



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

Distr. general
29 de diciembre de 2010
Español
Original: inglés

Primer período ordinario de sesiones de 2011

Nueva York, 31 de enero a 3 de febrero de 2011

Tema 4 del programa provisional

Evaluación

Respuesta de la administración a la evaluación de la contribución del PNUD al desarrollo y la obtención de resultados institucionales en el plano regional

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el plano regional

1. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) es una organización mundial basada en el conocimiento que ayuda a los países y regiones a lograr transformaciones fundadas en sus propias prioridades de desarrollo. En un mundo cada vez más interconectado, en el que los desafíos que plantea el desarrollo ya no se confinan dentro de fronteras geográficas, el PNUD, como parte del sistema de las Naciones Unidas, ya lleva un tiempo reconociendo que alcanzar resultados sostenibles exige poner a disposición de sus contrapartes en el plano nacional y regional una diversidad de opciones normativas. Por ello, la cooperación regional para el desarrollo es más que una dimensión que responde al mandato del PNUD; es un mecanismo decisivo para aumentar la eficacia del desarrollo. Una presencia regional contribuye a tres objetivos esenciales del PNUD: i) hacer que las oficinas en los países sean asociados para el desarrollo más efectivos en el plano nacional; ii) aprovechar mejor los conocimientos internos (mediante las comunidades internas de prácticas) para lograr resultados en materia de desarrollo que estén fundados en buenas prácticas; y iii) ser un socio activo en el intercambio externo de conocimientos como contribuyente, beneficiario e intermediario con respecto a nuestros asociados de los países en que se ejecutan programas.

2. La cooperación del PNUD en el plano regional refleja las expectativas de la organización manifestadas en el Plan Estratégico para 2008-2013. La presencia regional de la organización le permite responder a la demanda de apoyo específico del PNUD en el plano regional y nacional. Por ello, al PNUD le satisface que la “Evaluación de la contribución del PNUD al desarrollo y la obtención de resultados institucionales en el plano regional” haya confirmado que muchas de sus operaciones regionales han logrado avances importantes en la esfera del desarrollo y



que las respuestas institucionales han sido oportunas, eficaces en función del costo, catalizadoras y bien recibidas. Pero en la evaluación también se han resaltado esferas en las que se podría mejorar, lo que es importante. Muchas de esas esferas están relacionadas con el reto de seguir el ritmo de los cambios cada vez más acelerados que se producen dentro de las regiones y entre ellas. La organización ya se ha ocupado de algunos de esos cambios o está ocupándose de ellos.

3. Además de la función específica que desempeña como asociado para el desarrollo, el PNUD está firmemente decidido a promover la coherencia en la diversidad de actividades de todo el sistema de las Naciones Unidas desempeñando una función de liderazgo, en el plano regional, dentro del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM). Esa función incluye el empeño de aportar valor añadido mediante una participación activa en los mecanismos de coordinación regional organizados por las comisiones regionales de las Naciones Unidas. Enfrentarse a problemas complejos en materia de desarrollo en el plano nacional y regional exige cada vez más recurrir al conjunto de ventajas que ofrece el sistema de las Naciones Unidas y aprender de las intervenciones y modelos regionales. Por ese motivo, el PNUD considera que el hecho de que encabece los equipos de directores regionales constituye un mecanismo importante para lograr resultados coherentes en materia de desarrollo respaldados por una labor igualmente coherente del sistema de las Naciones Unidas.

4. Plenamente consciente de que es cada vez más importante lograr una cooperación y coordinación efectivas en el plano regional, el PNUD seguirá haciendo todo lo posible para colaborar a este respecto con los asociados para el desarrollo y los interesados. Esta evaluación, junto con la presente respuesta de la administración y otras relacionadas, son una valiosa aportación que se tendrá directamente en cuenta en las labores de colaboración que se están realizando.

Logros

5. En el Plan Estratégico del PNUD para 2008-2013 se prevé que la programación regional conecte las iniciativas nacionales y mundiales y facilite la cooperación entre países que comparten condiciones geográficas, sociales y económicas similares. Los programas regionales del PNUD están concebidos para responder a los contextos y prioridades regionales, subregionales y nacionales. Los programas están adaptados a contextos y prioridades regionales concretos, al tiempo que permanecen sólidamente fundados en las prioridades institucionales de la reducción de la pobreza, la gobernanza democrática, el medio ambiente y la energía, y la prevención de crisis y recuperación después de ellas. El desarrollo de la capacidad, la igualdad entre los géneros, el VIH y el SIDA, la tecnología de la información y las comunicaciones y la cooperación Sur-Sur constituyen prioridades intersectoriales.

6. En la evaluación se reflexiona sobre si con ese enfoque se logran mejorar los resultados en materia de desarrollo, y al PNUD le infunde estímulo que en el informe se apunten los diversos modos en los que su labor en el plano regional ayuda a los países a avanzar en sus prioridades. Por ejemplo, en la evaluación se constata que la cooperación regional del PNUD ha sido decisiva para promover un diálogo y una cooperación que han permitido a varios países encontrar soluciones comunes rápidamente y con un costo general menor. Esto se logró insuflando en los

modelos contextualizados regionalmente correspondientes los conocimientos y enseñanzas extraídos en diversos países y ayudando a las contrapartes nacionales a enfrentarse a problemas transfronterizos cruciales con respecto a los que carecían de la capacidad o los recursos necesarios para solucionarlos por sí solos. (En el marco de cooperación regional aprobado en 2010 se adoptaron medidas particulares para asegurar esas complementariedades). De las diversas experiencias con las que se lograron excelentes resultados que cabe citar aquí, un ejemplo es la asociación del PNUD con la Unión Europea (UE). Esa asociación es especialmente importante para los países de Europa central y oriental que han accedido o tratan de acceder a la UE. Una iniciativa transfronteriza en la misma región ha ayudado a los nuevos Estados miembros de la UE a compartir con los que esperan acceder a ella las enseñanzas extraídas y los conocimientos especializados sobre la transición y sobre el desarrollo.

