



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

Distr. general  
27 de abril de 2011  
Español  
Original: inglés

**Período de sesiones anual de 2011**

Nueva York, 6 a 17 de junio de 2011

Tema 6 del programa provisional

**Programas por países y asuntos conexos**

**Examen de mitad de período del Programa mundial  
del PNUD, 2009-2013**

*Resumen*

El Programa mundial del PNUD fue aprobado por la Junta Ejecutiva en agosto de 2008, inicialmente para el período 2009-2011. La decisión de la Junta Ejecutiva (2008/32) de aprobar el Programa mundial incluyó el requisito de que se presentara a la Junta un examen de mitad de período en 2010. Posteriormente, el Programa mundial se prorrogó hasta 2013, de conformidad con la decisión de prorrogar el plan estratégico (DP/2009/9). Con la prórroga del Programa mundial hasta 2013, el PNUD presentará a la Junta las conclusiones del examen de mitad de período en el período de sesiones anual de 2011.

El Programa mundial es el elemento unificador vital de la red mundial del PNUD de profesionales del desarrollo para atender a nuestros países asociados y a 135 oficinas en los países. El objetivo expreso del Programa mundial sigue siendo apoyar a los países en que se ejecutan programas en la consecución de objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente, incluidos los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), mediante la aplicación de diagnósticos y perspectivas mundiales a los problemas de desarrollo y la catalización de soluciones de desarrollo, garantizando el intercambio de conocimientos esenciales entre todas las regiones y dentro de ellas. Se preveía que promovería un “ciclo virtuoso” de establecimiento de redes mundiales que llevara los conocimientos al ámbito de los países y señalara la realidad de los países a la atención del mundo.

*Elementos de decisión*

De conformidad con las conclusiones del examen de mitad de período del plan estratégico, se pide a la Junta Ejecutiva que reconozca que se necesita una estructura de funcionamiento sólida, que cuente con recursos suficientes y que vincule a los países, las regiones y el mundo para que el PNUD pueda apoyar eficazmente a los países en que se ejecutan programas de desarrollo. Se invita a la Junta Ejecutiva a que recomiende que el Programa mundial siga alineado con el plan estratégico del



PNUD. En adelante, el Programa mundial deberá seguir aprovechando, sobre la base de las evaluaciones temáticas, los resultados obtenidos en la primera mitad del cuarto Programa mundial. Ello incluye proporcionar liderazgo en las políticas mundiales sobre un desarrollo humano incluyente, resistente y sostenible; promover nuevas normas para los servicios de asesoramiento sobre políticas; y prestar más atención a las iniciativas de múltiples prácticas a fin de integrar mejor los servicios de elaboración de políticas para que puedan brindar el apoyo colectivo que necesitan los países asociados para hacer frente a los complejos desafíos del desarrollo.

## Introducción

1. El Programa mundial contribuye a que los programas surtan efecto mediante intervenciones a nivel mundial y constituye el marco de los servicios de asesoramiento sobre políticas del PNUD, base de la estructura de funcionamiento del PNUD. Se espera que el Programa produzca resultados institucionales al mejorar y aplicar plenamente la estructura de funcionamiento, y al contribuir a los resultados multisectoriales de desarrollo en las esferas de la creación de capacidad, la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer, y la cooperación Sur-Sur.

2. La estructura de funcionamiento abarca las esferas sustantivas de la labor encomendada al PNUD a escala mundial, regional y nacional. El objetivo es elaborar, intercambiar y aplicar opciones de política y programación, así como los conocimientos colectivos de la organización, a fin de lograr los principales resultados específicos descritos en el plan estratégico. Con ese fin, el Programa mundial financia los servicios de asesores mundiales basados en la sede; los servicios de los directores de los grupos temáticos y de procedimientos de cada uno de los seis centros de servicios regionales; y los servicios de diversos funcionarios con base en tres centros temáticos mundiales de excelencia.

3. El presente examen de mitad de período del Programa mundial se presenta a la Junta Ejecutiva en respuesta a la decisión 2008/32. Entre noviembre de 2010 y febrero de 2011 se llevó a cabo un examen exhaustivo de mitad de período. En atención a las recomendaciones derivadas de la evaluación del tercer marco de cooperación mundial, el examen de mitad de período comprende una evaluación del cumplimiento por el PNUD de lo establecido en la respuesta de la administración a la evaluación del tercer programa de cooperación mundial (DP/2008/45). El examen de mitad de período tiene por objeto orientarse hacia el futuro y determinar las dificultades y la experiencia adquirida, de modo de promover una mejora continua del Programa.

## Contexto

4. El examen de mitad de período se está llevando a cabo en un período de transición y de constante evolución del PNUD. Según se define en el examen de mitad de período del plan estratégico, que también se presentará a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones anual de 2011, la organización debe hacer frente a una situación de desarrollo en rápida evolución. Al mismo tiempo, debe acelerar la labor relativa a los Objetivos de Desarrollo del Milenio cuyo progreso ha sido lento, responder al rápido cambio climático y a la pérdida de diversidad biológica, fortalecer las instituciones que promueven la paz y la seguridad y aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas alianzas de cooperación. A pesar de sus modestos recursos para financiar la elaboración de políticas sustantivas básicas, el Programa mundial proporciona a la organización liderazgo en lo relativo a las políticas mundiales. Esa transición empezó con el plan estratégico de 2008-2013. En él se reconoció la necesidad de “perfeccionar los arreglos institucionales internos del PNUD para que su apoyo en materia de asesoramiento y políticas a nivel empresarial y regional llegue a los lugares donde se necesita y para que esos servicios respondan mejor a las necesidades de los países en que se ejecutan programas. Para ello será preciso comprender los diferentes contextos en los que

actúa el PNUD y adaptar sus servicios (promoción, políticas y asesoramiento, y apoyo técnico) a las necesidades concretas de esos países”.

5. Tras la aprobación del plan estratégico, el PNUD emprendió la tarea de armonizar las oficinas sustantivas de la sede con los centros regionales de servicios a fin de obtener resultados efectivos y eficaces en materia de desarrollo a nivel de los países. El PNUD ha llevado a cabo varios análisis y evaluaciones a fin de determinar o aplicar métodos para mejorar la armonización. La organización también ha puesto en marcha diversas iniciativas estratégicas de cambio para mejorar la estructura y el funcionamiento del modelo de gestión. A continuación se describen brevemente esas evaluaciones e iniciativas:

i) *Armonización funcional y arreglos de ejecución para los centros regionales de servicios*, Oficina del Administrador, mayo de 2008. Conocida generalmente como política de regionalización, esta iniciativa fortaleció la estructura de funcionamiento a nivel regional. La definición del funcionamiento dejó claro que abarcaba la totalidad de la experiencia, los conocimientos y la pericia del PNUD en una esfera programática o de gestión.

ii) *La evaluación del tercer marco de cooperación mundial del PNUD*, publicada en septiembre de 2008 (DP/2008/44)<sup>1</sup>. La evaluación concluyó, entre otras cosas, que “el tercer marco de cooperación mundial no cumplió su misión estratégica” de consolidar e integrar la estructura de funcionamiento del PNUD. Se recomendó que el PNUD pusiera “a punto mejores estrategias institucionales y mecanismos de ejecución de forma que el nuevo Programa mundial pudiera apoyar más eficazmente el logro de resultados en el plano de los países”.

iii) *La estrategia de igualdad entre los géneros para 2008-2013*. En junio de 2011 se presentarán a la Junta Ejecutiva los resultados de un examen de mitad de período de la estrategia de igualdad entre los géneros junto con el examen de mitad de período del plan estratégico.

iv) *La estrategia de gestión de los conocimientos para 2009-2011*. La estrategia en curso tiene como objetivo crear una infraestructura humana y técnica que permita al personal y a los profesionales obtener, compartir, vincular y contextualizar los conocimientos mejorando la colaboración y realizar un cambio cultural en el enfoque que aplica la organización a la gestión de los conocimientos.

v) *Examen de mitad de período de los arreglos de programación para 2008-2011*, noviembre de 2009 (DP/2010/5). En este documento de la Junta Ejecutiva se aclaró la distinción entre las actividades programáticas y las actividades para lograr un desarrollo eficaz y se formularon recomendaciones para clasificar los gastos en determinadas actividades. En las recomendaciones se especificaba que se transfiriera del presupuesto del Programa mundial a la partida de eficacia del desarrollo la financiación de los servicios de 52 asesores sobre políticas con base fuera de la sede. Ulteriormente, la Junta aprobó esa recomendación. Antes de que se adoptara esa decisión, el Programa se financió con cargo a la línea presupuestaria 1.3 de los arreglos de programación, aprobados por la Junta Ejecutiva en su decisión

---

<sup>1</sup> Entre 1997 y 2007, ha habido tres marcos de cooperación mundial que han reflejado cambios institucionales en el PNUD. Todos se diseñaron para contribuir a la labor general de desarrollo del PNUD. El cuarto Programa mundial (2009-2013) combina el logro de resultados programáticos con una estructura de funcionamiento o una función de marco. El examen de mitad de período demostrará la forma en que estos dos sectores se enriquecen mutuamente.

