



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

Distr. general
22 de mayo de 2008
Español
Original: inglés

Período de sesiones anual de 2008

Ginebra, 16 a 27 de junio de 2008

Tema 9 del programa provisional

Plan estratégico del PNUD para el período 2008-2011

Plan estratégico del PNUD para el período 2008-2011

Adición 1

Marcos de resultados institucionales y de desarrollo*

I. Introducción

1. Los marcos de resultados del plan estratégico contribuyen a reforzar la gestión basada en los resultados en el PNUD al: a) proporcionar un marco amplio para la comunicación, la planificación, el seguimiento y la presentación de informes respecto de las principales contribuciones del PNUD a los resultados en materia de desarrollo a nivel institucional global; y b) definir los principales resultados institucionales a cuya obtención dará prioridad el PNUD a fin de incrementar su eficacia.

2. Desde 1999, el PNUD ha emprendido un proceso de integración de la gestión basada en los resultados en sus programas y actividades. La implantación de la gestión basada en los resultados en el PNUD ha consistido en lo siguiente:

- a) La *planificación* orientada a la obtención de resultados (incluidos efectos directos, productos, indicadores y metas);
- b) La *medición* de los resultados mediante el análisis de los resultados obtenidos y la **evaluación** de la contribución del programa a los efectos directos generales;
- c) La *aplicación* de la experiencia adquirida a fin de efectuar ajustes en los programas y las estrategias y mejorar el desempeño; y

* La demora en la presentación de este documento obedece a la necesidad de celebrar deliberaciones a fondo con los delegados para proporcionar a la Junta Ejecutiva la información más actualizada posible.



d) La *presentación de informes* sobre los logros (incluidos los productos generados y la contribución a los efectos directos) con fines de rendición de cuentas.

3. El hecho de que la labor del PNUD sea de carácter multilateral, descentralizado e intersectorial y responda a la demanda dificulta especialmente la aplicación de la gestión basada en los resultados. Las actividades se llevan a cabo a través de los programas y los proyectos de desarrollo del PNUD en los países, que están concebidos expresamente para contribuir a las prioridades nacionales de desarrollo. Los programas y los proyectos de desarrollo se trazan y se ejecutan a nivel nacional en respuesta a las necesidades, que difieren sobremanera de un país a otro. Al mismo tiempo, los resultados de los programas y de los proyectos de desarrollo deben ser congruentes con los resultados institucionales que determinan las ventajas comparativas del PNUD y el alcance de la cooperación técnica que puede ofrecer con la mayor idoneidad.

4. A fin de superar esta dificultad, el PNUD ha tratado de establecer un sistema sólido de gestión basada en los resultados que: a) ante todo, respalde la labor cotidiana de gestión de los programas de los directores nacionales y regionales, dotándolos de instrumentos de gestión orientada a la obtención de resultados que contribuyan a las prioridades nacionales de desarrollo; b) proporcione a los altos directivos del PNUD y a la Junta Ejecutiva datos sobre el desempeño a efectos de la rendición de cuentas, el aprendizaje institucional y la adopción de decisiones; y c) ofrezca una base sustantiva para divulgar los resultados de los programas y proyectos del PNUD entre el público en general.

Principales elementos del sistema integral de gestión basada en los resultados del PNUD

<i>Elemento</i>	<i>Planificación</i>	<i>Seguimiento y presentación de informes</i>
Plan estratégico	Cuatrienal	Anual
Programas nacionales, regionales y mundiales	Cuatrienal	Anual
Planes de trabajo anuales de las dependencias ¹	Anual	Semestral
Planes de trabajo individuales ²	Anual	Semestral

5. Los programas y los proyectos de desarrollo del PNUD en los países son la espina dorsal de este sistema. A nivel nacional, los efectos directos del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) constituyen el marco general del apoyo prestado por el sistema de las Naciones Unidas para lograr las *metas* de desarrollo nacionales. Por debajo de éstas y de los efectos directos del MANUD se sitúan los *efectos directos* específicos del programa del PNUD en el país, que son los cambios previstos en materia de desarrollo de los que el PNUD es en parte causante y responsable junto con los asociados gubernamentales y de otra

¹ En ellos se establecen los objetivos anuales de resultados en materia de desarrollo y de gestión de las distintas dependencias, incluidas las oficinas en los países.

² Se utilizan en la evaluación del desempeño individual y son coherentes con los planes de trabajo de las dependencias.

índole. Los países participan en el logro de los efectos directos. El PNUD contribuye a lograr los efectos directos por medio de los *productos* derivados de los programas y los proyectos. Los programas del PNUD en los países se conciben en colaboración con los gobiernos y son aprobados por la Junta Ejecutiva.

6. A nivel nacional, las autoridades gubernamentales participan directamente en la supervisión de las actividades de los proyectos y programas del PNUD y se reúnen periódicamente con el personal de los proyectos y programas del PNUD a fin de examinar los resultados obtenidos, analizar las recomendaciones de las evaluaciones y decidir qué medidas adoptar.

7. A nivel institucional, la rendición de cuentas y la presentación de informes se basan en los resultados obtenidos en los países y la armonización de los planes de trabajo de las dependencias con los marcos de resultados institucionales y de desarrollo del plan estratégico. Cada dependencia proyecta sus resultados previstos en materia de desarrollo y de gestión partiendo de los resultados institucionales definidos en esos marcos. Los marcos contribuyen a una mayor precisión y facilitan la presentación de los informes institucionales sobre la contribución del PNUD a los resultados en materia de desarrollo al ofrecer a las dependencias un conjunto de resultados de entre los que seleccionar los más pertinentes en función de su contexto concreto. El marco de resultados institucionales debe abarcar la inmensa variedad de actividades de apoyo que lleva a cabo el PNUD en todo el mundo. Por este motivo, si bien en él se emplea la misma terminología para los resultados que en los MANUD y los programas del PNUD en los países, la aplicación práctica de esos términos varía en función del enfoque adoptado en cada país.