7. La labor del PNUD en el plano regional tiene atributos precisos que pueden tener un valor estratégico para los asociados en el plano nacional y regional. El PNUD puede, por ejemplo, apoyar prioridades estratégicas delicadas creando un espacio inocuo donde debatir problemas como parte de grupos regionales, problemas que cada país puede tener dificultades en asumir por sí solo. Un buen ejemplo al respecto proviene de la región de Asia y el Pacífico, donde un proyecto regional ayudó a los países a ocuparse de los problemas de los pueblos indígenas relacionados con los derechos de propiedad de la tierra. Ese proyecto ayudó a los gobiernos a ocuparse del problema en el contexto de la gestión de los recursos naturales. De modo similar, un informe regional sobre el desarrollo humano centrado en la corrupción facilitó un análisis franco de las consecuencias de la corrupción sobre el desarrollo humano, y permitió ampliar el margen para aumentar los trabajos programáticos sobre la cuestión en el plano nacional. En la región de los Estados árabes, un proyecto regional apoyado por el PNUD logró un premio a la cooperación Sur-Sur por reunir a dirigentes religiosos de toda la región para un oportuno diálogo interconfesional.

8. La utilización de la labor analítica junto con las medidas para ayudar a las personas y las instituciones a establecer redes de contactos han sido un rasgo característico del trabajo del PNUD en el plano regional durante el último decenio. Por ejemplo, 39 informes regionales y subregionales sobre el desarrollo humano han contribuido a defender el paradigma de un desarrollo centrado en las personas que el PNUD lleva ya 20 años promoviendo. Esos informes han alentado la formación, en todas las regiones, y en el plano regional y subregional, de comunidades de profesionales especializados y plataformas de gestión de los conocimientos, y esas comunidades y plataformas pueden y deben continuar evolucionando para influir positivamente en el diálogo regional sobre el desarrollo. En Europa y la Comunidad de Estados Independientes se estableció un Centro regional para la reforma de la administración pública, que se centra en la gobernanza democrática y la modernización de los procesos de gobierno en la región. En la región de América Latina y el Caribe, organizaciones de la sociedad civil y expertos técnicos establecieron una red de comunidades de profesionales especializados centrada en la cuestión del género. Esa red nació a raíz de programas de certificación sobre la igualdad entre los géneros de carácter público de seis países (Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, México y Uruguay). El objetivo es trasladar las experiencias de esos países a otros países solicitantes (El Salvador, Nicaragua, Panamá y República Dominicana). Para la Cumbre Económica, Social y de Desarrollo de la Liga de los

Estados Árabes, el PNUD contribuyó a la redacción del informe titulado “Obstáculos al desarrollo en la región árabe”, que se centró en la soberanía alimentaria y la pobreza. Los jefes de Estado y de gobierno árabes ratificaron ese informe, que ahora está llevando a que se establezca una base de datos de la Liga de los Estados Árabes sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio. A partir de esa base de datos se elaborará un informe anual, “Los Objetivos de Desarrollo del Milenio de un vistazo”. Una red regional de Asia y el Pacífico que promueve el fomento de la capacidad de las mujeres indígenas para participar en la adopción pública de decisiones ha sido ampliamente citado como una de las mejores prácticas mundiales. En los 12 últimos meses, los centros regionales de servicios han prestado un apoyo fundamental a los países para ayudarles a concebir modos de acelerar y mantener los avances relacionados con la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Esa iniciativa está basada en un marco respaldado por el GNUD.

9. El PNUD está de acuerdo con la evaluación en que la organización puede desempeñar funciones diferentes pero relacionadas en los planos mundial, regional y nacional, y en que se pueden reforzar continuamente las sinergias entre los tres niveles. Durante el último decenio ha tenido lugar un proceso progresivo de regionalización de las funciones, servicios y capacidades de ejecución, a medida que el PNUD ha ido tratando de aumentar el apoyo que proporciona en el plano nacional y regional. El PNUD integró en los centros regionales de servicios recursos humanos y financieros de múltiples fuentes que anteriormente estaban dispersos, con el objetivo de forjar asociaciones de colaboración, contextualizar los conocimientos, aumentar la eficiencia y lograr economías de escala en todas las regiones. No es baladí que en la evaluación se afirme, en la página 33, que en una situación en la que no se pueden fortalecer todas las oficinas en los países, la prestación de servicios de apoyo técnico por los centros regionales de servicios haya demostrado ser una opción pertinente y adecuada.

10. Esa evolución se ha acelerado desde que se introdujo la estrategia de regionalización de 2008 y ha sido decisiva para conseguir los logros que se resaltaron en la evaluación. La estrategia se inspiró en las indicaciones que figuraban en el estudio efectuado en 2007 sobre los productos y servicios de la sede que apuntaban que la “calidad de los servicios” de las dependencias regionales descentralizadas era percibida el doble de favorablemente que la de los servicios procedentes de la sede. Pero, como se observó en la evaluación, esa tarea de integración y ajuste en el plano regional aún no se ha finalizado. La administración y el personal de la organización aprecian mucho que los activos se concentren en el plano regional. La organización reconoce además que si bien dentro de ella se ha apreciado mucho la regionalización, el éxito depende de que esa acogida positiva tenga eco entre los interesados de las regiones y de que estos la refuercen.

11. El PNUD tiene el firme empeño de mejorar constantemente la eficacia del desarrollo y la eficacia en función de los costos a todos los niveles. A la organización le agrada que en la evaluación se constataste que el enfoque evolutivo de la cooperación y la coordinación regionales que se ha adoptado durante el último decenio, y especialmente desde 2008, ha aumentado su eficacia en el desempeño de sus funciones de cooperación y coordinación. El PNUD trata activamente de buscar modos de reforzar y aumentar la eficiencia y la eficacia y en los próximos meses finalizará y aplicará un examen estructural con el que mejorará los incentivos y mecanismos, así como los procesos de racionalización, para alentar una mayor

atención a los resultados transformativos en materia de desarrollo en los planos nacional y regional. En la evaluación actual se proporcionan aportaciones valiosas que se asimilarán durante ese examen.