2007/33. Se prevé que los recursos asignados al Programa lleguen a equivaler al 5% del total de los recursos disponibles para la programación. En el examen de mitad de período del Programa mundial no se especifica si esta asignación de fondos es suficiente para que el PNUD asuma el liderazgo mundial de la política normativa en un entorno de desarrollo cada vez más complejo.

vi) El examen de mitad de período del Programa mundial también se basa en la experiencia adquirida y las respuestas de la administración a las cinco evaluaciones temáticas que llevó a cabo la Oficina de Evaluación en 2010.

vii) Por último, el examen de mitad de período del Programa mundial se basa en las conversaciones oficiosas sostenidas con la Junta Ejecutiva sobre el examen de mitad de período del plan estratégico del PNUD.

### **Enfoque y metodología**

6. En el documento del Programa mundial se reconoce la importancia de combinar la función de “resultados de los programas” con la función de una estructura o un marco de funcionamiento. Aproximadamente el 67% del presupuesto anual del Programa sufraga los gastos correspondientes a los asesores y el 23%, la financiación para facilitar su labor. El resto se destina al apoyo parcial de los tres centros temáticos de excelencia. Como se señala en el documento DP/GP/2, el Programa mundial constituye un mecanismo para financiar el elemento principal de la red de asesores sobre políticas del PNUD, lo que permite que la estructura de funcionamiento produzca resultados en los programas mediante la prestación de apoyo para diagnosticar los problemas y las tendencias de desarrollo y diseñar soluciones de desarrollo catalíticas, innovadoras y específicas, según el contexto, y promoviendo el intercambio de conocimientos y el aprendizaje para innovar en materia de políticas.

7. El presente examen de mitad de período tropieza con diversas dificultades y limitaciones. En primer lugar, las actividades de los asesores del Programa generalmente se llevan a cabo en colaboración con otras sedes u otro personal de los centros regionales cuyos servicios no son financiados por el Programa. En segundo lugar, tanto en las sedes como en los centros regionales, los responsables de las actividades gestionan sus equipos independientemente de cómo se financian. Por consiguiente, es difícil atribuir los resultados exclusivamente al Programa. Análogamente, los asesores del Programa a menudo trabajan en actividades que pueden recibir capital generador del Programa, pero que obtienen una financiación considerable de otras fuentes. En tales casos también es necesario, pero difícil, separar de los resultados programáticos sobre el terreno las diferentes aportaciones. En el examen de mitad de período se expondrán los resultados logrados así como las mejoras propuestas para la segunda mitad del Programa mundial.

### **Conclusiones principales: resultados del Programa**

8. Las observaciones de los encargados del examen, los resultados de las entrevistas, el examen de las evaluaciones y los informes de los resultados multianuales indican que el Programa mundial ha registrado algunos logros significativos en sus primeros dos años, contribuyendo así a los esfuerzos del PNUD por lograr resultados en materia de desarrollo. En todas las esferas de actividad hay

ejemplos convincentes de contribuciones valiosas al desempeño de las oficinas en los países y al liderazgo en materia de políticas mundiales. También se ha comprobado, a veces gracias a evaluaciones temáticas, que el PNUD es un protagonista mundial importante en algunas de sus esferas de actividades y servicios, y un líder de políticas mundiales de desarrollo. En la presente sección se describen algunos de los resultados obtenidos en los procedimientos y esferas temáticas incluidas en el Programa y se expone una serie de mejoras propuestas para el futuro.

*Erradicación de la pobreza y logro de los objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente, incluidos los Objetivos de Desarrollo del Milenio*

9. Como se establece en el examen de mitad de período del plan estratégico, muchas evaluaciones recientes demuestran que en la última década el PNUD ha promovido la Declaración del Milenio y el programa de los ODM, ayudando a desarrollar capacidades institucionales a nivel nacional y local para las estrategias de desarrollo basadas en los ODM, a supervisar los progresos e informar al respecto, a sistematizar y compartir la experiencia obtenida, y a multiplicar los éxitos mediante actividades de aprendizaje, adaptación y aplicación. El PNUD no se ha limitado a llevar la cuenta de los éxitos y fracasos, pues ha cooperado activamente con sus asociados en la elaboración y ejecución de políticas encaminadas a acelerar el logro de los ODM. El examen de mitad de período del Programa mundial pone de relieve el papel decisivo que desempeña en el PNUD para fomentar la labor relacionada con los ODM a nivel nacional, regional e internacional.

10. En el documento final de la Cumbre de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la Asamblea General celebrada en septiembre de 2010 se define un programa de acción ambicioso y equilibrado para los próximos cinco años. El lenguaje del documento revela un año de actividades de extensión y esfuerzos sustantivos, basados en la experiencia práctica, que ha realizado el PNUD para movilizar a la comunidad internacional respecto de los ODM. El Programa mundial contribuyó a ello al preparar y contribuir a la preparación de los siguientes cuatro documentos, basados en la experiencia práctica, pruebas que los negociadores utilizaron como textos fundamentales de referencia: i) una evaluación internacional que definió los factores determinantes de la aceleración del logro de los ODM; ii) un informe de síntesis sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el que, a partir de 34 informes nacionales, se recopilaron pruebas de los factores que daban resultado y se proporcionaron las bases empíricas para la evaluación internacional; iii) un informe sobre la aceleración del logro de los ODM en el que se pusieron de relieve los resultados preliminares de la puesta en marcha de un marco del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUD) elaborado por el Programa mundial para ayudar a acelerar el progreso hacia los ODM en diez países piloto; y iv) el informe del Grupo de Tareas sobre el desfase en el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Con la coordinación y el liderazgo sustantivos del Programa mundial, en esta tarea se aprovechó plenamente la estructura de funcionamiento del PNUD, pues se utilizaron contribuciones de las oficinas en los países, las direcciones regionales y los centros regionales de servicios.

11. Con el fin de apoyar a los países en la planificación y priorización de las actividades para solventar el retraso observado en el logro de algunos ODM, el Programa mundial coordinó una labor institucional para formular una estrategia de progreso rápido hacia los ODM. El marco para acelerar el logro de los ODM,

señalado más arriba y elaborado por el Programa mundial, constituye el elemento central de dicha estrategia. Con el liderazgo de los asesores sobre políticas del Programa mundial y sus esfuerzos para aprovechar la estructura de funcionamiento, el marco para acelerar el logro de los ODM fue puesto a prueba en diez países antes de la Cumbre de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y, más recientemente, en cuatro países del Sahel (Burkina Faso, Chad, Malí y Níger). El marco se ha concebido con miras a ayudar a los gobiernos y sus asociados para el desarrollo a detectar las verdaderas causas del atascamiento en el logro de los ODM, determinar y priorizar soluciones, y, mediante planes de acción claros, alinear los recursos y las actividades programáticas para hacer frente a esas causas. El marco ha sido aprobado por el GNUD como un documento vivo, que puede ayudar a aprovechar toda una gama de recursos de desarrollo disponibles para acelerar el logro de los ODM, es decir, aplicar un enfoque catalizador de políticas y programas. También demuestra la importante función que desempeña el Programa mundial en la promoción de los esfuerzos del PNUD para movilizar, en colaboración con las autoridades nacionales, los organismos especializados y los asociados para el desarrollo, la acción multisectorial en relación con diversos ODM y en países de diferentes características.