II. Marco de resultados de desarrollo

8. El marco de resultados de desarrollo del plan estratégico tiene por objeto facilitar el seguimiento de la contribución del PNUD a los resultados en materia de desarrollo y la presentación de informes al respecto. Complementa la descripción de las cuatro esferas prioritarias del PNUD que figura en la sección “Operaciones del PNUD” del plan estratégico del PNUD para el período 2008-2011 (DP/2007/43), ya que en él se definen las *metas*, los *efectos directos* previstos y algunos *productos*, a título orientativo, de cada esfera prioritaria.

9. Con arreglo a la terminología armonizada del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM) las *metas* son los objetivos globales a los que contribuye el PNUD junto con otros muchos colaboradores. La Declaración del Milenio y los objetivos de desarrollo del Milenio constituyen un marco para lograr el desarrollo humano que cuenta con el compromiso político de la comunidad internacional. Las metas enunciadas en el marco de resultados de desarrollo se corresponden con las principales esferas de actividad del PNUD y son consustanciales a su mandato e identidad. Como tales, ya figuraban en el marco de financiación multianual correspondiente al período 2004-2007.

10. Los *efectos directos previstos* incluidos en el marco de resultados de desarrollo son los tipos de efectos directos nacionales a los que el PNUD suele contribuir en el marco de sus cuatro esferas prioritarias. Los efectos directos son el resultado de

diversos productos y exigen la acción colectiva de muchos asociados. Se obtienen con la participación nacional y se corresponden con la amplia gama de resultados de desarrollo previstos en los países en que se ejecutan programas con el apoyo del PNUD.

11. El conjunto de efectos directos previstos en el proyecto de marco de resultados de desarrollo se estableció teniendo en cuenta un examen de las actividades del PNUD y la demanda de apoyo del PNUD plasmada en los informes sobre el marco de financiación multianual correspondiente al período 2004-2007, los estudios de la demanda nacional de los servicios de asesoramiento y desarrollo del PNUD y el análisis de los MANUD y los programas del PNUD en los países. La lista no es de carácter exhaustivo ni preceptivo.

12. El PNUD presta apoyo a los países, a petición de los gobiernos, para lograr esos efectos directos por medio de sus programas nacionales, regionales y mundiales. A los efectos de la armonización y la presentación de informes institucionales, las oficinas en los países seleccionan los efectos directos del marco de resultados de desarrollo que más se ajustan a los efectos directos nacionales convenidos en los MANUD y los programas del PNUD en los países.

13. Los *productos* indicados en el marco de resultados de desarrollo son ejemplos de los productos y servicios derivados de las *actividades* realizadas con el apoyo del PNUD a petición de los gobiernos, incluidos el análisis y el asesoramiento en materia de políticas, las actividades de capacitación y creación de capacidad, y el intercambio Sur-Sur de conocimientos técnicos. Los productos incluidos en este marco son los generados con mayor frecuencia por los programas y proyectos del PNUD, en el contexto de la participación nacional. La presentación de informes institucionales sobre el plan estratégico para el período 2008-2011 se centrará en la contribución del PNUD y no en la actuación de los asociados nacionales.

14. Los *indicadores* utilizados en el marco de resultados de desarrollo son variables cuantitativas o cualitativas que permiten verificar la contribución del PNUD a los resultados. Con respecto a cada efecto directo, el PNUD presentará informes institucionales basándose en al menos tres tipos de indicadores: a) un indicador cuantitativo, normalmente el número de países que han solicitado el apoyo del PNUD; b) el grado en que el efecto directo se ha tenido en cuenta en la concepción de los proyectos de ámbito nacional, regional y mundial; y c) la validación independiente de la contribución del PNUD, por medio de evaluaciones nacionales, regionales y mundiales, evaluaciones realizadas conjuntamente con los asociados nacionales y encuestas entre los asociados. Mediante la comparación de los datos relativos a los tres indicadores, el PNUD logrará que sus informes institucionales sobre los resultados sean más fiables.

15. El fortalecimiento de la función de evaluación es un aspecto fundamental del seguimiento y la presentación de informes sobre el desempeño y los resultados de los programas a nivel tanto nacional como institucional, en particular el aumento del número de informes sobre el desempeño y los resultados de los programas al término de cada ciclo y la ampliación del alcance de las evaluaciones de los resultados en materia de desarrollo. En ese sentido, sería conveniente fortalecer las capacidades internas del PNUD de planificación basada en los resultados,

seguimiento y evaluación, prestando una atención especial al fortalecimiento de los sistemas nacionales. El PNUD también reforzará la capacidad de las direcciones regionales para supervisar y analizar los resultados en materia de desarrollo.

16. El plan estratégico constituye un marco común de planificación estratégica para el PNUD, el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC) y el Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas para el período 2008-2011. En consecuencia, el marco de resultados de desarrollo incluye una serie de efectos directos previstos en cuya consecución colaboran el PNUD, el FNUDC y el Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas a nivel nacional.

III. Resultados institucionales

17. El marco de resultados institucionales complementa los capítulos relativos a la coordinación de las Naciones Unidas y la gestión orientada a los resultados del plan estratégico para el período 2008-2011.

18. Los resultados en materia de coordinación enunciados en el marco representan los principales productos y servicios que el PNUD proporcionará en apoyo de sus asociados, las oficinas en los países y los equipos de las Naciones Unidas en los países a fin de aumentar la eficacia, la eficiencia y la coherencia del sistema de las Naciones Unidas, en respuesta a las directrices formuladas en la revisión trienal amplia de 2007 de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

19. Los resultados en materia de gestión del marco aportan información más detallada sobre los productos y servicios institucionales que el PNUD ofrecerá durante el período abarcado por el plan estratégico a fin de aumentar la eficacia y la eficiencia de la Organización en la obtención de los resultados de desarrollo. Como se indica en el plan estratégico para el período 2008-2011, esos resultados se centran en mejorar la rendición de cuentas; implantar la gestión del riesgo institucional; reforzar la gestión de recursos; e integrar la planificación, la presupuestación, el desempeño y la gestión de recursos humanos. Dado que los resultados institucionales son responsabilidad exclusiva del PNUD, se consideran efectos directos y pueden definirse indicadores y objetivos para cada uno de ellos.