Retos

12. En el último decenio, el ritmo y la complejidad de los cambios en la cooperación para el desarrollo han planteado retos formidables a muchos de los agentes que intervienen en el desarrollo internacional, si no a todos. La estrategia del PNUD para hacer frente a ese desafío, cuyos resultados satisfactorios se reconocieron en la evaluación, fue doble. En primer lugar, concebir respuestas a las prioridades nacionales en materia de desarrollo que proporcionasen visiones contextualizadas de las necesidades, prioridades y soluciones y redujesen los gastos de colaboración en todas las etapas, ya fuesen de transacción o de otro tipo, para lograr una mayor implicación y participación de los interesados. En segundo lugar, la estrategia de regionalización del PNUD logró un equilibrio entre costos y beneficios, con lo que aumentó su capacidad de satisfacer la demanda y contribuir a la consecución de resultados en materia de desarrollo en todos los niveles.

13. Para tratar de resolver los problemas apuntados en la evaluación se puede recurrir a prácticas que ya se están desarrollando o están establecidas. Como se recomienda en la evaluación, el PNUD reconoce la necesidad de aplicar homogéneamente los criterios institucionales de regionalidad para orientar las decisiones regionales de programación y aprovechará la experiencia adquirida con los programas regionales de Asia y el Pacífico para idear un enfoque institucional.

14. El PNUD considera que ampliar el número de sus asociados y profundizar en la cooperación con ellos es un objetivo fundamental de todos sus programas, incluidos los programas regionales. El PNUD coincide plenamente con esa recomendación de la evaluación. De hecho, opina que puede utilizar los logros alcanzados con los programas regionales para atraer a nuevos asociados y diversificar la combinación de recursos para el desarrollo obtenidos dentro de las regiones y fuera de ellas. En la evaluación se observa que la cercanía geográfica estrecha y la interacción frecuente de los expertos de las esferas temáticas del PNUD y de otras entidades de las Naciones Unidas, entre ellas las comisiones regionales, pueden permitirle aprovechar las bases de conocimientos y los recursos técnicos disponibles en todas las esferas temáticas en los planos regional y subregional. El PNUD toma nota de esas observaciones y adoptará medidas para que esos enfoques queden reflejados en los proyectos regionales, el apoyo a las oficinas en los países y los compromisos, por conducto de los equipos de directores regionales y otros mecanismos de coordinación regional.

15. En la evaluación se advierte que, si bien la respuesta regional del PNUD era y sigue siendo apropiada, la capacidad de hacer frente a la demanda va a la zaga, ya sea porque se carece de una dotación de personal adecuada (véase la página 34 de la evaluación) o porque los propios centros se encuentran en etapas diferentes de constitución (página 40). También se resaltan los buenos resultados del PNUD en la promoción de los bienes públicos regionales y en el apoyo a la colaboración sobre problemas transfronterizos y compartidos. En consonancia con las ambiciones de la organización de proporcionar a las regiones y los países conocimientos y opciones pertinentes, la evaluación halla razones de peso para respaldar al PNUD en ese

ámbito y en la página 34 indica que el establecimiento de centros regionales de servicios ha contribuido a una mejor colaboración interdisciplinaria, aunque existen restricciones institucionales que limitan la cooperación en los diferentes ámbitos de actividad.

16. Como se observó en evaluaciones recientes de los marcos de cooperación regional, un reto es medir las repercusiones que logran los principales productos de conocimientos y medidas de promoción de carácter regional y subregional. El PNUD reconoce que los sistemas actuales no son adecuados para hacer un seguimiento de los resultados y las consecuencias para los interesados en ese contexto e informar objetivamente sobre ellos y continuará impulsando sistemas de seguimiento y evaluación de los resultados.

17. Con respecto a la observación de que los arreglos actuales en materia de programación regional no son conducentes a fomentar la cooperación interregional, el PNUD hace notar que la cooperación interregional entra dentro del mandato del programa mundial, que está plenamente armonizado con los programas regionales gracias a la estructura de funcionamiento del PNUD. (La labor del Centro Internacional de Políticas para el Crecimiento Inclusivo es un ejemplo del perfil interregional del PNUD, facilitado en ese caso por el marco de cooperación mundial). No obstante, el PNUD reconoce que se puede hacer más para reforzar la cooperación interregional, en particular en las esferas de la gestión de conocimientos y de la cooperación Sur-Sur.

18. El PNUD discrepa de la recomendación de que la gestión de los programas y proyectos regionales debería radicarse en un lugar adecuado de la región o subregión, ya que opina que la ubicación apropiada desde la que realizar las intervenciones programáticas concretas no debe seleccionarse a priori, sino basándose en los criterios correspondientes, entre ellos las posibilidades de aportar valor añadido, su carácter apropiado como punto de entrada para los debates y la ubicación de las contrapartes más importantes, tanto asociados en la ejecución como beneficiarios.

19. En la evaluación se reconoce que la presencia regional del PNUD es una parte importante y necesaria de la respuesta de la organización a los retos y oportunidades que se plantean en materia de desarrollo en el presente nivel de la cooperación internacional. Los centros regionales de servicios, que como se ha indicado más arriba han existido en el marco de la estrategia actual de regionalización sólo desde 2008, ya han demostrado su capacidad de lograr una implicación más amplia y profunda, en el plano regional y subregional, para las iniciativas del PNUD, lo que ha quedado confirmado por el aumento de la participación de representantes de gobiernos y de la sociedad civil en diversas actividades, publicaciones y otras labores de la organización.

20. En la página 40 de la evaluación se observa que la falta de financiación, recuperación de los gastos y coordinación y una ejecución deficiente han reducido la eficiencia. Cabe añadir que tal vez sea necesario revisar la idoneidad de las modalidades de programación para las intervenciones en el plano regional. Sobre la cuestión concreta de la gestión de los conocimientos, en la página 36 de la evaluación se observa que ha mejorado como resultado del trabajo y la presencia regional del PNUD, pero que no se aprovechan plenamente las posibilidades de intercambio de conocimientos a nivel interregional e institucional. Esas conclusiones sobre los resultados institucionales confirman la pertinencia de las

labores del PNUD en el plano regional, pero van más allá de ello y preconizan que se invierta cuidadosamente en la capacidad necesaria y se racionalicen los recursos, la orientación y los instrumentos institucionales, de modo que puedan materializarse todas las posibilidades de las operaciones regionales de la organización.