12. Uno de los resultados del plan estratégico es la mejora de la capacidad de los países en desarrollo para integrarse al sistema económico mundial, competir a nivel internacional y fomentar las actividades de crecimiento inclusivo. El PNUD ha apoyado las intervenciones de desarrollo de la capacidad comercial en 40 países menos adelantados por conducto del Fondo Fiduciario del Marco Integrado desde 2001 hasta 2010 y de servicios de asesoramiento sobre políticas financiados por el Programa mundial, en particular en la realización de estudios de diagnóstico, como los que se llevaron a cabo en Kiribati, Samoa, Tuvalu y Nepal, bajo la dirección del PNUD. En julio de 2009 se puso en marcha una versión perfeccionada de la misma iniciativa, a saber, el programa del Marco Integrado mejorado, fondo dotado de 250 millones de dólares cuyo objeto es hacer frente a las limitaciones relacionadas con el comercio. El apoyo al asesoramiento normativo prestado por el Programa mundial contribuyó a que 25 países menos adelantados obtuvieran información y elaboraran propuestas para tener acceso al apoyo técnico y financiero que se ofrecía en el marco de esa iniciativa. Se prestaron servicios de asesoramiento normativo, financiados por el Programa mundial, a las oficinas en Barbados, Fiji y Maldivas, sobre cuestiones de deudas y para preparar informes sobre el particular.

13. Una plataforma importante para el PNUD es el Centro Internacional de Políticas para el Crecimiento Inclusivo (CIP-CI), centro temático de excelencia con sede en el Brasil. Con el apoyo del Programa mundial y el Gobierno del Brasil, el CIP-CI se ha establecido como un centro mundial de aprendizaje y diálogo sobre políticas de reducción de la pobreza y crecimiento inclusivo para el Sur Global. El centro formula recomendaciones de índole normativa basadas en la investigación a las oficinas del PNUD en los países y a los asociados para el desarrollo en nueve series de publicaciones periódicas. Ha establecido redes de más de 30.000 profesionales en materia de desarrollo en 189 países y abarca más de 1.500 instituciones de colaboración. También ha emprendido iniciativas para promover el diálogo sobre políticas Sur-Sur mediante la promoción de un programa de políticas sobre el crecimiento inclusivo y el desarrollo sostenible, y el establecimiento de nuevas asociaciones de fomento de las innovaciones. Otros grupos, entre ellos el grupo BRIC, el Commonwealth y los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo, han

encargado al CIP-CI que proporcione insumos normativos para sus procesos sustantivos de deliberación. En la última cumbre, el CIP-CI organizó el foro académico y de diálogo sobre políticas para el proceso trilateral del grupo IBSA. A raíz de la crisis financiera y económica mundial, el CIP-CI facilitó intercambios interregionales entre el Brasil y la India sobre transferencias monetarias condicionadas y planes de empleo.

*Mejoras propuestas para el camino que se habrá de seguir*

14. En un intento de racionalizar los últimos años del período de los ODM, el Programa mundial seguirá desempeñando su función en la puesta en práctica de la estrategia de progreso rápido hacia los ODM del PNUD. Ello incluirá centrar la atención en tres esferas de intervención que han demostrado surtir múltiples efectos en todos los ODM: invertir en las mujeres y las niñas, ampliar el acceso a la energía y mejorar la gobernanza local y el desarrollo local. El Programa mundial seguirá facilitando y proporcionando servicios de control de la calidad y de supervisión de la puesta en marcha del marco para acelerar el logro de los ODM, apoyando su integración en los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y prestando servicios oportunos de políticas de desarrollo, a petición de los interesados, para apoyar la aplicación de los planes de acción resultantes en los países en que se ejecutan programas.

15. La reciente evaluación de la relación entre la pobreza y el medio ambiente ha revelado que en muchos casos el PNUD ha alentado a que se preste más atención a los vínculos entre la pobreza y el medio ambiente, y que la Iniciativa sobre pobreza y medio ambiente está desempeñando una función catalizadora singular en la integración de la reducción de la pobreza y los objetivos ambientales en los países. Sin embargo, también ha señalado que esa política todavía no se ha materializado de manera sistemática en la práctica. Para solucionar este problema, el Programa mundial recurrirá cada vez más a prácticas múltiples para fortalecer los servicios de asesoramiento normativo en torno a la relación entre la pobreza y el medio ambiente. El Programa mundial encabezará la elaboración de los temas de crecimiento inclusivo para el PNUD y, en el contexto de la cooperación con el Grupo de los 20, promoverá los temas de protección social. En la sección final del presente examen de mitad de período se destaca la existencia de una tendencia en el Programa mundial, a prestar más atención a los equipos de estructuras múltiples.

*Mitigación de los efectos del VIH/SIDA, la tuberculosis y la malaria en el desarrollo humano*

16. En diversos informes de evaluación se evalúa positivamente la labor del PNUD en la esfera del VIH. Los datos de 15 evaluaciones, entre ellas 12 evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo en los países de cuatro regiones, ponen de relieve la forma en que el PNUD ha ayudado a los países a fortalecer su capacidad para responder al VIH, ha creado entornos jurídicos adecuados y fomentado la igualdad entre los géneros, ha aumentado la ejecución a nivel local y la participación de la sociedad civil, y ha mejorado la planificación nacional. En esas evaluaciones se reconoce el papel que desempeña el PNUD en el fortalecimiento de la resistencia a la enfermedad al apoyar la creación de capacidad entre los asociados y las instituciones nacionales para responder al VIH. En ellas se reconoce también la contribución del PNUD a la protección de los derechos de las personas afectadas por el VIH y la atención cada vez mayor que se presta a los



grupos marginados y a las poblaciones en situación de mayor riesgo. Ello se ha hecho, por ejemplo, mediante actividades de apoyo para crear un entorno jurídico positivo. Se reconoce asimismo el apoyo que el PNUD ha brindado a las medidas con que se ha hecho frente al VIH a nivel comunitario y de distrito. Las evaluaciones han determinado que el establecimiento y fortalecimiento de redes de organizaciones en la sociedad civil ha sido uno de los resultados más importantes del apoyo prestado por el PNUD. La labor de los asesores del Programa mundial en los centros regionales ha sido decisiva para lograr esos resultados.

17. A nivel mundial, el Programa mundial estableció y puso en marcha la Comisión Global sobre VIH y Derecho, la cual, según se prevé, elaborará recomendaciones para ayudar a los países a idear medidas más firmes para luchar contra el VIH en los ámbitos de la desigualdad, los prejuicios y el estigma. La Comisión, integrada por 14 miembros, está presidida por el ex Presidente Henrique Cardoso, del Brasil, y cuenta con el apoyo de un grupo consultivo técnico de 22 miembros expertos en una amplia gama de asuntos jurídicos y de derechos humanos. La Comisión examinará, durante un período de 18 meses, las diversas formas en que la ley ha facilitado u obstaculizado la eficacia de las actividades encaminadas a proporcionar servicios preventivos, tratamiento, asistencia y apoyo en relación con el VIH.

*Mejoras propuestas para el camino que se habrá de seguir*

18. Al reconocer la importancia de vincular las actividades relativas al VIH con las actividades de mayor amplitud en pro del desarrollo, el Programa mundial dará prioridad a los servicios de asesoramiento sobre políticas multitemáticas que se ocupan del VIH y, a la vez, de otras prioridades fundamentales, como promover la igualdad entre los géneros, el empoderamiento económico y el acceso a la justicia. El Programa mundial también aprovechará la fructífera labor cumplida respecto del VIH para apoyar metas más amplias de los ODM, incluso valiéndose de la experiencia adquirida en apoyo de las actividades en gran escala, el desarrollo de la capacidad y las iniciativas de gobernanza para acelerar el progreso hacia el logro de los ODM.

*Gobernanza democrática*

19. El Programa mundial ha contribuido considerablemente a fortalecer y consolidar la estructura de funcionamiento de la gobernanza democrática, especialmente en 2010, a medida que los servicios de asesoramiento y el apoyo a las oficinas en los países se han ido coordinando cada vez más en torno a un enfoque de gestión por grupos, en consonancia con el plan estratégico. Ese enfoque pone de relieve la importancia de la gobernanza democrática para lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio, hacer frente a los conflictos, y prevenirlos y resolver los problemas del cambio climático<sup>2</sup>.