IV. Presentación de informes institucionales

20. Los informes anuales a la Junta Ejecutiva sobre la ejecución del plan estratégico para el período 2008-2011 incluirán una evaluación del desempeño respecto de: a) el marco de resultados de desarrollo; b) el marco de resultados institucionales; y c) los recursos financieros, incluidos los gastos por metas y efectos directos del plan estratégico. En los informes anuales se definirán normas de referencia para cada uno de los efectos directos del marco de resultados de desarrollo y se tratará la armonización de los programas y proyectos nacionales, regionales y mundiales con el marco de resultados de desarrollo.

21. El examen de mitad de período del plan estratégico para el período 2008-2011, que se presentará en junio de 2010, ofrecerá a los miembros de la Junta Ejecutiva una verificación de la fiabilidad de los datos sobre el desempeño y una validación

independiente de los resultados, en consonancia con el tercer indicador del marco de resultados de desarrollo (“porcentaje de encuestas y evaluaciones independientes que califican de positiva la contribución del PNUD a los efectos directos relativos a la reducción de la pobreza y los objetivos de desarrollo del Milenio”). La validación se basará en los datos reunidos por medio de encuestas y evaluaciones independientes, incluidas las evaluaciones de los proyectos y los efectos directos, las evaluaciones de los resultados en materia de desarrollo, las evaluaciones estratégicas, las evaluaciones regionales y mundiales, las evaluaciones conjuntas y las encuestas entre los asociados.

22. En consonancia con la decisión 2006/9, el PNUD dispondrá lo necesario para que, al término de los ciclos de programación nacionales y regionales, se facilite información sobre el desempeño y los resultados de los programas nacionales y regionales, respectivamente, consolidada durante la duración del programa. Los resultados globales, junto con los resultados de los programas mundiales del PNUD, también se utilizarán en la elaboración de todos los informes institucionales sobre el plan estratégico para el período 2008-2011.

Anexo 1

Marco de resultados de desarrollo

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

Efectos directos previstos a los que el PNUD presta apoyo a solicitud de los países en que se ejecutan programas

Productos y actividades del PNUD

Indicadores de productos utilizados en los informes sobre la contribución del PNUD

1. Promoción del crecimiento y el empleo y reducción de las desigualdades económicas, sociales y entre los géneros mediante la aplicación de estrategias nacionales de desarrollo basadas en los objetivos de desarrollo del Milenio	1. Servicios de asesoramiento normativo y técnico 2. Análisis de la capacidad técnica y de ejecución 3. Incorporación de la perspectiva de género	1. Número de países en que se ejecutan programas que solicitan apoyo del PNUD para lograr los distintos efectos directos en materia de reducción de la pobreza y los objetivos de desarrollo del Milenio. En relación con el efecto directo 5, el FNUDC hará un seguimiento del número de autoridades locales que hayan preparado y puesto en práctica planes de desarrollo favorables a los pobres con el apoyo del PNUD y el FNUDC. En relación con el efecto directo 6, el FNUDC hará también un seguimiento del número de clientes activos que tienen acceso sostenible a los servicios financieros del PNUD o de proveedores de servicios financieros respaldados por el FNUDC.
2. Aumento de la capacidad nacional y local de planificación, seguimiento, presentación de informes y evaluación de los objetivos de desarrollo del Milenio y las prioridades nacionales de desarrollo conexas, teniendo en cuenta los marcos de recursos	4. Facilitación de los procesos de consulta 5. Elaboración y gestión de programas 6. Desarrollo de la capacidad técnica y de ejecución por medio de:	
3. Puesta en marcha y consolidación de políticas, instituciones y mecanismos que facilitan el empoderamiento de la mujer y la niña	a) Orientación y capacitación de personal directivo b) Formación y capacitación en el empleo c) Adquisiciones	
4. Políticas macroeconómicas, marcos de sostenibilidad de la deuda y estrategias de financiación pública que promueven el crecimiento integrador y son compatibles con el logro de los objetivos de desarrollo del Milenio	7. Acceso de los gobiernos locales a servicios financieros y donaciones de capital ³	
5. Fortalecimiento de la capacidad de las autoridades y otros interesados locales para fomentar la participación en el desarrollo local y contribuir al logro de los objetivos de desarrollo del Milenio	8. Facilitación de las respuestas de todo el sistema de las Naciones Unidas 9. Facilitación de la coordinación de la asistencia	
		2. Porcentaje de oficinas del PNUD que han integrado esos efectos directos en la elaboración de proyectos.
		3. Porcentaje de encuestas y evaluaciones independientes que califican de positiva la contribución del PNUD a los efectos directos relativos a la reducción de la pobreza y los objetivos de desarrollo del Milenio, incluidos datos agregados obtenidos de la información de fin de ciclo sobre el desempeño de los programas de países y regiones.

³ Facilitados o proporcionados por el FNUDC.