21. En la evaluación se hacen importantes observaciones sobre resultados institucionales que guardan relación con las aportaciones del PNUD a la coherencia de todo el sistema. Por ejemplo, en la página 37 se dice que la colaboración entre los miembros del sistema de las Naciones Unidas tiene lugar principalmente a nivel de proyectos regionales, pero no lo suficiente en el ámbito del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD). Incluso antes de que se finalizara la evaluación, el PNUD había invertido notablemente en la mejora de la calidad de sus aportaciones al MANUD aumentando la orientación, el apoyo y la supervisión prestados a las oficinas de la organización en los países en los que se aplica el Marco. Ese empeño ha proseguido durante todo el año 2010, con el apoyo principal de las direcciones regionales y los centros regionales de servicios. Las inversiones en esa esfera continuarán, dada la importancia que concede el PNUD a la coherencia sustantiva y operacional de las labores del sistema de las Naciones Unidas en los países, en particular por conducto del mecanismo de los equipos de directores regionales. El PNUD seguirá analizando con otros organismos del sistema de las Naciones Unidas las ventajas para la eficacia y la eficiencia que se pueden derivar de la ubicación conjunta.

22. Junto a esos retos está la necesidad de lograr un equilibrio entre el apoyo en el plano regional y el apoyo en el plano nacional. A medida que se vaya avanzando, este será un aspecto importante del debate sobre los resultados en materia de desarrollo. Un debate holístico sobre los recursos necesarios será esencial para establecer y mantener una combinación óptima entre esas dos prioridades.

Medidas: adoptadas y en curso

23. La evaluación actual se hace eco de cuestiones planteadas en evaluaciones de marcos de cooperación regional anteriores, basándose en las cuales el PNUD ya ha tomado medidas. Por ejemplo, en la evaluación del marco de cooperación regional 2002-2006 para América Latina y el Caribe se recomendó que el PNUD se centrara más en apoyar los informes sobre el desarrollo humano de carácter subregional y en reforzar la colaboración con las instituciones subregionales; en el marco 2008-2012 se hizo hincapié en esas dos actividades. En la formulación de los marcos de cooperación regional también se aplicaron las conclusiones de las evaluaciones temáticas y de las evaluaciones del marco de cooperación mundial.

24. Puesto que la mayoría (si no todos) los proyectos regionales formulados en virtud de los marcos de cooperación regional son ejecutados directamente por el PNUD, desde 2009 el proceso interno de evaluación y aprobación de la organización ha obligado a que en todos los proyectos se mencionara explícitamente de qué modo las enseñanzas extraídas de las evaluaciones pertinentes han alimentado la selección de prioridades, la estrategia de ejecución, los arreglos de gestión y los resultados previstos para el proyecto. También se están examinando los procedimientos de evaluación de todos los programas (nacionales, regionales y mundiales) con el objetivo de poner al día factores relacionados con la calidad, en respuesta a las prioridades institucionales que están evolucionando. Se están examinando los

criterios para evaluar los casos de ejecución directa con objeto de mejorar el intercambio interregional de enseñanzas y la coherencia entre las prioridades regionales y la demanda nacional. Esas medidas coinciden plenamente con las recomendaciones al respecto de la evaluación actual.

El camino a seguir

25. El PNUD tiene el firme empeño de fortalecer su capacidad de contribución en el plano regional, incluida su propia capacidad de recursos humanos, en consonancia con la revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, y de tener en cuenta las demandas de las regiones y países y promover la coherencia de todo el sistema de las Naciones Unidas.

26. Además de las medidas que ya se han adoptado, el PNUD reconoce la necesidad de contar con sistemas e instrumentos de gestión definidos más centralmente que orienten la colaboración en el plano regional, promuevan la utilización de procedimientos normalizados y aumenten la comparabilidad de datos entre las regiones, y eviten la duplicación de costosas inversiones al tiempo que permitan un uso óptimo del conjunto de los recursos disponibles en los planos central y regional. El examen estructural mencionado más arriba, junto con las medidas conexas de gestión, tiene por objetivo ocuparse de muchas de esas cuestiones y el PNUD espera con interés proseguir este diálogo con la Junta Ejecutiva en los próximos períodos de sesiones.

27. Como se enuncia en el tercer punto del anexo, se continuará haciendo todo lo posible por acercar el asesoramiento normativo a los clientes de los países y de las oficinas en los países, prestando atención especialmente a fomentar la capacidad de asesoramiento normativo y los sistemas de gestión de los conocimientos para una extracción de enseñanzas y una colaboración programática de carácter interregional. La distribución de un cuadro de “dirigentes de actividades” en los centros regionales ya ha logrado que los servicios de apoyo regional se ajusten más estrechamente a las prioridades de cada país y presten un mejor servicio. En todos los centros regionales se ubicaron expertos en gestión de los conocimientos, que están desempeñando funciones esenciales: conectar los conocimientos internos y externos para aumentar los conocimientos dentro del PNUD, compartir esos conocimientos con todo el sistema de las Naciones Unidas y con redes externas de conocimientos; y ayudar a las oficinas en los países a servir de intermediarias para el intercambio de conocimientos Sur-Sur.

28. Los ciclos de los programas regionales, que anteriormente no estaban armonizados entre sí ni con el ciclo de planificación institucional (el marco de financiación multianual 2000-2003, el marco de financiación multianual 2004-2007 y el Plan Estratégico 2008-2013), han sido ahora prorrogados o ajustados para coincidir con el período del Plan Estratégico en vigor. Con ello se facilitará que los enfoques regionales del PNUD se ajusten plenamente al próximo presupuesto integrado, lo que permitirá un análisis holístico de la labor del PNUD en el plano regional y la aplicación de las recomendaciones de la evaluación. Con ese cambio se deberían lograr también recursos adicionales. (Los marcos de cooperación regional reciben actualmente el 9% de todos los recursos ordinarios).

29. Dados los retos y oportunidades concretos que presenta la labor en el plano regional, el PNUD ha acogido de buen grado la presente evaluación y agradece las enseñanzas que proporciona para seguir logrando mejoras en la organización. En el anexo que figura en las páginas siguientes se describen brevemente las recomendaciones principales de la evaluación y las respuestas del PNUD, entre ellas las medidas concretas que está adoptando la organización para tratar de resolver los problemas planteados, en particular los que exigirán una colaboración continuada con la Junta Ejecutiva.