20. En la esfera de la gobernanza democrática, el apoyo a las actividades en los países en los ámbitos de la administración pública y la gobernanza local sigue siendo el campo de mayores gastos. Los equipos de asesoramiento del PNUD de los dos departamentos o direcciones normativos, en colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas, han apoyado un estudio de la experiencia adquirida por la

<sup>2</sup> Los grupos de gobernanza democrática se clasifican como sigue: 1) grupo de participación inclusiva, 2) grupo de instituciones receptivas y 3) grupo de principios internacionales.

administración pública y la gobernanza local en situaciones posteriores a conflictos. Otras actividades de asesoramiento sobre políticas de estructuras múltiples comprenden el uso de instrumentos para apoyar el análisis de los embotellamientos de la gobernanza y de los obstáculos que se oponen al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Con el fin de promover la igualdad entre los géneros se elaboró y puso en marcha una iniciativa interdisciplinaria sobre la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer en las administraciones públicas.

21. En consonancia con la respuesta de la administración a la evaluación de 2010 de la contribución del PNUD al fortalecimiento de la gobernanza local, el PNUD elaborará una nota de estrategia sobre el particular, en que se centrará particularmente en la cuestión del género. Ya ha iniciado su labor un grupo de trabajo interdisciplinario en que participan la Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización y los Voluntarios de las Naciones Unidas, con el objeto de elaborar un marco integrado de gobernanza y desarrollo local para orientar la programación futura del PNUD. En esa iniciativa también se tiene en cuenta la propuesta formulada en el reciente informe independiente sobre la capacidad civil después de los conflictos (A/65/747-S/2011/85) en que se propone que el PNUD encabece el grupo de “funciones gubernamentales esenciales”.

22. La ratificación de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción también ha aumentado considerablemente la labor del PNUD en ese ámbito. Hacia finales de 2008, la estructura de funcionamiento para la gobernanza democrática permitió elaborar una nota de orientación sobre la corrupción y el desarrollo, publicar una nota de orientación sobre la incorporación de la lucha contra la corrupción en las actividades de desarrollo y poner en marcha el Programa temático global de lucha contra la corrupción para lograr un desarrollo efectivo (PACDE). En los dos últimos años, las actividades de lucha contra la corrupción se han ampliado de manera notable gracias a los servicios de asesoramiento normativo, lo que ha facilitado el intercambio de conocimientos Sur-Sur e interregional y el establecimiento de normas mundiales a este respecto. Tan solo en 2009, un total de 103 países se benefició del apoyo técnico del PNUD para fortalecer la capacidad de los países para combatir la corrupción. Mediante sus actividades electrónicas en materia de gobernanza y el acceso a iniciativas de información, el Programa global promueve el uso estratégico de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC). Se ha reconocido la función catalizadora cada vez mayor de esta tecnología y de los medios sociales para fomentar el programa de gobernanza. Con ese propósito, el asesoramiento del Programa mundial también se está centrando en coadyuvar el uso de la tecnología móvil en los servicios públicos, la atención de la salud y las actividades bancarias de atención a los pobres.

23. El Programa mundial sigue apoyando el conjunto de actividades de derechos humanos del PNUD, que excede los límites de la organización, lo que permite combinar el asesoramiento sobre programas y sobre políticas, el intercambio de conocimientos y el liderazgo en políticas mundiales para responder a la demanda en los distintos países. La reunión mundial de la Comunidad de intercambio de prácticas de derechos humanos, celebrada en octubre de 2009 y coordinada por el Programa mundial, dio inicio a las nuevas actividades del PNUD en la prestación de apoyo a los mecanismos internacionales y los sistemas nacionales de derechos humanos. Gracias al liderazgo del Programa mundial en materia de políticas, el PNUD prestó apoyo a gobiernos, instituciones nacionales de derechos humanos y

otras partes interesadas en la preparación del examen periódico universal, así como durante el examen de las recomendaciones del Consejo de Derechos Humanos y en la aplicación de estas. Las reuniones regionales para el África occidental, meridional y oriental también tuvieron por objeto dotar con mayor eficacia a los equipos de las Naciones Unidas en los países de los instrumentos y conocimientos necesarios para ayudar de manera significativa a los Estados Miembros a llevar adelante el examen periódico universal encomendado a los países. A nivel interinstitucional, el PNUD asumió la copresidencia del mecanismo de integración de los derechos humanos del GNUD, establecido recientemente y diseñado para promover un enfoque coordinado con miras a integrar los derechos humanos en las actividades de desarrollo y fortalecer los sistemas nacionales de derechos humanos. El Programa mundial facilita el liderazgo del PNUD en las políticas sobre el particular, lo que le permite seguir integrando los derechos humanos en las políticas y los procesos de programación.

24. El Programa mundial para acelerar el acceso a la justicia para el desarrollo humano se inició en 2010. El PNUD observa que va en aumento la labor interdisciplinaria en el ámbito de la justicia. Por ejemplo, el programa de acceso a la justicia colabora cada vez más con el programa del estado de derecho. Entre los logros alcanzados figuran los siguientes: elaboración de instrumentos para evaluar las bases de referencia de las estrategias de reforma de la justicia; apoyo a las investigaciones de los países asociados sobre un equilibrio entre el enfoque de consulta con los beneficiarios y el enfoque de acción de las instituciones de poder; estudios empíricos y diálogos conexos relativos a la participación con los sistemas de justicia pluralistas; facilitación de diálogos mundiales, regionales y locales, y de redes para mejorar la administración de la justicia; y empoderamiento de los ciudadanos mediante servicios de asistencia jurídica y campañas de concienciación en materia jurídica, haciendo hincapié en el empoderamiento jurídico de la mujer. En el marco de la iniciativa de empoderamiento jurídico de los pobres, que se integra en la labor relativa al acceso a la justicia y la complementa, se aumentó el apoyo a las iniciativas mundiales, regionales y nacionales para velar por que las principales partes gubernamentales interesadas estuvieran en condiciones de llevar a cabo reformas jurídicas e institucionales en esa esfera.

25. El conjunto de actividades parlamentarias del PNUD, facilitado por el Programa mundial, es de también orden mundial y desarrolla actividades a nivel local. La organización apoya a 69 parlamentos de todo el mundo. Ha llegado a esta posición prestando servicios de asesoramiento normativo, ayudando a asegurar la coherencia sustantiva de las actividades a nivel mundial y contribuyendo a establecer normas parlamentarias internacionales. Los principales resultados obtenidos desde 2009 comprenden la creación de ÁGORA, portal para el desarrollo parlamentario ([www.agora-parl.org](http://www.agora-parl.org)) y de una comunidad de intercambio de prácticas para el desarrollo de los parlamentos a nivel mundial. ÁGORA está diseñado para fortalecer el apoyo a los grupos de trabajo parlamentarios de los países, promover la colaboración parlamentaria y de la sociedad civil, y mejorar la participación y la representación de las mujeres en los parlamentos de todo el mundo. En colaboración con la Oficina contra la Droga y el Delito, se prestó apoyo técnico a la Organización Mundial de Parlamentarios contra la Corrupción (GOPAC) en el asesoramiento de los parlamentarios sobre su papel en la aplicación de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. Se ha finalizado una metodología para desarrollar la capacidad de los parlamentos para responder a las

crisis y solucionarlas mediante un instrumento específico de autoevaluación que se ha compartido con grupos parlamentarios regionales de la región de los Estados árabes, Centroamérica y África occidental, y que se ha sometido a prueba en dos países de África occidental.

26. El Centro de Oslo para la Gobernanza, uno de los centros temáticos de excelencia recibe apoyo del Programa mundial y del Gobierno de Noruega. Tras la evaluación orientada al futuro y las decisiones adoptadas por el personal directivo superior en 2008 y 2009, el Centro se ha centrado en las evaluaciones de gobernanza, así como en el análisis y el intercambio de conocimientos relativos a los proyectos del Fondo Fiduciario Temático para la Gobernanza Democrática. Mediante el programa de evaluación mundial del Centro, el PNUD ha proporcionado apoyo financiero y de asesoramiento para evaluaciones dirigidas por 20 países de todas las regiones. Las lecciones derivadas de esta experiencia se han sintetizado en una nota de procedimiento elaborada en 2009. Además, como parte del trabajo de análisis y aprendizaje, el Centro ha elaborado una nota de orientación sobre la rendición de cuentas en la esfera social. También ha estado elaborando instrumentos e impartiendo capacitación para apoyar las oficinas del PNUD en los países. Esa labor ha incluido análisis de economía política.

