la eficacia de las actividades de desarrollo; y, en segundo lugar, posibilitarán la evaluación colectiva del desempeño y las capacidades operacionales, principalmente mediante la inclusión de datos en el sistema equilibrado de puntuación. Estas dos formas de usar la información, relacionadas entre sí pero distintas, conllevan necesidades diferentes: la información necesaria para el análisis sustantivo de los programas deberá incluir más detalles y matices, mientras que el sistema equilibrado de puntuación requiere un conjunto limitado de indicadores (tanto retrospectivos como anticipados), que permita a los funcionarios superiores realizar un seguimiento de las tendencias de los programas y las operaciones. Esta información podría estar relacionada con el promedio de resultados que se esperan del programa para un país o una región en particular, el grado en que se armonizan con los principales resultados y la comparación con los objetivos internos, como la ejecución, la capacitación de funcionarios y los aspectos vinculados a la eficacia de la organización. El PNUD informará a la Junta Ejecutiva sobre los dos tipos de información, a saber, el rendimiento de los programas sustantivos y el rendimiento y las capacidades operacionales, en el informe anual orientado a la obtención de los resultados y el informe sobre el marco de financiación multianual.

A. Indicadores globales de desempeño: puntos centrales e importancia para los países

34. Se elaborará una serie de indicadores sintéticos que representarán el rendimiento global del programa en su conjunto. Dichos indicadores se referirán a los puntos centrales y la importancia de los programas para los países. Los datos necesarios se extraerán de los informes anuales de los países orientados a la obtención de resultados, el sistema equilibrado de puntuación, los informes amplios de comprobación de cuentas y otras fuentes de información. Con estos indicadores, la Junta Ejecutiva y los funcionarios superiores del PNUD podrán supervisar el desempeño a nivel global.

B. Indicadores de resultados por línea de servicios

35. Como se menciona en la sección anterior, la eficacia de la organización del PNUD, se medirá en primer lugar, por el logro de resultados en cada una de las 30 líneas de servicios que definen las esferas de acción prioritarias del marco de financiación multianual. Según se ha indicado, se determinó un conjunto de resultados básicos para cada línea de servicios que permitirá orientar los programas de manera que estén mejor centrados y tengan mayores efectos. Se están elaborando indicadores específicos para cada resultado básico, que se darán a conocer a las oficinas en los países como parte de la orientación prescriptiva para los profesionales sobre el terreno.

36. El uso de resultados básicos, al tiempo que entraña la adopción de un enfoque más prescriptivo de la definición de los resultados que ha de procurarse alcanzar en los países es un esfuerzo consciente por concentrar los recursos del PNUD en “lo que funciona” lo que determina un conjunto de puntos de referencia e indicadores colectivos para cada línea de servicios. Este enfoque permite mejorar la orientación de los procesos de programación, en base a una coherencia y un rigor mayores.

C. Indicadores de los resultados del uso de elementos impulsores de la eficacia de las actividades de desarrollo

37. La atención que se preste a la aplicación de los cinco elementos impulsores de la eficacia de las actividades de desarrollo descritos en el párrafo 9 condicionará la calidad y sostenibilidad de los programas del PNUD en los países, reforzándolas o debilitándolas según sea el caso. La importancia de los elementos impulsores para alcanzar resultados duraderos abarca todas las líneas de servicios y las intervenciones de los programas: la promoción de la igualdad en materia de género, el aumento del poder de decisión a escala nacional y la creación de asociaciones con un fin determinado, por ejemplo, revisten el mismo grado de prioridad en todos los objetivos y líneas de servicios del marco de financiación multianual.

38. El PNUD considera que es importante supervisar su desempeño en función de los cinco elementos impulsores e informar a la Junta Ejecutiva al respecto. La organización ha utilizado el conjunto de conocimientos técnicos de sus especialistas en cuestiones normativas, las experiencias recogidas en sus propias bases de datos de evaluación y la experiencia acumulada durante décadas en actividades de desarrollo a nivel de los países, así como el análisis de las actividades programáticas reales que responden a todos los objetivos y las líneas de servicios reflejados en los programas que se están ejecutando en los países. Esto ha generado, para cada elemento impulsor, los tipos de intervención que podrían realizarse con éxito y que, en su conjunto, proporcionan una buena base para lograr eficacia y sostenibilidad.