Recomendaciones clave y respuestas de la administración

Recomendación 1 de la evaluación. El PNUD debería establecer criterios de “regionalidad” para la programación regional en consulta con los gobiernos, sobre la base de las prácticas idóneas existentes, a fin de determinar cuándo conviene aplicar un enfoque regional.

Los criterios de regionalidad se derivarían de una evaluación de lo que da resultado y lo que no al utilizar enfoques regionales o subregionales, la determinación de los casos en que ese enfoque aporta un valor añadido y un análisis de por qué y cómo cooperan los países. Los debates acerca de la elaboración de esos criterios deben ser amplios y en ellos deberían participar los gobiernos asociados de los países en que se ejecutan programas y los países donantes. Un conocimiento cabal de cuándo debe utilizarse o no el enfoque regional podría ser clave para el posicionamiento del PNUD en situaciones de pocos recursos.

Respuesta de la administración: El PNUD está de acuerdo con esa recomendación y reconoce la necesidad de establecer criterios institucionales claros para determinar cuándo utilizar la programación regional como la modalidad más apropiada para las cuestiones relacionadas con el desarrollo. Como se indica en el informe de evaluación, algunas direcciones regionales, como la Dirección Regional de Asia y el Pacífico, ya han adoptado esos criterios. Los criterios se aplican también en otras regiones basándose en el valor añadido de la programación regional, lo que se valida consultando durante la formulación de los programas regionales a asociados principales del PNUD en la región, como los gobiernos, las organizaciones regionales y subregionales, otros organismos de las Naciones Unidas y agentes de la sociedad civil.

Reflexionando sobre las observaciones y conclusiones de la evaluación, el PNUD ya ha encontrado tres elementos decisivos que justificarían un enfoque regional, que son los siguientes: a) gestionar las externalidades; b) estudiar economías de escala; y c) promover los bienes públicos regionales que no se pueden tratar de proteger en el plano nacional. Además, el programa regional debe aportar valor añadido a los programas para los países. El PNUD reflexionará sobre los enfoques pasados y actuales para distinguir entre la programación regional y la del MANUD o del país, lo que incluirá reflexionar sobre los enfoques utilizados por otros organismos de las Naciones Unidas para establecer esos criterios. Ello se hará en consulta con las oficinas en los países y con los asociados gubernamentales de los países en que se ejecutan programas y los países donantes. Los criterios acordados se aplicarán en la formulación de los nuevos documentos de programas regionales.

El PNUD tratará también de seguir aclarando la idea general de los programas regionales (entre otras características, su papel, alcance y función) y examinará cómo se aplican a los programas regionales las directrices actuales de programación, en particular las modalidades, el proceso de consulta, los criterios de regionalidad, los arreglos de gestión y los procesos de examen de los programas.

<i>Medidas clave</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencias competentes</i>	<i>Seguimiento*</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Situación</i>
1.1 Establecer un conjunto de criterios institucionales de regionalidad a fin de determinar qué constituye un enfoque regional frente a un enfoque nacional	Julio de 2011	Grupo de Gestión		
1.2 Examinar el proceso de evaluación de los programas o proyectos y actualizar las directrices de programación incorporando nuevos criterios de regionalidad	Diciembre de 2011	Dirección de Políticas de Desarrollo, Grupo de Apoyo a las Operaciones		
1.3 Aumentar la coordinación y las sinergias entre los programas regionales y los programas del MANUD o los programas por países	En curso	Direcciones regionales, centros regionales de servicios y oficinas en los países		

* En la base de datos del Centro de Recursos de Evaluación se sigue la situación de la aplicación electrónicamente.

Recomendación 2 de la evaluación. El PNUD debería establecer un marco eficaz en función de los costos para favorecer una cooperación más amplia y profunda que facilite la celebración sistemática de consultas a fin de garantizar el mantenimiento de la pertinencia de la labor del PNUD en los planos regional e interregional.

Entre los participantes en las asociaciones de base amplia comprendidas en el marco deberían figurar las organizaciones regionales pertinentes, los gobiernos nacionales y la sociedad civil y el sistema de las Naciones Unidas, en particular las comisiones regionales. El marco y las consultas ulteriores asegurarán que el PNUD esté convenientemente situado en el espacio regional para aportar valor en materia de desarrollo y que pueda determinar oportunidades para una mayor cooperación regional e interregional.

Respuesta de la administración: Los centros regionales de servicios se crearon en parte para proporcionar una respuesta más eficaz en función de los costos por parte del PNUD a las necesidades regionales y de los países. La cercanía geográfica reduce los costos frente al trabajo desde la sede. Facilita la interacción con los asociados regionales, al tiempo que reduce los gastos que les supone colaborar con el PNUD, y ha alentado una participación más profunda en las redes de conocimientos y comunidades de profesionales especializados de carácter regional. Otra ventaja patente que se reconoce en el informe de evaluación son las horas de funcionamiento en el mismo huso horario. Todos esos factores han contribuido a acelerar las respuestas del PNUD y el intercambio de opciones apropiadas contextualmente con nuestros asociados regionales y de los países, lo que aumenta por sí mismo la eficacia en función de los costos.

Al mismo tiempo, en todas las regiones los centros regionales de servicios continúan promoviendo y consolidando las asociaciones de colaboración con organizaciones regionales y subregionales, entre otros medios por conducto de los programas regionales. Esas asociaciones son esenciales para lograr la adhesión a importantes mensajes normativos y relacionados con el mandato acerca del desarrollo humano y de los compromisos relacionados con los Objetivos de Desarrollo del Milenio y para apoyar su aplicación efectiva en el plano nacional. También nos ayudan a lograr ajustarnos a las prioridades regionales y a conseguir la implicación nacional en las intervenciones regionales.