#### Recuadro 1

##### **Resultados del Programa mundial: fortalecimiento del enfoque del ciclo electoral**

En 2009, casi 40 oficinas en los países estaban elaborando, ejecutando o evaluando programas electorales, muchos de los cuales se habían beneficiado de los servicios de asesoramiento normativo prestados por el Programa mundial. En 2010 el PNUD prestó asistencia electoral a 60 oficinas en los países. Como resultado del apoyo prestado a la programación en los países y de la promoción del enfoque del ciclo electoral, más del 50% de las oficinas en los países están utilizando ese enfoque en la programación. Para apoyar esa labor, en 2009 se puso en marcha el Programa mundial para el apoyo del ciclo electoral, que duraría tres años y contaba con 50 millones de dólares, para ayudar a los países a mejorar sus leyes, procesos e instituciones electorales, y aumentar la participación de las mujeres en los procesos electorales. En 2010, el PNUD reconstituyó su estructura de funcionamiento electoral mediante el programa mundial de apoyo del ciclo electoral al asignar a 11 consejeros electorales a los centros regionales de Dakar, Johannesburgo y Bangkok, así como a Nueva York, Copenhague y Bruselas. El PNUD y el Departamento de Asuntos Políticos de las Naciones Unidas suscribieron una nota revisada de orientación sobre asistencia electoral. El PNUD procuró acopiar conocimientos e implantar buenas prácticas en el ámbito de las elecciones y la participación política de la mujer, por ejemplo, al asociarse con el Instituto Democrático Nacional para elaborar un manual sobre las mejores prácticas para los partidos políticos encaminadas a fomentar la participación política de la mujer, que habría de ser el primer manual mundial sobre la forma en que los partidos políticos pueden fomentar la participación política de la mujer.

*Mejoras propuestas para el camino que se habrá de seguir*

27. La crisis económica mundial puso aún más de manifiesto la importancia de contar con marcos reglamentarios justos y transparentes, dotados de instituciones receptoras que los supervisen. Del mismo modo, la crisis en la región de los Estados árabes a finales de 2010 y comienzos de 2011 centró la atención de la comunidad internacional en la gobernanza. Tratándose del único organismo de las Naciones Unidas con un mandato específico de apoyo a la gobernanza, ambos ejemplos ponen de manifiesto la necesidad de que el PNUD se centre más en la labor normativa preliminar. Por consiguiente, el Programa mundial contribuirá cada vez más a velar por que las oficinas en los países dispongan de instrumentos analíticos y de programación eficaces y procurará, en particular, mejorar la captación y el intercambio de conocimientos, en particular entre los países del sur.

28. Como se observó en el examen de mediano plazo del plan estratégico, el efecto de la labor de gobernanza democrática del PNUD se reforzaría mediante un aumento de la sinergia entre las esferas programáticas, las estructuras orgánicas y las regiones. Aunque se han logrado ciertas mejoras en ese ámbito, es preciso intensificarlas. Ese es el caso concreto de la gobernanza local y el desarrollo local, ámbitos que, por su efecto multiplicador, se han definido como esferas críticas en los Objetivos de Desarrollo del Milenio. En el Programa mundial se ha establecido ya un equipo de estructuras múltiples para abordar esa inquietud. Se preparará e introducirá, a título experimental, un conjunto de instrumentos para reforzar la capacidad de los interlocutores nacionales en ese ámbito.

*Medio ambiente y desarrollo sostenible*

29. Como se expuso en el examen de mediano plazo del plan estratégico, la sostenibilidad es inherente al propio concepto del desarrollo humano. El Programa mundial basa el compromiso del PNUD en los asuntos relacionados con la gobernanza ambiental internacional, incluido el Programa de colaboración de las Naciones Unidas para reducir las emisiones debidas a la deforestación y la degradación forestal en los países en desarrollo (ONU-REDD), ONU-Agua, ONU-Energía, el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático, la Poverty Environment Partnership (asociación contra la pobreza y de defensa del medio ambiente, a la que pertenece el PNUD), y las diversas convenciones ambientales mundiales. La importancia de esa labor es cada vez más evidente ahora que los participantes en las actuales negociaciones sobre el clima intentan definir el marco para el cambio climático después de 2012 y cuando el mundo se prepara para la conferencia Río+20, que se celebrará en 2012. El PNUD se encuentra en una posición sin parangón en ese ámbito y tendrá que ir armonizando cada vez más su apoyo en materia de asesoramiento normativo en las esferas de reducción de la pobreza y sostenibilidad ambiental a fin de realizar su potencial y contribuir a impulsar el desarrollo humano auténticamente incluyente, sólido y sostenible. En ese contexto en evolución, el Programa mundial proporciona una plataforma para que el PNUD promueva en el plano mundial el nexo fundamental existente entre la pobreza, el género, el cambio climático y el medio ambiente, así como una sólida dirección normativa y la credibilidad necesaria en cada una de esas esferas.

30. El Programa mundial permite también al PNUD hacer valer la experiencia y credibilidad que ha obtenido mediante sus actividades de apoyo a la aplicación sobre el terreno de programas y proyectos por un valor de más de 250 millones de

dólares al año en calidad de organismo de ejecución del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM). El mero volumen de recursos que el PNUD maneja en el ámbito del medio ambiente y la energía convierte a la organización en un importante protagonista a nivel mundial y en una fuente principal de apoyo para los países en desarrollo. El Programa mundial pone una considerable capacidad de asesoramiento al servicio de los interlocutores nacionales en la formulación de los proyectos que han de financiarse con cargo al FMAM y a una gama cada vez más amplia de otras fuentes. Ello es particularmente cierto de la capacidad del Programa mundial en los centros regionales, que aseguran la aplicación coherente de la estructura de funcionamiento de las cuatro esferas de resultados clave del Grupo sobre Energía y Medio Ambiente, a saber: recursos financieros y mercados para el medio ambiente; medidas de adaptación y mitigación para responder al cambio climático; incorporación de las cuestiones ambientales en las actividades de desarrollo y adopción de medidas en ese ámbito en el plano local; e incorporación de la perspectiva de género en dichas actividades.

31. Con el apoyo del Programa mundial, se han llevado adelante iniciativas de envergadura relacionadas con el medio ambiente y el desarrollo sostenible. En el ámbito del cambio climático, el PNUD, en colaboración con la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia y Programa Mundial de Alimentos, puso en marcha un programa por valor de 92 millones de dólares en apoyo de la aplicación de enfoques integrados y amplios a la adaptación al cambio climático en África, financiado por el Gobierno del Japón. El componente nacional del proyecto ayuda a 20 países de África a incorporar en los procesos nacionales de desarrollo los riesgos y las oportunidades que entraña el cambio climático.

32. La dirección normativa y la campaña estratégica de difusión impulsadas por el Programa mundial culminaron con la creación del programa ONU-REDD, establecido en 2008 como una alianza de colaboración entre el PNUD, el PNUMA y la FAO. El programa ONU-REDD presta apoyo a los países en la gestión de sus procesos REDD, facilita el acceso a una asistencia financiera y técnica adaptada a las necesidades específicas de cada país, y apoya la definición de soluciones normativas y criterios normalizados basados en principios científicos sólidos y vinculados con la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. En la actualidad, ONU-REDD cuenta con 29 interlocutores nacionales en África, Asia y el Pacífico y América Latina, de los cuales 12 reciben apoyo para sus actividades programáticas nacionales. Hasta la fecha, la Junta de Políticas del Programa ONU-REDD ha aprobado un total de 51,4 millones de dólares para los nueve países piloto iniciales y otros tres nuevos países (Camboya, Filipinas y las Islas Salomón). Esto es un ejemplo de la forma en que el Programa mundial ofrece una dirección normativa a nivel mundial, a la vez que obtiene fondos para el desarrollo utilizando medios innovadores.

33. El Programa mundial desempeña un papel fundamental en la promoción de las normas de política a nivel mundial, como quedó demostrado en el apoyo que prestó a la Décima Conferencia de las Partes en el Convenio sobre la Diversidad Biológica, celebrada en Nagoya en 2010. Bajo la dirección del Programa mundial, y como quedó plasmado en el documento de resultados, en la Conferencia de las Partes la intervención del PNUD fue fundamental para transformar el entendimiento que los gobiernos tenían de la sólida relación existente entre la biodiversidad, los ecosistemas y el desarrollo humano. Además de impulsar las iniciativas

institucionales de promoción con antelación a la Conferencia de las Partes, el Programa mundial facilitó la realización de dos días completos de reuniones en el pabellón de ecosistemas y cambio climático, organizó 10 actividades paralelas sobre zonas protegidas o participó en ellas, y editó publicaciones sobre la biodiversidad y el desarrollo, en particular sobre la sostenibilidad financiera de las zonas protegidas de América Latina y el Caribe.