Efectos directos previstos a los que el PNUD presta apoyo a solicitud de los países en que se ejecutan programas

Productos y actividades del PNUD

Indicadores de productos utilizados en los informes sobre la contribución del PNUD

6. Puesta en marcha de políticas, estrategias y alianzas para promover la colaboración entre los sectores público y privado y el desarrollo de mercados que benefician a los pobres y aseguran el acceso de las familias de bajos ingresos y la pequeña empresa a una amplia gama de servicios financieros y jurídicos

7. Aumento de la capacidad nacional para integrarse en el sistema económico mundial y competir a nivel internacional, de un modo compatible con el logro de los objetivos de desarrollo del Milenio y otros objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente

8. Mayor capacidad nacional para negociar y gestionar la financiación del desarrollo, incluidas la asistencia y la deuda, de forma compatible con el logro de los objetivos de desarrollo del Milenio y otros objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente

9 Integración de medidas de lucha contra el SIDA en las estrategias de reducción de la pobreza, los planes nacionales de desarrollo basados en los objetivos de desarrollo del Milenio y los procesos macroeconómicos

10. Mayor capacidad nacional para establecer una gobernanza integradora y coordinar las medidas de lucha contra el SIDA, y mayor participación de las entidades de la sociedad civil y las personas que viven con el VIH/SIDA en la concepción, la ejecución y la evaluación de los programas de lucha contra el SIDA

10. Establecimiento de alianzas
11. Cooperación Sur-Sur
12. Seguimiento y evaluación
13. Gestión de los conocimientos

1. Servicios de asesoramiento normativo y técnico
2. Análisis de la capacidad técnica y de ejecución
3. Incorporación de la perspectiva de género
4. Facilitación de los procesos de consulta
5. Elaboración y gestión de programas
6. Desarrollo de la capacidad técnica y de ejecución por medio de:
a) Orientación y capacitación de personal directivo
b) Formación y capacitación en el empleo
c) Adquisiciones

1. Número de países en que se ejecutan programas que solicitan apoyo del PNUD para lograr los distintos efectos directos en materia de reducción de la pobreza y los objetivos de desarrollo del Milenio. En relación con el efecto directo 5, el FNUDC hará un seguimiento del número de autoridades locales que hayan preparado y puesto en práctica planes de desarrollo favorables a los pobres con el apoyo del PNUD y el FNUDC. En relación con el efecto directo 6, el FNUDC hará también un seguimiento del número de clientes activos que tienen acceso sostenible a los servicios financieros del PNUD o de proveedores de servicios financieros respaldados por el FNUDC.

<i>Efectos directos previstos a los que el PNUD presta apoyo a solicitud de los países en que se ejecutan programas</i>	<i>Productos y actividades del PNUD</i>	<i>Indicadores de productos utilizados en los informes sobre la contribución del PNUD</i>
<p>11. Puesta en marcha, con la participación de múltiples interesados, de políticas y programas para proteger los derechos humanos de las personas afectadas por el SIDA, mitigar la vulnerabilidad asociada a factores de género y hacer frente a los efectos del SIDA en las mujeres y las niñas</p> <hr/> <p>12. Mayor capacidad nacional para establecer fondos y programas de lucha contra el SIDA financiados por medio de iniciativas multilaterales de financiación, incluido el Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria</p>	<p>7. Facilitación de las respuestas de todo el sistema de las Naciones Unidas</p> <p>8. Facilitación de la coordinación de la asistencia</p> <p>9. Establecimiento de alianzas</p> <p>10. Cooperación Sur-Sur</p> <p>11. Seguimiento y evaluación</p> <p>12. Gestión de los conocimientos</p>	<p>2. Porcentaje de oficinas del PNUD que han integrado esos efectos directos en la elaboración de proyectos.</p> <p>3. Porcentaje de encuestas y evaluaciones independientes que califican de positiva la contribución del PNUD a los efectos directos relativos a la reducción de la pobreza y los objetivos de desarrollo del Milenio, incluidos datos agregados obtenidos de la información de fin de ciclo sobre el desempeño de los programas de países y regiones.</p>

Meta 2. Fomentar la gobernanza democrática

Efectos directos previstos a los que el PNUD presta apoyo a solicitud de los países en que se ejecutan programas

Productos y actividades del PNUD

Indicadores de productos utilizados en los informes sobre la contribución del PNUD

1. Contribución del sector privado y la sociedad civil, incluidas las organizaciones de la sociedad civil y las asociaciones de voluntariado, al logro de los objetivos de desarrollo del Milenio en apoyo de las políticas y estrategias de planificación nacionales
2. Leyes, procesos e instituciones electorales que refuerzan la participación incluyente y la administración electoral profesional
3. Políticas de acceso a la información que contribuyen a la rendición de cuentas y la transparencia
4. Mayor capacidad de las estructuras nacionales, regionales y locales de gobernanza para evitar conflictos y gestionar la prestación equitativa de los servicios públicos
5. Fortalecimiento de la capacidad institucional del poder legislativo, los órganos regionales electivos y las asambleas locales, de manera que puedan representar de forma más eficaz a sus electores
6. Sistemas de administración de justicia efectivos, eficaces, accesibles y justos que promueven el estado de derecho, incluidos procesos formales e informales, y tienen debidamente en cuenta los derechos de los pobres, las mujeres y los grupos vulnerables

1. Servicios de asesoramiento normativo y técnico
2. Análisis de la capacidad técnica y de ejecución
3. Incorporación de la perspectiva de género
4. Facilitación del proceso de incorporación de los compromisos internacionales asumidos por el país en las leyes y políticas nacionales
5. Facilitación de los procesos de consulta
6. Elaboración y gestión de programas
7. Desarrollo de la capacidad técnica y de ejecución por medio de:
 - a) Orientación y capacitación de personal directivo
 - b) Formación y capacitación en el empleo
 - c) Adquisiciones
8. Facilitación de las respuestas de todo el sistema de las Naciones Unidas
9. Facilitación de la coordinación de la asistencia
10. Establecimiento de alianzas
11. Cooperación Sur-Sur
12. Seguimiento y evaluación
13. Gestión de los conocimientos

1. Número de países en que se ejecutan programas que solicitan apoyo del PNUD para lograr los distintos efectos directos en materia de gobernanza democrática.
2. Porcentaje de oficinas del PNUD que han integrado esos efectos directos en la elaboración de proyectos.
3. Porcentaje de encuestas y evaluaciones independientes que califican de positiva la contribución del PNUD a los efectos directos de la gobernanza democrática, incluidos datos agregados obtenidos de la información de fin de ciclo sobre el desempeño de los programas de países y regiones.