39. Por ejemplo, para el elemento “promoción de la igualdad en materia de género”, el PNUD considera esenciales los tres tipos de intervención que se mencionan a continuación:

a) Promover el análisis de las necesidades en función del género como requisito previo de la formulación de programas para alcanzar los objetivos de desarrollo humano, o su elemento central;

b) Facilitar la participación y representación de las mujeres en los ámbitos nacionales y subnacionales donde se toman las decisiones sobre políticas o que influyen en ellas y donde se asignan los recursos; y

c) Posibilitar la realización de tareas específicas para potenciar a las mujeres, por ejemplo, facilitando los compromisos financieros y otras formas de asignación de recursos.

40. Como se puede apreciar, las declaraciones son de naturaleza genérica y los especialistas en políticas están elaborando actualmente medidas concretas, sobre la base de la información enviada por las oficinas en los países, para evaluar si el PNUD está promoviendo eficazmente la igualdad en materia de género por medio de las intervenciones programáticas previstas en el marco de cualquier línea de servicios.

D. Indicadores de resultados de la generación de capacidad de organización

41. Como se señala en el capítulo II de este documento, la generación de capacidad de organización ha sido una preocupación primordial del PNUD durante los últimos años. En los Planes del Administrador para las actividades durante el período 2000-2003 (DP/2000/8) se puso de relieve la necesidad de que el PNUD cambiara y se adaptara para seguir siendo un interlocutor válido en la búsqueda de soluciones eficaces a los problemas en materia de desarrollo que surgen en el nuevo milenio. En el marco de financiación multianual para el período de 2004 a 2007 se establece por primera vez una correlación conceptual entre la cuestión de la capacidad y la aptitud de la organización para prestar servicios eficaces para el desarrollo. Se expone una estrategia clara para que el PNUD genere capacidades en ámbitos selectos que sostendrán y promoverán el logro de resultados clave para las 30 líneas de servicios, o fortalezca las existentes. Estos ámbitos clave son: a) el suministro de conocimientos y b) el aumento de la eficacia y el mejoramiento del rendimiento. Se han seleccionado iniciativas estratégicas específicas en estos ámbitos, que se describen en detalle en el documento sobre el marco de financiación multianual.

42. El éxito que alcance el PNUD en la generación de capacidad de organización se medirá por medio de indicadores para cada una de las iniciativas estratégicas. Estos indicadores reflejarán las tendencias cuantitativas y los cambios de comportamiento deseados. En el ámbito del suministro de conocimientos, la capacidad del PNUD se medirá en cuatro niveles: a) en qué medida las prácticas se consolidan en la organización; b) el papel que revisten los servicios subregionales de expertos que prestan el asesoramiento más actualizado en materia de política y de apoyo sustantivo; c) las inversiones en aprendizaje y capacitación; y d) la eficacia del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales. En el segundo ámbito clave de la estrategia, el seguimiento de las mejoras en la eficiencia y el rendimiento se hará utilizando indicadores cuantitativos y métodos de sondeo (encuestas) para detectar los efectos de los servicios regionales de apoyo creados recientemente, las mejoras en la orientación a los clientes y la productividad y las mejoras en la forma en que la organización administra sus recursos humanos y financieros.

E. Indicadores de resultados del fortalecimiento de las asociaciones dentro del sistema de las Naciones Unidas y fuera de él

43. El último conjunto de medidas se refiere a las estrategias de la organización para asociarse de manera eficaz con el sistema de las Naciones Unidas y con la sociedad civil, el sector privado, los medios de difusión, los asociados para el desarrollo y otros interesados. Cabe recordar que el primer marco de financiación multianual, de 2000 a 2003, sirvió de guía para que los programas del PNUD en los países se orientaran hacia la obtención de resultados en materia de desarrollo y, por lo tanto, puso de relieve la importancia de la gestión de las asociaciones. A lo largo del período comprendido entre 2000 y 2003, se pidió a las oficinas en los países que formularan sus estrategias de asociación en relación con los resultados previstos, con enfoques que evolucionaran a medida que la organización avanzaba en su concepción de las estrategias de asociación a nivel de los países. Hubo pocos progresos para hacer que esta información sobre las asociaciones fuera útil para diferentes usuarios en toda la organización. En efecto, lo que se pretendía que fuera información estratégica de

gestión respecto de interesados nacionales e internacionales que contribuían a alcanzar objetivos prioritarios compartidos con frecuencia se volvió una lista estática de “quién hacía qué”, de poco valor para la supervisión y la rendición de cuentas.