34. En lo que respecta el acceso a la energía, el Programa mundial orientó los programas del PNUD en los planos regional y nacional y obtuvo resultados claros y cuantificables para dar forma a políticas de energía e impulsar la obtención de financiación para ampliar el acceso de los pobres a los recursos energéticos. La iniciativa para la energía sostenible, financiada por el Programa mundial, desempeñó un papel central en el fortalecimiento y la ampliación del acceso a los recursos energéticos como una prioridad de la programación regional del PNUD para África, Asia y América Latina, y en más de 30 operaciones del PNUD en los países. El Programa regional para África sobre energía para el desarrollo sostenible, formulado y orientado con el apoyo directo del Programa mundial, ha ayudado a diversos países del África occidental y oriental a formular y adoptar políticas regionales de acceso a la energía y a incorporar el acceso a los recursos energéticos en el documento de estrategia de lucha contra la pobreza. Hasta la fecha, ha obtenido 100 millones de dólares, aproximadamente, para 2.000 operaciones de plataformas multifuncionales locales en el África occidental. Las plataformas multifuncionales facilitan colectivamente el acceso de 2,5 millones de mujeres pobres de las zonas rurales y sus familias a la energía mecánica moderna para elaborar productos agrícolas, generando ingresos y “empleos verdes” en el procesamiento de biocombustibles y dando tiempo a las niñas para que asistan a la escuela. El PNUD dirige el grupo temático de las Naciones Unidas de acceso a la energía y ocupa la vicepresidencia de ONU-Energía.

35. En cuanto a la incorporación de cuestiones ambientales en las actividades de desarrollo, en la reciente evaluación temática de la contribución del PNUD a la ordenación del medio ambiente para reducir la pobreza se señaló que la Iniciativa sobre la pobreza y el medio ambiente en el marco del PNUD “representa una buena práctica y debería ampliarse para proporcionar un modelo de cómo función el PNUD en el ámbito de los países. También debería usarse como modelo de colaboración con el PNUMA y otros organismos”. El Programa mundial aprovecha estratégicamente la Iniciativa sobre la pobreza y el medio ambiente y responde a los pedidos de apoyo de las oficinas en los países incorporando cuestiones ambientales en las estrategias de lucha contra la pobreza y las estrategias nacionales de desarrollo. Por ejemplo, los servicios de asesoramiento que prestó el Programa mundial a Burundi en 2010 ayudaron a la oficina en el país y a los interlocutores nacionales a incorporar en su documento de estrategia de lucha contra la pobreza perspectivas de reducción de la pobreza y de protección del medio ambiente, procreando una plataforma que daba cabida a un enfoque más sostenible del desarrollo y reforzaba la capacidad de la oficina en el país en ese ámbito.

#### *Mejoras propuestas para el camino que se habrá de seguir*

36. Ante la amenaza cada vez mayor que supone el cambio climático para los adelantos en materia de desarrollo, la pérdida de ecosistemas, la acumulación de desechos peligrosos y la falta de acceso a la energía, los países están buscando un nuevo enfoque para el desarrollo sostenible. Ese enfoque cobrará cada vez más

importancia en el discurso normativo a nivel mundial antes de la próxima conferencia mundial de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, que se celebrará en Sudáfrica en 2011, y la Conferencia Río+20, fijada para 2012. Es también una oportunidad para que el PNUD, con la orientación normativa del Programa mundial, adelante la labor interdisciplinaria e intersectorial sobre enfoques del desarrollo humano que sean incluyentes, resistentes y sostenibles. Ello significa partir de la experiencia adquirida, recopilar e intercambiar conocimientos y prestar asesoramiento y formular programas integrados sobre políticas que sirvan de base para la adopción de medidas orientadas a proteger los servicios ambientales y reducir la pobreza.

37. Con ese fin se ha creado un grupo especial de estructuras múltiples sobre el “camino hacia Río+20”, encargado de formular recomendaciones normativas sobre sostenibilidad orientadas al futuro en que se identifiquen e intercambien prácticas óptimas para tener en cuenta, en las actividades de los países, los vínculos existentes entre la pobreza y el medio ambiente, y se propongan recomendaciones para que el PNUD promueva el programa de sostenibilidad. El objetivo es lograr que los servicios de asesoramiento del Programa mundial sean cada vez más ágiles y receptivos en la utilización estratégica de los conceptos y conocimientos de toda la estructura de funcionamiento a fin de atender debidamente a un contexto de desarrollo en evolución y de contribuir a orientar esa labor.

## **Conclusiones principales: resultados institucionales y cuestiones intersectoriales**

### *Gestión de los conocimientos*

38. El almacenamiento, la codificación y el intercambio de información sobre el desarrollo constituyen el elemento central del funcionamiento del PNUD como organización basada en el conocimiento. En el Informe del PNUD sobre la evaluación de los conocimientos, concluido en septiembre de 2010, se reconoció el firme compromiso de la organización con la gestión de los conocimientos, y se tomó nota de las medidas importantes adoptadas para cumplir ese compromiso, entre ellas la formulación de una estrategia de gestión de los conocimientos “de próxima generación” para la organización. La estrategia recibe el apoyo del Programa mundial por conducto de la estructura de funcionamiento establecida y es parte de la plataforma *Teamworks*.

39. La respuesta de la administración del PNUD a la evaluación del Programa mundial anterior comprometió al PNUD a reforzar las estrategias institucionales y los mecanismos de prestación de asistencia. Un elemento indispensable para que el PNUD sea verdaderamente una organización orientada hacia los conocimientos será la calidad, la confiabilidad y el fácil acceso de los servicios de asesoramiento normativo de calidad que se pongan a disposición del personal y los asociados cada vez que los necesiten. Se establecieron nuevas normas para los servicios de asesoramiento normativo del Programa mundial a fin de que el personal y los asociados, independientemente de su ubicación, tuvieran una clara comprensión de la información disponible, del grado de confiabilidad o “institucionalidad” de esa información, de cómo acceder a ella y al equipo de asesoramiento que la genera de manera previsible y confiable, y de cómo influir en ella a fin de que la organización absorba continuamente la experiencia que recoge sobre el terreno. El modelo de



prestación de servicios, en que se incorporan las nuevas normas, se está implantando en todos los servicios de asesoramiento del Programa mundial, en distintas esferas temáticas y en diferentes etapas de desarrollo (el modelo correspondiente a las elecciones, por ejemplo, está bastante adelantado). El punto de acceso a esa información para todo el personal será la plataforma *Teamworks*, en la que se está elaborando un espacio de atención para los distintos tipos de servicios.

40. La red externa *Teamworks* es la plataforma “de próxima generación” de colaboración y de creación de redes de contacto. *Teamworks* tiene la capacidad necesaria para ayudar al PNUD a superar los obstáculos que pueden entorpecer el intercambio de conocimientos entre las redes nacionales, regionales y mundiales, tanto internas como externas. El prototipo *Teamworks* comenzó a ponerse a prueba en mayo de 2009. La versión operacional de *Teamworks* empezó a utilizarse oficialmente en noviembre de 2010. Los 8.500 funcionarios del PNUD ya se han inscrito como usuarios de *Teamworks*, y más de 6.000 de ellos son usuarios activos que consultan más de 10.000 páginas al día. Además, más de 1.000 funcionarios de otros organismos de las Naciones Unidas, así como personal de proyectos y consultores del PNUD se han sumado ya a *Teamworks*. La introducción de *Teamworks* puede considerarse el paso de un modelo vertical de gestión de los conocimientos (recopilación – codificación – difusión) a un modelo horizontal de colaboración (conexión – intercambio – colaboración).