Se han adoptado diversas iniciativas para promover la cooperación interregional bajo los auspicios del programa mundial. Por ejemplo, el Centro Internacional de Políticas para el Crecimiento Inclusivo del Brasil, financiado con cargo al programa mundial, ha invertido considerablemente en lograr nuevas asociaciones de colaboración, en consonancia con la labor de cooperación regional que trata de apoyar el PNUD e impulsándola aún más. El establecimiento de nuevas asociaciones de colaboración, el diálogo normativo entre las regiones y los intercambios de conocimientos Sur-Sur son elementos esenciales de la labor de ese Centro de Políticas, que está incluido dentro del Grupo del PNUD sobre la pobreza. Como se mencionó en el informe de evaluación, en 2009 se instituyó una asociación estratégica con China con objeto de establecer una cooperación trilateral para apoyar a los países en desarrollo, en particular en África. Se forjó una nueva asociación con la República de Corea para establecer en Seúl el Centro de Políticas para las Asociaciones Mundiales para el Desarrollo, dependiente del PNUD, que efectuará análisis e investigaciones sobre políticas referentes a las asociaciones mundiales en el desarrollo internacional. El PNUD confía en que las iniciativas de ese tipo nos enseñarán modos de aumentar las asociaciones de colaboración Sur-Sur de un modo eficaz en función de los costos.

En lo sucesivo, las direcciones regionales del PNUD evaluarán las asociaciones de colaboración actualmente en vigor y las de carácter continuo para detectar posibles esferas en las que quepan mejoras. Sobre la base de esa evaluación y las buenas prácticas existentes, se reforzarán las estrategias para las asociaciones de colaboración regionales y la movilización de recursos.

En su condición de presidentes de los equipos de directores regionales, que actúan dentro de la estructura del GNUD, los directores regionales del PNUD seguirán promoviendo las complementariedades efectivas y una cultura de la cooperación entre las organizaciones de las Naciones Unidas activas en cada región. El PNUD continuará también participando activamente en el mecanismo de coordinación regional, cuando lo convoquen las comisiones regionales de las Naciones Unidas, y alentando una interacción en los dos sentidos con esos organismos para que se apoyen mutuamente en las labores respectivas.

Por último, el PNUD reforzará los órganos rectores y, cuando corresponda, las juntas consultivas de los programas y proyectos regionales a fin de garantizar el mantenimiento de la pertinencia de las intervenciones regionales e interregionales y para ello aumentará las consultas con los asociados e interesados más importantes.

<i>Medidas clave</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencias competentes</i>	<i>Seguimiento*</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Situación</i>
2.1 Evaluar las asociaciones de colaboración regionales actuales e integrar las respuestas en marcos de cooperación regional en curso y nuevos	Continuo	Centros regionales de servicios, direcciones regionales		

2.2	Asegurar una planificación adecuada y un intercambio de planes de trabajo entre los equipos de directores regionales y los mecanismos de coordinación regional con miras a profundizar las sinergias y complementariedades, cuando proceda	En curso	Direcciones regionales con centros regionales de servicios
2.3	Reforzar la función que desempeñan las juntas temáticas o los grupos consultivos en el examen y evaluación de las contribuciones de los programas a los resultados previstos	Diciembre de 2011	Direcciones regionales, centros regionales de servicios

Recomendación 3 de la evaluación. El PNUD debe fomentar una cultura institucional que aliente el intercambio de experiencias y la colaboración en materia de programación a nivel interregional y asegure el uso de los conocimientos regionales en toda la organización.

Las regiones definidas por el PNUD no deben convertirse en compartimentos estancos en lo que se refiere a los programas y el intercambio de conocimientos. Los países que enfrentan problemas comunes, incluidos problemas transfronterizos, no siempre pertenecen a la misma región, en cuyo caso es necesario que el PNUD facilite la cooperación interregional. Se debe promover el intercambio de conocimientos a nivel interregional mediante el uso de incentivos institucionales adecuados que fortalezcan las actividades globales del PNUD en materia de gestión de los conocimientos. También es necesario crear incentivos para promover el uso de los conocimientos y las experiencias regionales en la planificación estratégica institucional, y las actividades de promoción y asesoramiento normativo del PNUD.

Respuesta de la administración: La colaboración regional e interregional son esenciales en la labor del PNUD como organización mundial que trata de ayudar a los países a acelerar los avances en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Se están adoptando medidas para reforzar una cultura institucional que aliente el intercambio de experiencias y la colaboración en materia de programación tanto vertical como horizontalmente: verticalmente, utilizando los conocimientos nacionales y regionales para extraer enseñanzas institucionales; horizontalmente, realizando actividades intrarregionales e interregionales.

Ya se han comenzado a tomar diversas medidas para fortalecer la estructura de funcionamiento y de los conocimientos, cuya base está en los centros regionales y que se complementa con la ejecución de la estrategia institucional de gestión de los conocimientos. El cuarto marco de cooperación mundial tenía la intención de: i) establecer, para la integración del programa mundial y los programas regionales, un enfoque basado en la idea de un equipo que se ocupase de una sola práctica; y ii) adoptar un enfoque institucional de la regionalización para reforzar la coherencia y eficacia de la estructura de funcionamiento. A lo largo de 2009 y 2010, se distribuyó en cada centro regional un cuadro de “dirigentes de actividades” (asesores en materia de políticas con conocimientos específicos sobre determinadas actividades), con dos objetivos: aprovechar las experiencias nacionales y regionales en un contexto mundial y acercar más los servicios de asesoramiento normativo a nuestros asociados nacionales. Se han distribuido expertos en gestión de los conocimientos en todos los centros regionales, donde se encargan, entre otras cosas, de acelerar la codificación y el intercambio intrarregionales e interregionales de conocimientos.

<i>Medidas clave</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencias competentes</i>	<i>Seguimiento*</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Situación</i>
3.1 Aumentar las sinergias entre el programa mundial y los programas regionales para promover la cooperación interregional	Diciembre de 2011	Direcciones regionales, Dirección de Políticas de Desarrollo, Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación		
3.2 Aumentar la colaboración entre los centros regionales, aprovechando los sistemas de gestión de los conocimientos y las estructuras de gestión en vigor; examinar la composición del comité asesor del programa mundial	Diciembre de 2011	Dirección de Políticas de Desarrollo, Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación y centros regionales de servicios		
3.3 Establecer métodos explícitos con los que las enseñanzas extraídas en el plano regional puedan alimentar la dirección y la adopción de decisiones de la organización	Para finales de 2011	Dirección de Políticas de Desarrollo, Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, Oficina Ejecutiva, direcciones regionales, oficinas en los países		

Recomendación 4 de la evaluación. Para aumentar la eficacia y crear capacidad, la gestión de los programas y proyectos regionales del PNUD debería radicarse en un lugar adecuado en la región o subregión.