Efectos directos previstos a los que el PNUD presta apoyo a solicitud de los países en que se ejecutan programas

Productos y actividades del PNUD

Indicadores de productos utilizados en los informes sobre la contribución del PNUD

7. Fortalecimiento de la capacidad de las instituciones nacionales de derechos humanos

8. Mayor capacidad a nivel nacional, regional y local para incorporar la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer en las políticas y las instituciones gubernamentales

9. Mayor capacidad a nivel nacional, regional y local para poner en marcha iniciativas de lucha contra la corrupción

Meta 3. Apoyo para prevenir las crisis y facilitar la recuperación

Efectos directos previstos a los que el PNUD presta apoyo a solicitud de los países en que se ejecutan programas

Productos y actividades del PNUD

Indicadores de productos utilizados en los informes sobre la contribución del PNUD

1. Generación de soluciones en materia de gestión de desastres naturales y prevención de conflictos mediante el análisis conjunto y el diálogo inclusivo entre los gobiernos, los agentes competentes de la sociedad civil y otros asociados (como las Naciones Unidas, otras organizaciones internacionales y asociados bilaterales)	1. Servicios de asesoramiento normativo y técnico 2. Análisis de la capacidad técnica y de ejecución 3. Incorporación de las cuestiones de género 4. Facilitación de los procesos de consulta 5. Elaboración y gestión de los programas 6. Desarrollo de la capacidad técnica y de ejecución por medio de: a) Orientación y capacitación de personal directivo b) Formación y capacitación en el empleo c) Adquisiciones	1. Número de países en que se ejecutan programas que solicitan apoyo del PNUD para lograr cada uno de los efectos directos en materia de prevención de crisis y recuperación. 2. Porcentaje de oficinas del PNUD que han integrado estos efectos directos en la elaboración de proyectos. 3. Porcentaje de encuestas y evaluaciones independientes que califican de positiva la contribución del PNUD a los efectos directos en materia de prevención de crisis y recuperación después de éstas, incluidos datos agregados obtenidos de la información de fin de ciclo sobre el desempeño.
2. <i>Desastres</i> : fortalecimiento de la capacidad nacional, con la participación de las mujeres, para prevenir, reducir, mitigar y hacer frente al impacto de las perturbaciones sistémicas provocadas por los riesgos naturales	7. Acceso de los gobiernos locales a servicios financieros y donaciones de capital ⁴ 8. Facilitación de las respuestas de todo el sistema de las Naciones Unidas 9. Facilitación de la coordinación de la asistencia 10. Creación de alianzas 11. Cooperación Sur-Sur 12. Seguimiento y evaluación 13. Gestión de los conocimientos	
3. <i>Conflictos</i> : fortalecimiento de la capacidad nacional, con la participación de las mujeres, para prevenir, mitigar y hacer frente al impacto de los conflictos violentos		
4. Pronta reanudación de las funciones de gobierno local después de una crisis		
5. <i>Desastres</i> : fortalecimiento de la capacidad de gobernanza después de un desastre y adopción de medidas para reducir los aspectos vulnerables en el futuro		
6. <i>Conflictos</i> : fortalecimiento de la capacidad de gobernanza después de un conflicto y adopción de medidas para prevenir su reanudación		

⁴ Facilitado o proporcionado por el FNUDC.

7. Fortalecimiento de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer en situaciones posteriores a desastres y conflictos

8. *Conflictos*: restauración de la seguridad y la cohesión de la comunidad después de una crisis

9. Restauración de la infraestructura socioeconómica, generación de empleos y reanimación de la economía después de una crisis; retorno y reintegración de los grupos afectados

Meta 4. Buen uso de la energía y el medio ambiente para el desarrollo sostenible

Efectos directos previstos a los que el PNUD presta apoyo a solicitud de los países en que se ejecutan programas

Productos y actividades del PNUD

Indicadores de productos utilizados en los informes sobre la contribución del PNUD

1. Fortalecimiento de las capacidades nacionales para incorporar las preocupaciones ambientales y energéticas en los planes nacionales de desarrollo y los sistemas de ejecución
2. Creación y aplicación en los países de mecanismos de mercado para apoyar la ordenación del medio ambiente
3. Fortalecimiento de la capacidad de los países en desarrollo para incorporar políticas de adaptación al cambio climático en los planes nacionales de desarrollo
4. Fortalecimiento de la capacidad de las instituciones locales para gestionar el medio ambiente y ampliar los servicios ambientales y energéticos, sobre todo para abarcar a los pobres

1. Servicios de asesoramiento normativo y técnico
2. Análisis de la capacidad técnica y de ejecución
3. Incorporación de la perspectiva de género
4. Facilitación de los procesos de incorporación en las leyes y políticas nacionales de los compromisos internacionales asumidos por los países
5. Facilitación de los procesos de consulta
6. Elaboración y gestión de programas
7. Desarrollo de la capacidad técnica y de ejecución por medio de:
 - a) Orientación y capacitación de personal directivo
 - b) Formación y capacitación en el empleo
 - c) Adquisiciones
8. Facilitación de las respuestas de todo el sistema las Naciones Unidas
9. Facilitación de la coordinación de la asistencia
10. Creación de alianzas
11. Cooperación Sur-Sur
12. Seguimiento y evaluación
13. Gestión de los conocimientos

1. Número de países en que se ejecutan programas que solicitan apoyo del PNUD para lograr cada uno de los efectos directos en materia de medio ambiente y desarrollo sostenible.
2. Porcentaje de oficinas del PNUD que han integrado estos efectos directos en la elaboración de proyectos.
3. Porcentaje de encuestas y evaluaciones independientes que califican de positiva la contribución del PNUD a los efectos directos en materia de medio ambiente y desarrollo sostenible, incluidos datos agregados obtenidos de la información de fin de ciclo sobre el desempeño de los programas de países y regiones.