44. El marco de financiación multianual, 2004-2007, revitaliza y hace más prominentes las asociaciones en la labor del PNUD. Presenta el claro compromiso de medir la eficacia de la organización en el establecimiento de asociaciones, lo que debe considerarse en dos categorías amplias, que son:

a) Fortalecimiento de la función de los coordinadores residentes en la creación de asociaciones en torno a los objetivos de desarrollo del Milenio; y

b) Aplicación del programa de simplificación y armonización para aumentar los efectos colectivos a nivel de los países.

45. El PNUD asigna gran importancia a la función de los coordinadores residentes. La organización procurará demostrar que su labor los pone a la vanguardia del compromiso contraído por el Secretario General de que las Naciones Unidas tengan una presencia unificada en los países y, al hacerlo, mejorar la calidad de sus asociaciones con interesados nacionales e internacionales. Análogamente, tras indicar el camino introduciendo una orientación para el logro de resultados concretos en las modalidades armonizadas de ejecución de los programas para que utilizaran los equipos de las Naciones Unidas en los países, el PNUD seguirá cumpliendo el compromiso que ha contraído con el proceso de simplificación y armonización del GNUM, para lo cual asegurará que la formulación y aplicación de estos instrumentos que se están utilizando tengan lugar de plena conformidad con los marcos y prioridades de planificación nacional. En tanto las condiciones para el establecimiento de asociaciones siguen evolucionando, lo que plantea nuevas exigencias para el PNUD, estas dos categorías forman el núcleo de las estrategias de asociación del PNUD y la base que sirve de medida de su eficacia como organización. El PNUD presentará informes sobre los logros y problemas relacionados con las dos partes de esta estrategia.

V. Marco para la presentación de los informes del PNUD a la Junta Ejecutiva sobre el marco de financiación multianual, 2004-2007

46. El PNUD continuará informando a la Junta Ejecutiva sobre los progresos en la consecución de resultados con arreglo al marco de financiación multianual. Para ello, presentará informes anuales orientados a la obtención de resultados que abarcarán los años 2004 y 2005. El informe anual pertinente se presentará a la Junta para su examen durante el período de sesiones anual inmediatamente posterior al año a que corresponda. En su período de sesiones anual de 2007, la Junta tendrá ante sí una evaluación global de los resultados de los años 2004 a 2006, en el contexto del marco de financiación multianual. De ese modo, se dispondrá de tiempo suficiente para recibir las observaciones y orientaciones de la Junta, que se tendrán en cuenta para la preparación del tercer marco de financiación multianual 2008-2011.

47. La estructura y el formato del informe anual orientado hacia la obtención de resultados y los documentos del informe del marco de financiación multianual se ajustarán fielmente a los elementos de mayor eficacia de organización establecidos en el propio marco de financiación multianual. En razón de su enfoque más holístico, el informe anual orientado hacia la obtención de resultados servirá de informe integrado,

lo que permitirá racionalizar aún más la documentación que se presente a la Junta Ejecutiva. En términos generales, el análisis de los resultados logrados que figurará en los dos informes que se presentarán a la Junta incluirá las categorías siguientes:

- a) Un resumen general del rendimiento en relación con los objetivos estratégicos clave del marco de financiación multianual (1 página);
- b) Un análisis de los resultados sustantivos desglosados por objetivo y línea de servicio del marco de financiación multianual (2 a 3 páginas) y por cada elemento impulsor de la eficacia del desarrollo, incluida la eficacia del uso de las asociaciones para alcanzar resultados (1 página para cada elemento impulsor);
- c) Un análisis de los resultados respecto de la creación de capacidad de organización en pro de un desarrollo eficaz (2 a 3 páginas); y
- d) Un análisis de los recursos y gastos programáticos y operacionales con arreglo al marco integrado de recursos (2 a 3 páginas).