Los cinco programas regionales deberían ser gestionados por centros regionales de servicios de modo que se pueda aprovechar la dinámica regional y la capacidad regional. Los proyectos regionales deberían estar ubicados cerca de los beneficiarios, donde puedan responder mejor a los cambios de contexto y utilizar mejor las capacidades regionales. De ser posible, los proyectos deberían radicarse en instituciones regionales en las que el representante residente del país anfitrión desempeñe las funciones de representante principal del proyecto. En los casos en que los proyectos se radiquen en el centro regional de servicios, deberían disponer de una capacidad exclusivamente dedicada a la gestión de proyectos.

Respuesta de la administración: Como se indica en el párrafo 86 del informe de evaluación, los programas regionales de Asia y el Pacífico y de Europa y la Comunidad de Estados Independientes son gestionados por los centros regionales de servicios. Los programas regionales de África, los Estados árabes y América Latina y el Caribe son parcialmente gestionados desde la sede, lo que es un reflejo de los diferentes estados de evolución de los enfoques regionales que se observan en la evaluación.

El PNUD reconoce que cada región presenta sus propios retos y oportunidades y exige un enfoque alimentado por las enseñanzas extraídas en otras regiones pero adaptado a las necesidades específicas del contexto regional. Esto es cierto tanto en el caso de los programas regionales como en el de los centros regionales de servicios más en general. La ubicación de los proyectos regionales se determinará sobre la base de su contenido y los arreglos para su ejecución, con el objetivo de promover la máxima implicación de la región y de los países. Con respecto a la recomendación de que en los casos en que los proyectos se radiquen en el centro regional de servicios, deberían disponer de una capacidad exclusivamente dedicada a la gestión de proyectos, el PNUD reconoce que las capacidades de gestión de proyectos y los servicios de asesoramiento son diferentes, aunque se apoyan mutuamente. Los asesores en materia de políticas deben compartir la responsabilidad sobre el modo en que se pone en práctica su asesoramiento y los resultados que se logran y han de estar familiarizados con las modalidades que determinan su función asesora y el modo en que se pone en práctica su asesoramiento. De igual modo, los expertos de los proyectos tienen la obligación de contribuir, dentro de su esfera de conocimientos especializados, al establecimiento de prácticas institucionales del PNUD.

<i>Medidas clave</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencias competentes</i>	<i>Seguimiento*</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Situación</i>
4.1 Establecer, como parte de los criterios de regionalidad, criterios específicos para determinar dónde ubicar la gestión de los programas y proyectos regionales, tomando en consideración las necesidades estratégicas, sustantivas, de asociación y operacionales de cada caso	Julio de 2011	Direcciones regionales		

Recomendación 5 de la evaluación. El PNUD debe aprovechar al máximo los recursos ordinarios asignados a los programas regionales para llevar a cabo intervenciones que contribuyan directamente a la obtención de resultados en materia de desarrollo y reducir al mínimo su uso para la obtención de resultados institucionales a nivel interno.

Los recursos ordinarios se deben utilizar para aportar valor en materia de desarrollo mediante su asignación directa a proyectos regionales o a actividades de asesoramiento normativo que contribuyan de manera clara y tangible a la obtención de resultados de desarrollo. Se debe reducir al mínimo el uso de los recursos ordinarios para financiar el apoyo a la función de gestión de proyectos de las oficinas en los países. El apoyo técnico a las oficinas en los países para el desempeño diario de esas funciones debe ser financiado con cargo al presupuesto de gestión, quizás mediante una mayor descentralización de la capacidad de apoyo de la sede en favor de los centros regionales de servicios y, de ser posible, de los centros regionales de servicios en favor de las oficinas en los países.

Respuesta de la administración: El objetivo de la programación regional es contribuir a la obtención de resultados en materia de desarrollo en los planos nacional, subregional y regional. Los marcos de cooperación regional, aprobados por la Junta Ejecutiva, presentan una diversidad de enfoques y una combinación de activos para hacer frente a los retos en materia de desarrollo específicos de cada región. Los asesores en materia de políticas financiados mediante los programas regionales se asignan a labores relacionadas con las prioridades regionales o nacionales o en algunos casos, con ambas. Su objetivo principal es estar a disposición de las contrapartes regionales, subregionales y nacionales conforme a lo definido y programado en los proyectos regionales, los programas por países y los planes de trabajo presupuestados.

<i>Medidas clave</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencias competentes</i>	<i>Seguimiento*</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Situación</i>
5.1 Basándose en las conclusiones del examen estructural y el modelo institucional (recomendación 7), perfeccionar la armonización funcional con las fuentes de financiación cuando sea necesario	Septiembre de 2011	Direcciones regionales, centros regionales de servicios		

Recomendación 6 de la evaluación. El PNUD debe mantener el sistema de centros regionales de servicios bajo el ámbito de competencia de las direcciones regionales.

Si bien la plantilla y la cartera de actividades y servicios pueden variar según el contexto regional y las necesidades, se deben tratar de uniformar los instrumentos y enfoques de gestión, incluidos los relacionados con el control de la contribución, la pertinencia y la eficiencia del mecanismo de los centros regionales de servicios. Los centros deben fortalecer su capacidad para establecer redes de contactos y asegurarse de aprovechar los conocimientos mundiales y hacer contribuciones al respecto. La dirección de los centros regionales de servicios debe estar a cargo de al menos un director regional adjunto. Se debe poner fin a la práctica residual de la doble subordinación en los centros regionales de servicios, incluso en el caso de los dirigentes de actividades. El personal de cada centro regional de servicios deberá responder a una sola estructura jerárquica, al mismo tiempo que deberá rendir cuentas por su vinculación con los conocimientos mundiales y su contribución a éstos.

Respuesta de la administración: Todos los centros regionales de servicios son parte esencial de su dirección regional respectiva. La supervisión de los centros regionales de servicios corre a cargo de la dirección regional correspondiente. Todos esos centros están presididos por un director regional adjunto que depende del director regional.