Cuestiones de desarrollo intersectoriales

<i>Efectos directos previstos a los que el PNUD presta apoyo a solicitud de los países en que se ejecutan programas</i>	<i>Productos y actividades del PNUD</i>	<i>Indicadores de productos utilizados en los informes sobre la contribución del PNUD</i>
<p>1. Incorporación del fomento de la capacidad en los programas y proyectos del PNUD</p>	<p>1. Servicios de asesoramiento normativo y técnico</p> <p>2. Análisis de la capacidad técnica y de ejecución</p> <p>3. Incorporación de la perspectiva de género</p> <p>4. Facilitación de los procesos de incorporación en las leyes y políticas nacionales de los compromisos internacionales asumidos por los países</p>	<p>1. Porcentaje de nuevos programas de países y regiones en que se incorpora el fomento de la capacidad para apoyar la planificación del desarrollo a nivel nacional</p> <p>2. Porcentaje de asociados que califican los programas y proyectos del PNUD de eficaces en el fomento de la capacidad nacional</p>
<p>2. Incorporación de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer en los programas y proyectos del PNUD, de conformidad con la estrategia del PNUD para la igualdad entre los géneros, 2008-2011</p>	<p>5. Facilitación de los procesos de consulta</p> <p>6. Elaboración y gestión de programas</p> <p>7. Desarrollo de la capacidad técnica y de ejecución por medio de:</p> <p style="margin-left: 20px;">a) Orientación y capacitación de personal directivo</p> <p style="margin-left: 20px;">b) Formación y capacitación en el empleo</p> <p style="margin-left: 20px;">c) Adquisiciones</p>	<p>1. Porcentaje de nuevos programas de países y regiones en los que se incorpora la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer, de conformidad con la estrategia del PNUD para la igualdad entre los géneros, 2008-2011</p> <p>2. Porcentaje de asociados que califican de eficaz la labor del PNUD en la promoción de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer</p>
<p>3. Incorporación de las estrategias Sur-Sur en materia de desarrollo en los planes nacionales de desarrollo y en la labor de las organizaciones de las Naciones Unidas</p>	<p>8. Facilitación de las respuestas de todo el sistema de las Naciones Unidas</p> <p>9. Facilitación de la coordinación de la asistencia</p> <p>10. Creación de alianzas</p>	<p>1. Número de iniciativas Sur-Sur que reciben apoyo en programas de países y regiones</p> <p>2. Número de redes regionales Sur-Sur de nuevos asociados para el desarrollo</p> <p>3. Número de mecanismos regionales y mundiales Sur-Sur para el desarrollo del sector privado</p> <p>4. Número de países que participan en mecanismos mundiales y regionales</p>

Efectos directos previstos a los que el PNUD presta apoyo a solicitud de los países en que se ejecutan programas

Productos y actividades del PNUD

Indicadores de productos utilizados en los informes sobre la contribución del PNUD

4. Vinculación y apoyo claros de los programas del PNUD en los países a las prioridades nacionales de desarrollo

11. Cooperación Sur-Sur
12. Seguimiento y evaluación
13. Gestión de los conocimientos

1. Porcentaje de programas en los países que están completamente alineados a los planes nacionales de desarrollo

2. Porcentaje de asociados que califican de eficaz la labor del PNUD en la promoción de la participación nacional en la selección y elaboración de los programas del PNUD

5. Cumplimiento por el PNUD de las normas de eficacia de la ayuda

Porcentaje de asociados que califican de eficaz la labor del PNUD en el perfeccionamiento de la capacidad nacional de gestión de la asistencia

Anexo 2

Marco de resultados institucionales

1. Resultados de la coordinación

<i>Producto</i>	<i>Indicadores de producto</i>	<i>Objetivos</i>
Producto 1. Aumento de la eficacia, la eficiencia, la coherencia y el impacto del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en el cumplimiento de la resolución 62/208 de la Asamblea General y la prestación de asistencia a los países para que alcancen sus metas de desarrollo	<p>Aumentan la eficacia, la eficiencia y la coherencia de las actividades operacionales de las Naciones Unidas mediante su armonización con los planes nacionales de desarrollo, proceso en el que los coordinadores residentes desempeñan un papel central</p>	<p>El informe de mitad de período muestra mejoras en la calidad del MANUD, incluida una mayor armonización con los planes y las prioridades nacionales de desarrollo y una mayor utilización de los mandatos y los conocimientos especializados del sistema de las Naciones Unidas en apoyo de las prioridades nacionales</p> <p>Aumento del número de informes de coordinadores residentes sobre los progresos hechos en el logro de los resultados convenidos en el MANUD que se presentan a gobiernos nacionales</p>
	<p>Se fortalece la coordinación entre organismos para lograr un enfoque integrado, coherente y coordinado de las iniciativas nacionales de prevención de crisis y la asistencia para la recuperación de los países después de éstas, teniendo en cuenta las particularidades concretas de esos retos en cada país</p>	<p>Aumento del número de mecanismos de evaluación y programación utilizados para apoyar los procesos de recuperación de los países</p>
	<p>Se sigue fortaleciendo la capacidad de los equipos de las Naciones Unidas en los países para mejorar los procesos de programación y sus resultados a nivel de países</p>	<p>Aumento anual de la programación conjunta</p>
Producto 2. Mayor identificación del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo con el sistema de coordinadores residentes	<p>Se establecen arreglos internos concretos para asegurar definir claramente el papel del PNUD en la adopción de decisiones relativas a la función del sistema de coordinadores residentes y la responsabilidad en la ejecución de esas decisiones</p>	<p>Las evaluaciones independientes de los arreglos internos establecidos son positivas e indican que el sistema de coordinadores residentes es más colegiado, participativo y abierto a la rendición de cuentas</p>