48. A continuación se describen brevemente los informes previstos en relación con cada una de las categorías mencionadas.

A. Resumen general del rendimiento en relación con objetivos estratégicos clave del marco de financiación multianual

49. Como se indicó en el capítulo III, el informe anual orientado hacia la obtención de resultados y el informe del marco de financiación multianual proporcionarán información estratégica agregada presentada en forma cuantitativa, junto con una descripción sucinta de tendencias clave y conclusiones para que la Junta pueda supervisar el logro de las metas de mayor importancia del marco de financiación multianual, sobre la base de las preguntas siguientes:

- a) ¿En qué medida ha podido lograr la organización la orientación estratégica definida por el marco de financiación multianual?
- b) ¿En qué medida son decisivos para el país donde se ejecuta el programa los resultados que apoya el PNUD y los recursos asignados para obtener los resultados más importantes?
- c) ¿En qué medida es eficaz el PNUD al facilitar y coordinar el establecimiento de asociaciones para lograr los resultados previstos?

En su mayor parte, los datos correspondientes a esta sección se presentarán en forma cuantitativa, junto con una descripción sucinta de tendencias clave y conclusiones.

50. Para evaluar el grado de *orientación estratégica*, el informe presentará cifras agregadas de resultados, con los porcentajes de obtención correspondientes, con arreglo a las esferas definidas en las líneas de servicio del marco de financiación multianual. De ese modo, se obtendrá una visión general de la presencia y eficacia del PNUD en las esferas en que se considera la organización aprovecha mejor sus ventajas comparativas, responde a la demanda impulsada por los países, moviliza recursos adicionales y cumple su mandato. Con una referencia al número y la naturaleza de los productos de los programas por países que no forman parte de las líneas de servicio y resultados básicos con arreglo al marco de financiación multianual se indicará la medida en que se utilizan los recursos de la organización y en qué esfera es necesario adoptar medidas para dar mayor prominencia al PNUD y

umentar la pertinencia de sus programas. A la inversa, una demanda significativa y patente de apoyo del PNUD en esferas ajenas a las líneas de servicio y a los resultados básicos del marco de financiación multianual puede indicar la necesidad de una revisión o ajuste para reflejar en mayor medida la demanda de los países.

51. Habitualmente, incluso dentro de la selección estratégica de resultados que las oficinas de los países están tratando de lograr en el contexto de los programas por países, algunos revisten una importancia mucho mayor que otros para el programa del país. Como se indicó en el informe del marco de financiación multianual para el período 2000-2003, la evaluación de la medida en que los *resultados se consideran importantes*, realizada analizando la información presentada por los representantes residentes, permite determinar los logros más notables que, con el tiempo, pueden repercutir de forma significativa en el desarrollo. Los mecanismos propuestos para la presentación de informes se basarán en este enfoque e incluirán análisis cuantitativos y cualitativos de los resultados que se consideran de mayor importancia a nivel de los países. A esa información se agregarán datos financieros que indicarán la medida en que se utilizan los recursos para lograr resultados en las esferas de atención estratégica en relación con los resultados de otras esferas, así como el costo que representa la obtención de los resultados de importancia crítica.

52. La experiencia adquirida durante el primer período del marco de financiación multianual muestra claramente que para que el PNUD pueda contribuir de modo tangible a la obtención de un resultado previsto, es esencial que pueda influir en las asociaciones. Una evaluación de la función que cumple el PNUD al facilitar y coordinar el establecimiento de *asociaciones* centradas en la obtención de resultados permitirá explicar en el informe, de forma concisa y resumida, las líneas de servicio y el tipo de resultados que demuestran la eficacia del PNUD y aprovechar la experiencia derivada del de las asociaciones.