El PNUD está de acuerdo con la necesidad de uniformar los instrumentos y enfoques de gestión como parte de la evolución que están experimentando esos centros establecidos. Para facilitar la prestación de servicios integrados de asesoramiento, el PNUD está elaborando un sistema común con el que hacer un seguimiento de las solicitudes que llegan de las oficinas en los países, en el que se incluirán todos los asesores, con independencia de su ubicación, y todas las esferas de actividades. El sistema está basado en prácticas que ya se siguen en algunos centros regionales de servicios. Ese sistema global de seguimiento se vinculará con los sistemas generales de gestión de la organización con los que se pueden controlar y comparar las contribuciones, la pertinencia y la eficiencia.

También se está haciendo todo lo posible por sistematizar el modo en que pone a disposición sus servicios de asesoramiento el PNUD. Con coordinadores en el plano nacional, dirigentes y asesores de actividades en los centros regionales de servicios, y directores de actividades en el plano mundial, el PNUD cuenta ahora con una estructura institucional que puede facilitar una “jerarquía de conocimientos” conectada internamente. La ubicación de los dirigentes y asesores de actividades en el plano regional es decisiva para esa estructura. Unida a las posibilidades entre pares que ofrece la plataforma Teamworks, hará que el PNUD tenga más capacidad de apoyar a las instituciones asociadas en los planos regional y nacional para que logren resultados en materia de desarrollo. El reto sigue siendo, sin embargo, aprovechar esa estructura para una extracción de enseñanzas y una mejora de la colaboración programática en el plano interregional que permitan intercambios recíprocos de conocimientos entre servicios de asesoramiento nacionales, regionales y mundiales. La Estrategia del PNUD para la gestión de los conocimientos promueve una cultura institucional que alienta el intercambio de experiencias y la colaboración en materia de programación a nivel interregional (véase la respuesta a la recomendación 3 de la evaluación).

Aunque en la evaluación se pone en tela de juicio la práctica de la doble subordinación de los dirigentes de actividades en los centros regionales de servicios, el PNUD considera que hay pocos datos que justifiquen esa conclusión. El PNUD reconoce las dificultades que supone esa doble vía. Sin embargo, en su condición de pilares esenciales de la estructura mundial de funcionamiento del PNUD, los dirigentes de actividades necesitan una conexión significativa con el Director de Actividades de Nueva York. Es precisamente la distinción claramente establecida entre las cuestiones relacionadas con las oficinas en los países (que se hallan bajo el ámbito de competencia de las direcciones regionales) y las relacionadas con las actividades mundiales (que entran dentro de las competencias de las direcciones centrales) lo que hace que funcione efectivamente esa relación de subordinación a más de una autoridad que tienen los dirigentes de actividades

<i>Medidas clave</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencias competentes</i>	<i>Seguimiento*</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Situación</i>
6.1 Establecer en todos los centros regionales un sistema común de seguimiento que será controlado a nivel mundial	Junio de 2011	Dirección de Políticas de Desarrollo, Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, Dirección de Gestión, centros regionales de servicios		
6.2 Examinar periódicamente los mecanismos de responsabilidad ante más de una autoridad para asegurar una configuración óptima que se adecúe a la evolución de la estructura de funcionamiento y de conocimientos	Anualmente, a partir de diciembre de 2011	Dirección de Políticas de Desarrollo, Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, Oficina de Recursos Humanos		

Recomendación 7 de la evaluación. El PNUD debería elaborar un modelo institucional de operaciones estratégico que comprenda los niveles mundial, regional y nacional, asegure una asignación sostenible y transparente de los fondos y los recursos humanos, prevenga la duplicación de funciones y servicios y facilite la ubicación de la capacidad en el lugar más adecuado.

El PNUD debe reconocer que para fortalecer los resultados de su labor y su presencia regional, no puede limitarse únicamente a la programación y los mecanismos institucionales a nivel regional. El modelo institucional, por lo tanto, debe ser integral y abordar la programación y las estructuras institucionales dentro de la organización en su conjunto y a todos los niveles. El PNUD debe reconocer la interrelación entre la programación y los resultados a nivel nacional, regional y mundial. También debe dar prioridad a la determinación y establecimiento de una capacidad fundamental en las oficinas en los países. Al elaborar el modelo de apoyo técnico complementario a las oficinas en los países, el PNUD puede basarse en enfoques que ya han dado buenos resultados, como el del Fondo para el Medio Ambiente Mundial, que financia el empleo de expertos técnicos en la región que también contribuyen a las iniciativas institucionales. El modelo debe fortalecer los enfoques interdisciplinarios e interregionales del desarrollo humano y el establecimiento de asociaciones de colaboración de las Naciones Unidas a nivel nacional y regional. Además, el modelo institucional del PNUD debe proteger y, en la medida de lo posible, ampliar la financiación de los programas regionales para que puedan mantener y aumentar su contribución a la obtención de los resultados en materia de desarrollo y hacer frente a los nuevos desafíos.

Respuesta de la administración: El PNUD reconoce la necesidad de seguir examinando y ajustando su modelo institucional de operaciones estratégico, como se propone en la recomendación de la evaluación, al tiempo que se mantiene la flexibilidad suficiente para adaptarse a cada contexto regional. El PNUD se esfuerza continuamente por mejorar sus estrategias y prácticas institucionales para lograr resultados en materia de desarrollo de gran calidad del modo más eficaz en función del costo. Esa ambición ocupa un lugar central en el Plan de Acción de la Administradora y es decisiva en el actual entorno de recursos limitados.

<i>Medidas clave</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencias competentes</i>	<i>Seguimiento*</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Situación</i>
7.1 Elaborar un modelo institucional de operaciones que responda a las recomendaciones del proceso de examen estructural relativas a la presencia regional	Julio de 2012	Institucional		
7.2 Hacer más estricta la introducción de datos en el sistema Atlas para reforzar el seguimiento, centrado en cada ubicación, de las plazas y proyectos del personal entre la sede, los centros regionales de servicios y las ubicaciones de nivel inferior	Diciembre de 2011	Institucional		