41. En las evaluaciones de los últimos años se ha pedido sistemáticamente que el PNUD acopie sus conocimientos y los comunique con más claridad. Esa impulsó el proceso de establecer, diseñar e implantar modelos institucionales de conocimientos y comunicación para todos los servicios de asesoramiento que ofrece el Programa mundial y para las esferas temáticas que apoya, a las que se suman la prevención de crisis y la recuperación. La iniciativa forma parte del proceso institucional de garantizar la calidad de los productos de los conocimientos. En 2008 el Grupo de Operaciones del PNUD aprobó una lista de modelos de productos institucionales basados en el entendimiento de las necesidades de las oficinas en los países. En 2009 esa lista se tradujo en modelos institucionales concretos a los que puede accederse por conducto de una guía en línea publicada en 2010. La lista está concebida para ayudar al PNUD, en particular respecto de los servicios de asesoramiento que presta el Programa mundial, a crear productos de conocimientos y promoción estratégicos, económicos, coherentes y de calidad para todas y cada una de las cuestiones fundamentales de que se ocupa el PNUD, con una clara impronta institucional.

#### *Propuestas para el camino que se habrá de seguir*

42. De cara al futuro, se necesita prestar más atención y apoyo a la creación sistemática de un modelo de prestación de servicios, en particular en lo relativo a las aptitudes interpersonales, los cambios de actitud y los procesos institucionales necesarios para que el modelo pase a ser la norma consagrada de los servicios de asesoramiento del Programa mundial. A finales de 2010 se recurrió al equipo de *Teamworks* para que ayudara a facilitar ese proceso. Hará falta prestar más apoyo a los usuarios para que comprendan y aprovechen al máximo el efecto multiplicador de la plataforma *Teamworks*. Se ha comenzado a impartir, a título experimental, una serie de cursos de formación con ese objeto. También será necesario hacer hincapié en garantizar la calidad de todos los productos de los conocimientos, en particular la

adhesión rigurosa a los nuevos modelos institucionales de conocimientos y comunicaciones.

#### *Cuestiones de género*

43. El enfoque general del PNUD de las cuestiones de género consiste en aplicar la estrategia para la igualdad entre los géneros por conducto de dos funciones principales: 1) el apoyo a la incorporación de la igualdad entre los géneros en cada una de las esferas temáticas del PNUD mediante actividades de investigación, asesoramiento normativo, promoción, introducción de nuevos enfoques y desarrollo de productos de los conocimientos, así como por conducto de alianzas de cooperación; y 2) el desarrollo de la capacidad institucional del PNUD para apoyar a los asociados nacionales formulando políticas institucionales, estableciendo y gestionando mecanismos de rendición de cuentas, y fomentando la capacidad interna.

44. En el marco de una colaboración interdisciplinaria, los asesores en materia normativa del Programa mundial orientaron la investigación innovadora y la formulación de políticas de manera que promovieran los derechos de la mujer y combatieran la violencia por motivos de género a fin de erradicarla. El Programa mundial recopiló y codificó un nuevo conjunto de conocimientos sobre la financiación de las actividades de promoción de la igualdad entre los géneros después de los conflictos a fin de fomentar la comprensión de los trabajadores y los encargados de adoptar decisiones en ese ámbito. El informe “The Price of Peace: Financing for Gender Equality in Post-Conflict Recovery and Reconstruction” (El precio de la paz: financiación de las actividades de promoción de la igualdad entre los géneros en la etapa de recuperación y reconstrucción después de los conflictos) presenta una síntesis de las conclusiones de cuatro monografías (Kosovo, Sierra Leona, el Sudán Meridional y Timor-Leste) en que se analiza cómo se movilizaron, asignaron e invirtieron los recursos y cómo se podrían invertir mejor para lograr la igualdad entre los géneros.

45. En las actividades interdisciplinarias de prevención de crisis por motivos de género y de recuperación, los servicios de asesoramiento del Programa mundial hicieron aportaciones importantes al informe del Secretario General sobre la participación de la mujer en la consolidación de la paz, lo que reforzó el reconcomiendo mundial de que la igualdad entre los géneros, el empoderamiento de la mujer y la participación de la mujer en todos los aspectos de la consolidación de la paz son elementos fundamentales de una paz duradera. En lo relativo al nexo existente entre la igualdad entre los géneros, la reducción de la pobreza y el logro de los ODM, el PNUD, con el apoyo del Programa mundial, ha concebido una iniciativa de alcance mundial para gestionar las políticas en materia de género y economía (GEPMI). Prueba de los efectos que ha tenido la orientación normativa del PNUD en la incorporación de los principios de la igualdad entre los géneros en las actividades relacionadas con el cambio climático es el acuerdo de Cancún, que ha abierto posibilidades para incorporar la perspectiva de género en los mecanismos de financiación de las actividades relacionadas con el cambio climático. Se ha prestado apoyo técnico para incorporar la igualdad entre los géneros en los programas nacionales de adaptación al cambio climático de 20 países, siete de los cuales han puesto de relieve la igualdad entre los géneros como una prioridad nacional a ese respecto.

*Mejoras propuestas para el camino que se habrá de seguir*

46. De cara al futuro, el Programa mundial apoyará al PNUD en la intensificación de sus nexos de colaboración con ONU-Mujeres. Ya existe una estrecha colaboración que es preciso seguir ahondando. En ese contexto, el Programa mundial seguirá impartiendo orientación normativa a ONU-Mujeres sobre la mejor forma de aprovechar las inversiones en las mujeres y las niñas para acelerar la consecución de los ODM en los próximos años.

*Creación de capacidad*

47. El PNUD es un líder mundialmente reconocido en la esfera de la creación de capacidad. A este respecto, el PNUD ha encabezado los esfuerzos para transformar las actividades de creación de capacidad, de un modelo impulsado por la oferta, basado en los insumos y centrado en la asistencia técnica, a un modelo impulsado por la demanda, orientado hacia los resultados y basado en la capacidad y la plena participación de los países.

48. El Programa mundial facilita asesoramiento normativo para formular respuestas institucionales a nivel nacional centradas en el fortalecimiento de la responsabilidad nacional y de los mecanismos de rendición de cuentas mutua. A fin de intensificar la transparencia y la rendición de cuentas en relación con la información sobre la ayuda, el PNUD continúa apoyando la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda, en su calidad de miembro de su Comité Directivo y Secretaría, que se ocupan de las actividades de divulgación entre los países asociados y prestan apoyo a los gobiernos de los países en desarrollo. El Programa mundial presta un asesoramiento y un apoyo concretos a las necesidades de gestionar la ayuda de los países en difícil situación después de los conflictos, como Haití, el Pakistán, el Iraq y Guinea-Bissau, entre otros.

49. El Programa mundial facilitó la cooperación Sur-Sur y el aprendizaje entre pares para colmar las lagunas existentes en la labor del Grupo especial para la cooperación Sur-Sur, del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE/DAC), y el Foro sobre Cooperación para el Desarrollo, en particular como parte de los preparativos de la reunión de alto nivel sobre cooperación Sur-Sur y desarrollo de la capacidad, celebrada en Bogotá en marzo de 2010. Bajo la dirección del Programa mundial, el PNUD formó parte del equipo que organizó la reunión y conjuntamente con México, organizó también una mesa redonda sobre sistemas informáticos y plataformas regionales. A fin de reforzar la cooperación Sur-Sur, el Programa mundial apoyó también la creación de capacidad en nuevos proveedores de asistencia para el desarrollo, en particular el Organismo Turco de Cooperación Internacional y Desarrollo, el organismo ruso *Rossotrudnichestvo* y la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, de Colombia.

*Mejoras propuestas para el camino que se habrá de seguir*

50. La evaluación hecha en 2010 de las contribuciones del PNUD a la creación de capacidad avala las inversiones del PNUD en ese ámbito y la atención que le asigna. En ella se señala que el PNUD ha sido muy receptivo a la demanda de los países, pero se pide a la organización que aplique un enfoque más estratégico en sus contactos con sus asociados en cuanto a las prioridades y los enfoques de la creación de capacidad a fin de reforzar la programación y el aprendizaje internos. El

Programa mundial tiene un papel clave que desempeñar en la aplicación de esas recomendaciones, incluso, de cara al futuro, respaldando el examen por la organización de los enfoques de programación del apoyo a la creación de capacidad.

## Conclusiones

51. **La estructura de funcionamiento es eficaz.** Los servicios de asesoramiento del Programa mundial están llevando a la organización a ocupar su debido papel respecto de diversas cuestiones de importancia mundial abarcadas en el mandato del PNUD. Además de ejercer un liderazgo mundial y aportar conocimientos especializados, el Programa mundial apoya la formulación de políticas y contribuye a forjar alianzas de colaboración, a crear conciencia y a formular programas, todo lo cual suele movilizar fondos adicionales para la ejecución de programas en los países. En la mayoría de las regiones y las esferas prioritarias, el personal del Programa mundial está encargado de la gestión *sustantiva* de una amplia gama de programas financiados por distintas fuentes, entre ellas algunas iniciativas regionales e iniciativas clave derivadas de la participación de los donantes en la financiación de los gastos.