B. Análisis de los resultados sustantivos desglosado por objetivo y línea de servicio del marco de financiación multianual y de cada elemento impulsor de la eficacia de las actividades de desarrollo

53. La presentación de informes con arreglo a esta categoría se basará en el análisis de los resultados de un conjunto de programas agrupados conforme a los resultados básicos definidos para cada línea de servicio respecto de la cual las oficinas de los países deben presentar informes. Como ya se explicó anteriormente en el presente documento, la agrupación de los resultados de los programas de los países según su contribución al logro de un resultado básico institucional permitirá la comparación, la agregación y el análisis en profundidad que no han sido posibles con la metodología actual. Como los resultados básicos se han formulado para que reflejen los resultados respecto de los cuales el PNUD ejerce una influencia relativamente considerable, el análisis de los avances tangibles (o su falta) en su logro, realizado para cada país donde se ejecutan programas puede aportar experiencias valiosas para su difusión a nivel de la organización. En relación con esta categoría se presentarán informes sobre la eficacia de las actividades de promoción y las intervenciones “sencillas” y análisis por esfera temática, según se refleja en los fondos fiduciarios temáticos. Se prevé que si en los informes anuales orientados hacia la obtención de resultados y en el informe sobre el marco de financiación multianual se hace una evaluación más matizada y sustantiva de las metas y líneas de servicio del marco de

financiación multianual, será posible presentar a la Junta Ejecutiva recomendaciones más oportunas y factibles para realizar cambios en materia normativa.

54. Se presentará un informe sobre la medida en que el PNUD incorpora en los programas para los países los cinco elementos impulsores de la eficacia de las actividades en pro del desarrollo y también se medirá la eficacia de la organización al respecto. Cualquier cambio de política que se recomiende como resultado del análisis mencionado y que esté dentro de la competencia de la Junta Ejecutiva se señalará a la atención de este órgano en el informe anual orientado a la obtención de los resultados y el informe del marco de financiación multianual.

55. Sobre la base de datos compilados a partir de un sistema equilibrado de puntuación, se evaluará el rendimiento del PNUD en la utilización de las asociaciones. El análisis se centrará en los logros del PNUD y los desafíos a que se enfrenta en relación con la mejora de la eficacia de sus asociaciones en el contexto de los objetivos de desarrollo del Milenio, además de destacarse las innovaciones y determinarse los obstáculos internos y de otro tipo que entorpecen el logro de mayores avances.

C. Análisis de los resultados de la generación de la capacidad de la organización para realizar actividades eficaces en pro del desarrollo

56. Se presentará un informe con datos cuantitativos y cualitativos sobre el éxito del PNUD en el logro de los resultados clave previstos en la generación de su propia capacidad para prestar servicios pertinentes y de gran demanda en materia de desarrollo. Los datos se compilarán mediante una combinación de instrumentos: un sistema equilibrado de puntuación, estudios anuales de la organización (la encuesta anual de asociaciones, la encuesta de productos y servicios de la sede y la encuesta mundial de personal) y el plan anual de gestión institucional, en que se destacan, año a año, las iniciativas en apoyo del marco de financiación multianual que recibirán atención especial del equipo de funcionarios superiores de gestión. Los datos brutos se analizarán e incorporarán al informe anual orientado hacia la obtención de resultados, de forma que la Junta pueda observar las tendencias del rendimiento del PNUD y tomar decisiones fundamentadas sobre posibles medidas correctivas.

D. Análisis de los recursos y los gastos operacionales y de programas

57. En esta categoría, el PNUD presentará a la Junta Ejecutiva un análisis global de la utilización de los recursos durante el año (en el caso de los informes anuales basados en los resultados) o durante el período 2004-2006 (en el caso del marco de financiación multianual). Los datos relativos a los gastos se desglosarán por objetivo, línea de servicio, fuente de financiación (incluidos los recursos ordinarios, la cofinanciación de los donantes y los recursos nacionales) y categoría de recursos (apoyo a los programas, gestión y administración y apoyo a las actividades operacionales de las Naciones Unidas). Se proporcionará información resumida sobre los gastos en operaciones internas (se ofrecerá información más detallada al respecto en los informes periódicos sobre el presupuesto bienal presentados a la Junta, que deben considerarse informes complementarios del informe anual basado en los resultados y del informe sobre el marco de financiación multianual).