<i>Producto</i>	<i>Indicadores de producto</i>	<i>Objetivos</i>
	Se definen claramente las funciones, atribuciones y responsabilidades de los coordinadores residentes y los directores de países	Conclusión para finales de 2008.
	Se nombran y capacitan directores de países	Nombramiento de 50 directores de países para finales de 2009, con el compromiso de seguir fortaleciendo su presencia hasta el final de 2011
	Se aplica el sistema común de evaluación de los coordinadores residentes y se establece un sistema independiente para vigilar la integridad del sistema común establecido	Conclusión para finales de 2008, en colaboración con asociados de las Naciones Unidas
	Se prepara y presenta una encuesta mundial de participantes como elemento de una iniciativa tendente a institucionalizar un proceso objetivo de evaluación del sistema de coordinadores residentes	Realización bienal a partir de 2009
	Se revisan los procedimientos de selección y nombramiento de los coordinadores residentes, se eleva el porcentaje de coordinadores residentes no procedentes del PNUD y se toma debidamente en cuenta el equilibrio de género y la composición regional, asegurando, al mismo tiempo, que los coordinadores residentes tengan experiencia en materia de asistencia humanitaria y para el desarrollo	Revisión de los procedimientos a finales de 2008 y aumento del porcentaje de coordinadores residentes no procedentes del PNUD al 40%/50% a más tardar en 2011
Producto 3. Sistemas de gestión de los conocimientos de los coordinadores residentes	Otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas se integran como plenos asociados en los sistemas de intercambio de los conocimientos de los coordinadores residentes	Creación de sistemas de intercambio de los conocimientos de los coordinadores residentes, en estrecha colaboración con otras organizaciones de las Naciones Unidas

<i>Producto</i>	<i>Indicadores de producto</i>	<i>Objetivos</i>
Producto 4. Fortalecimiento de la capacidad de los coordinadores residentes	Se proporciona capacitación sistemática e institucionalizada en materia de seguridad para que se conozca mejor la función de los coordinadores residentes como oficiales designados	Cumplimiento anual
	En consulta con los asociados de las Naciones Unidas, se preparan y dictan nuevos cursos de orientación y capacitación para los coordinadores residentes	Cumplimiento para finales de 2008
Producto 5. Movilización de recursos para la labor de las Naciones Unidas a nivel de países	Se presta asistencia a los equipos en los países en la elaboración de estrategias y planes conjuntos de movilización de recursos	Por lo menos 20 países elaboran estrategias y planes conjuntos de movilización de recursos para finales de 2009
	Se capacita y presta apoyo a más equipos en los países en la elaboración de estrategias de movilización de recursos para programas conjuntos	Capacitación y apoyo de otros 20 equipos en los países para que elaboren estrategias de movilización de recursos para programas conjuntos
Producto 6. Mejoramiento de los informes sobre consecuencias financieras	Se presta apoyo a la elaboración del informe anual del Secretario General al Consejo Económico y Social sobre el funcionamiento del sistema de coordinadores residentes, incluidos sus costos y beneficios	El informe anual del Secretario General contiene información fiel y actualizada sobre el funcionamiento del sistema de coordinadores residentes
	Se establecen mecanismos adecuados para que los gastos del sistema de coordinadores residentes no reduzcan los recursos destinados a los programas de desarrollo en los países en que se ejecutan programas y que los ahorros que se obtengan como resultado de las iniciativas conjuntas y la coordinación se destinen a los asociados para el desarrollo	Establecimiento de estos mecanismos para finales de 2008

<i>Producto</i>	<i>Indicadores de producto</i>	<i>Objetivos</i>
Producto 7. Fortalecimiento de los arreglos de colaboración existentes con asociados de las Naciones Unidas	Se acuerdan memorandos de entendimiento y planes de acción con otros asociados de las Naciones Unidas para asegurar una división práctica del trabajo y crear sinergias	Concertación de memorandos de entendimiento y planes de acción con todos los asociados fundamentales para 2011
	Se establecen plataformas, incluidas plataformas Sur-Sur, para que el apoyo del sistema de las Naciones Unidas permita que el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil contribuyan a las prioridades y los programas nacionales	Solicitud de plataformas por 50 países para 2010
Producto 8. Establecimiento de alianzas más estructuradas con las instituciones financieras internacionales	Con el pleno acuerdo de los gobiernos receptores, se aumenta la cooperación, la colaboración y la coordinación con las instituciones financieras internacionales, en particular con el Banco Mundial	Para finales de 2008

2. Resultados de la gestión

<i>Producto</i>	<i>Indicadores de producto</i>	<i>Objetivos</i>
Producto 1. Implantación en el PNUD de un sistema y una cultura efectivos de rendición de cuentas	Establecimiento de un sistema de funciones, autoridad y rendición de cuentas oficialmente documentadas en el PNUD y entre la administración del PNUD y la Junta Ejecutiva	Establecimiento para finales de 2008
	Porcentaje del personal que declara haber comprendido bien las cuestiones relativas a la rendición de cuentas y la transparencia	Junta de Comercio y Desarrollo
	Porcentaje de dependencias operacionales que han terminado sus libros de riesgos para el análisis de sus riesgos	90%
Producto 2. Seguridad del personal	Oficinas del PNUD que cumplen las normas mínimas de seguridad operacional	Aumento del 15%
	Porcentaje de oficinas en los países que han terminado o actualizado sus evaluaciones de amenazas y riesgos	100%