52. **Los servicios de asesoramiento del Programa mundial prestan un apoyo fundamental a la labor del PNUD en los países.** Según la evaluación temática independiente relativa a la contribución del PNUD al desarrollo y la obtención de resultados institucionales en el plano regional, las oficinas en los países calificaron de muy satisfactorios los servicios de apoyo técnico que prestan los centros de servicios regionales. Hay tres factores de los servicios de asesoramiento normativo que se prestan en el marco del Programa mundial, inclusive por conducto de los directores de distintas actividades de los centros regionales de servicios, que cabe destacar. En primer lugar, su competencia en diversos ámbitos especializados suscita el respeto profesional de los peritos de un amplio espectro de especializaciones. En segundo lugar, constituyen un vínculo horizontal (interregional) con el PNUD en materia de políticas y procedimientos, así como un vínculo vertical con las oficinas en los países y la sede. Por último, los fondos discrecionales provenientes de esas estructuras refuerzan su liderazgo sobre el terreno.

53. El Programa mundial facilita la función de liderazgo normativo del PNUD respecto de cuestiones interregionales y mundiales de importancia fundamental. El Programa mundial ha apoyado la aportación de contribuciones considerables a actividades mundiales que han puesto de manifiesto las funciones de estímulo y de liderazgo del PNUD en la promoción de un consenso sobre políticas y acciones relativas, por ejemplo, a la consecución de los ODM y a la Conferencia de 2010 de las Partes en el Convenio sobre la Diversidad Biológica.

54. El Programa mundial es un vehículo para el despliegue de asesores normativos que contribuye a la obtención de resultados eficaces en materia de desarrollo. Los servicios de asesoramiento normativo son parte integrante de la estructura de funcionamiento. La principal tarea del Programa mundial es prestar servicios de asesoramiento y apoyo programático a las oficinas en los países. En las decisiones de la Junta Ejecutiva sobre la conceptualización de la eficacia del desarrollo y la culminación del debate armonizado en torno al presupuesto integrado, que abarquen el traspaso previamente acordado de los servicios de los asesores regionales del Programa mundial a la categoría de gastos en concepto de actividades para

promover un desarrollo eficaz se deberá reconocer la importancia fundamental de la contribución del Programa mundial a los programas en los países.

55. Gracias, en gran medida, a las iniciativas del Programa mundial, el PNUD ha movilizado considerables recursos derivados de la participación en la financiación de los gastos en favor de proyectos de alcance mundial en distintos ámbitos temáticos. Esos recursos permiten al PNUD ampliar sus actividades de promoción y alcanzar resultados tangibles. También pueden plantearse desventajas, si se desvía a los asesores normativos a tareas de dirección de proyectos y si la labor sustantiva depende de que se obtengan o no nuevos fondos. La combinación de conocimientos especializados en un ámbito determinado y la aportación de recursos adicionales se considera muy positiva. Sin embargo, la razón de ser del Programa mundial reside en sus conocimientos especializados y no en los recursos adicionales que moviliza.

### **De cara al futuro**

56. **El Programa mundial debe seguir siendo la base misma de la estructura de funcionamiento.** En el examen de mitad de período del plan estratégico se reafirma el compromiso de la organización de acelerar la consecución de los ODM e impulsar un desarrollo humano incluyente, resistente y sostenible. Para ello, se necesita una estructura de funcionamiento revitalizada y con suficientes recursos, capaz de lograr los objetivos establecidos en la visión que ha reafirmado el PNUD. Ahora que los servicios de asesoramiento normativo están en un contacto más estrecho con los clientes, se ha observado un aumento de los resultados interdisciplinarios e innovadores a nivel regional. Debe insistirse en acercar el asesoramiento normativo a las oficinas en los países, prestando atención a la utilización estratégica de la estructura de funcionamiento y a los sistemas de gestión de conocimientos a fin de extraer enseñanzas y establecer una colaboración programática en el plano interregional. Los centros regionales de servicios albergan una sólida estructura de funcionamiento cuyos sistemas de gestión de los conocimientos tienen una capacidad sin precedentes para difundir las mejores prácticas entre las distintas organizaciones y regiones. Se han asignado directores de gestión de conocimientos a todos los centros regionales a fin de acelerar el intercambio de conocimientos entre las regiones y dentro de ellas.

57. **El Programa mundial debe centrarse cada vez más en el intercambio y la gestión de los conocimientos.** Las inversiones del PNUD en ese ámbito y las tecnologías conexas comienzan a surtir efecto y se prevé obtener más resultados el próximo bienio. Debe prestarse más atención y un apoyo sistemático a la creación y utilización del modelo de prestación de servicios, sobre todo por lo que se refiere a las aptitudes interpersonales y el cambio de actitud necesarios a fin de incorporar el modelo como la norma consagrada de los servicios de asesoramiento del Programa mundial. *Teamworks* ha “abierto el mercado” para que se soliciten y presten servicios de asesoramiento normativo y ha conectado a la organización horizontalmente mediante un modelo entre pares. La combinación de un nuevo enfoque más racional de los servicios de asesoramiento normativo con esa tecnología avanzada a fin de vincular al personal de toda la organización ofrece la posibilidad de reforzar la posición del PNUD como principal organización con conocimientos de desarrollo, reducir los gastos de prestación de servicios y mejorar la calidad de los servicios que se presten.

58. Cada vez en mayor grado, los servicios de asesoramiento normativo deben basarse en “estructuras múltiples”, prestarse en tiempo real y aprovechar las mejores estructuras internacionales existentes en todas las regiones. El PNUD está en condiciones de prestar servicios de asesoramiento normativo de categoría mundial y de resolver complejas dificultades de desarrollo que exijan soluciones innovadoras. Esa clase de apoyo pudo observarse tras el cambio radical ocurrido en el espacio democrático de la región de los Estados árabes donde el Programa mundial prestó apoyo especializado, de manera oportuna, como parte de las iniciativas coordinadas del PNUD. Como quedó demostrado en las recientes evaluaciones temáticas y como se indica en la propuesta para el camino que se habrá de seguir respecto de cada una de las estructuras mencionadas, es fundamental que el Programa mundial proceda rápidamente a reforzar su apoyo a las estructuras múltiples a fin de responder al desafío multidimensional que plantea el desarrollo. Ello comprende acelerar y seguir avanzando en la consecución de los ODM, prepararse para la Conferencia Río+20, y proseguir con el programa de desarrollo y gobernanza locales.

59. El Programa mundial debe extraer enseñanzas de los resultados alcanzados en el primer semestre del cuarto Programa mundial e inspirarse en ellos. Las pruebas analíticas y empíricas presentadas con antelación a la Cumbre sobre los ODM y durante ella, las actividades de colaboración, promoción y comunicación indispensables para el éxito de la Conferencia de las Partes en el Convenio sobre la Diversidad Biológica, celebrada en Nagoya (Japón), las innovaciones que condujeron a la creación de ONU-REDD, en conjunto, demuestran el alcance y la profundidad de las políticas del Programa mundial, así como su capacidad para prestar servicios de asesoramiento normativo de vanguardia. El Programa mundial debe extraer enseñanzas de esos resultados positivos e inspirarse en ellos para reforzar su contribución a los logros del PNUD en materia de desarrollo.

60. Es preciso reexaminar el informe anual de resultados, que es el principal instrumento que recoge los resultados del Programa mundial. El hincapié que se hace en el informe en el conjunto de resultados de desarrollo significa que pasan desapercibidas las importantes contribuciones de los asesores del Programa mundial. Es más, no hay un sistema que permita evaluar a fondo la cantidad, la calidad y el valor de la contribución de los asesores sobre cuestiones normativas. Debe establecerse un sistema para recopilar los datos y presentar los resultados elaborados por los asesores del Programa mundial a fin de colmar esa laguna y evitar una dependencia excesiva de la información anecdótica. Ello contribuiría a mejorar la atribución de los resultados, reforzaría la rendición de cuentas y seguiría facilitando la firme validación del Programa mundial.