VI. Fuentes y verificación de datos para la elaboración de informes

58. La principal fuente de datos para la elaboración de análisis y presentación de informes a la Junta Ejecutiva respecto del primer período abarcado por el marco de financiación multianual fue el informe anual basado en los resultados que debía presentar anualmente cada oficina en los países. La integración de los resultados sustantivos y operacionales en una sola estructura dentro del marco de financiación multianual correspondiente al período 2004-2007, la definición más clara y precisa de todos los resultados previstos en el marco y su incorporación en instrumentos de planificación del trabajo individual y de cada dependencia, la incorporación de objetivos de resultados en los instrumentos de programación, evaluación y supervisión, la redefinición de la función de auditoría en el PNUD con miras a destacar los procesos programáticos y de gestión relacionados con los resultados —todos estos hechos recientes ponen de manifiesto la influencia cada vez mayor que está adquiriendo en el PNUD el criterio basado en los resultados.

59. Otra fuente importante de información para la elaboración de informes sobre el marco de financiación multianual será la serie de encuestas y los mecanismos de recopilación de las opiniones de los clientes que se han instituido en el PNUD en los últimos años. Entre ellos figuran las encuestas de asociaciones y la encuesta mundial de personal, así como la encuesta sobre los productos y servicios de la sede realizada en las oficinas en los países.

60. Así pues, dentro del marco de financiación multianual correspondiente a 2004-2007, el PNUD utilizará toda una serie de fuentes de datos e informes internos (incluidos los informes anuales basados en los resultados por países, el sistema de puntuación equilibrado, los informes de seguimiento, los informes de evaluación y auditoría, los estados financieros, las encuestas y otros instrumentos) para informar a la Junta Ejecutiva sobre el progreso en el logro de resultados. La implantación de un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales a principios de 2004 debería contribuir a facilitar el intercambio de información dentro de la organización. La comparación de la información sobre un mismo tema proveniente de diversas fuentes también podría contribuir a detectar problemas metodológicos o ajustes necesarios en los instrumentos de supervisión interna.

61. Cabe recordar que la información presentada por las oficinas en los países en sus informes anuales basados en los resultados deriva fundamentalmente de una autoevaluación que, a veces, involuntariamente, puede resultar parcial. La utilización de otras fuentes de datos internas, además de enriquecer el panorama de resultados descrito, puede servir para corroborar datos presentados por los propios interesados o para señalar ámbitos en los que se precisa una investigación más exhaustiva. Cada programa en los países será objeto, al menos una vez durante cada ciclo del marco de financiación multianual, de una auditoría ampliada mediante la cual se realizará una verificación directa del rendimiento en relación con los resultados. No obstante, se espera que la utilización de la autoevaluación y la aplicación práctica de la experiencia adquirida fortalezcan el ciclo virtuoso de planificación/aplicación/supervisión/planificación al que se hace referencia en una parte anterior de este documento.

VII. Conclusión

62. Las propuestas presentadas en este documento para la presentación de informes a la Junta Ejecutiva sobre el marco de financiación multianual correspondiente a 2004-2007 se basaron en el hecho de que la Junta pudo comprobar que el marco de financiación mundial constituye el principal documento de política e instrumento estratégico de recursos y gestión del PNDU, pues integra los aspectos sustantivos y operacionales de su trabajo en un solo marco. El criterio propuesto incorpora avances conceptuales y metodológicos importantes que ayudarán a la organización a responder a los retos que plantean la atribución y combinación al procurarse supervisar su contribución al cambio en el ámbito del desarrollo. La propuesta incorpora puntos de referencia e indicadores específicos para evaluar el progreso en el logro de resultados que, de recibir el respaldo de la Junta, pueden servir de base para toda la serie de procesos de gestión y supervisión en curso y, de esta forma, fortalecer la rendición de cuentas y la orientación hacia la obtención de resultados en todos los niveles de la organización.

63. El Administrador desearía que la Junta Ejecutiva hiciera suyas las propuestas contenidas en este documento.