<i>Producto</i>	<i>Indicadores de producto</i>	<i>Objetivos</i>
Producto 3. Creación de un entorno favorable para la ejecución de programas en condiciones de seguridad	Porcentaje de nuevos programas y proyectos del PNUD a nivel institucional, regional y nacional en que se ha incorporado la gestión del riesgo de seguridad	100%
	Tiempo medio necesario para la primera respuesta eficaz a una emergencia de seguridad	48 horas a finales de 2008
Producto 4. Fortalecimiento de la capacidad de gestión financiera	Porcentaje de dependencias operacionales con nota verde en el tablero de calidad de los datos financieros (TCDF)	Logro de una nota verde en el TCDF en todas las esferas de la gestión financiera de todas las oficinas en los países y las dependencias de la Sede
Producto 5. Gestión sistemática de las recomendaciones de auditoría	Porcentaje de reducción de la frecuencia y el número de las observaciones de auditoría sobre alto riesgo, especialmente en las esferas de gestión de la ejecución nacional, aplicación de los controles internos y conciliación bancaria	Reducción del 50% del número de observaciones de auditoría sobre alto riesgo
	Opinión de los auditores de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas para los bienios 2006-2007 y 2008-2009	Opiniones de auditorías sin reservas para los dos bienios
	Porcentaje de recomendaciones formuladas por los auditores a las oficinas en los países y las dependencias de la sede aplicadas al final del plazo	Aplicación del 100% al final del plazo
Producto 6. Armonización e integración de los marcos de arreglos de programación y de los presupuestos bienales de apoyo con el plan estratégico	Clasificación y asignación gradual de todos los recursos en función de: a) el apoyo a la coordinación de todo el sistema de las Naciones Unidas; b) los programas del PNUD y los gastos conexos; c) las funciones de gestión	Para 2009
	Porcentaje de dependencias operacionales que aplican la presupuestación basada en los resultados	90% para 2009
	Porcentaje de patrocinadores institucionales de funciones presupuestarias basadas en resultados que presentan informes semestrales a la administración del PNUD sobre los progresos hechos en la consecución de los resultados de gestión	100% para 2009

<i>Producto</i>	<i>Indicadores de producto</i>	<i>Objetivos</i>
Producto 7. Gestión eficaz del talento por medio de iniciativas que aseguren la retención y las perspectivas de carrera	Número de funcionarios con certificaciones institucionales básicas	Por lo menos un funcionario por oficina de país o dependencia por cada línea de certificación
	Porcentaje de planes de aprendizaje ejecutados	80%
	Establecimiento de una reserva de personal directivo con criterios para funciones de dirección de nivel medio y superior	Establecimiento de la reserva para el 50%
	Tasas de retención de funcionarios nacionales y personal del programa de desarrollo de liderazgo (LEAD) y el programa de funcionarios subalternos del cuadro orgánico (FSCO)	75% (LEAD) 50% (FSCO)
Producto 8. Logro de la paridad de género	Proporción de los géneros en el personal de todas las categorías	50% hombres, 50% mujeres
	Proporción de los géneros en el personal de la categoría directiva superior	55% hombres, 45% mujeres
Producto 9. Existencia en el PNUD de instrumentos de gestión basada en resultados del PNUD que apoyen eficazmente la ejecución de programas	Satisfacción de los usuarios con el sistema mejorado de gestión basada en los resultados	75%
Producto 10. Marcos, productos y servicios de gestión de los conocimientos que apoyan los ciclos de políticas, programas y proyectos	Porcentaje de oficinas en los países que declaran que las comunidades de prácticas y las redes de conocimientos son parte integrante de su trabajo cotidiano	70%
	Porcentaje de oficinas en los países que se declaran satisfechas con la calidad y pertinencia de los productos y servicios relativos a los conocimientos	70%
Producto 11. Fomento de la capacidad como contribución principal del PNUD al desarrollo	Porcentaje de funcionarios competentes del cuadro orgánico capacitados en materia de conceptos, estrategias y aplicaciones del fomento de la capacidad	20%

<i>Producto</i>	<i>Indicadores de producto</i>	<i>Objetivos</i>
Producto 12. Fomento por el PNUD de la capacidad interna para incorporar a las dimensiones de género en toda su labor	Porcentaje de oficinas en los países que han establecido un equipo de coordinación en materia de género, dirigido por un funcionario directivo superior	Mejora de un 25% anual

3. Resultados de la cooperación Sur-Sur

<i>Producto</i>	<i>Indicadores de producto</i>	<i>Objetivos</i>
Producto 1. Incorporación de las estrategias de desarrollo Sur-Sur en los planes nacionales de desarrollo y la labor de las organizaciones de las Naciones Unidas	Número de coordinadores nacionales y de las Naciones Unidas que coordinan activamente las cuestiones relativas a la cooperación Sur-Sur e intercambian experiencias sobre los objetivos de desarrollo del Milenio	Aumento para 2011 del número de coordinadores que participan en este proceso de 35 (nivel actual) a 95
Producto 2. Contribución de las alianzas triangulares y Sur-Sur al crecimiento inclusivo y a la eficacia de las iniciativas nacionales para alcanzar los objetivos de desarrollo del Milenio y otros objetivos convenidos internacionalmente	<p>Establecimiento de una base de datos que codifique las mejores prácticas en materia de cooperación Sur-Sur, que se actualice anualmente</p> <p>Establecimiento de mecanismos para facilitar el diálogo normativo interregional y el intercambio de experiencias y conocimientos relacionados con el desarrollo</p>	<p>Véase debajo</p> <p>Establecimiento, de por lo menos, una plataforma de diálogo entre múltiples interesados para 2008</p> <p>Transformación de la Red de Área Extendida en un portal mundial Sur-Sur con un sistema de codificación unificado y una base de datos común para 2009</p>
Producto 3. Aumento de la eficacia de las Naciones Unidas en relación con las estrategias Sur-Sur de desarrollo	<p>Creación y generalización de un nuevo marco normativo en el sistema de las Naciones Unidas</p> <p>Elaboración del “South Report” conjuntamente con otras organizaciones de las Naciones Unidas</p> <p>Prestación efectiva de servicios al Comité de alto nivel sobre la cooperación Sur-Sur</p>	<p>Elaboración del marco normativo de las Naciones Unidas para comienzos de 2008</p> <p>Publicación de la primera edición en 2007</p> <p>Celebración bienal de por lo menos una reunión entre organizaciones</p>