



# **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  
18 de agosto de 2017  
Español  
Original: inglés

## **Segundo período ordinario de sesiones de 2017**

Nueva York, 5 a 11 de septiembre de 2017

Tema 5 del programa provisional

### **Evaluación**

## **Respuesta de la administración a la evaluación del Plan Estratégico, su programa mundial y sus programas regionales para 2014-2017**

### **Contexto, antecedentes y constataciones**

1. De conformidad con el plan de evaluación a mediano plazo para 2014-2017, que la Junta Ejecutiva hizo suyo en su decisión 2014/4, en 2017 la Oficina de Evaluación Independiente (OEI) llevó a cabo una evaluación del Plan Estratégico, el programa mundial y los programas regionales con el propósito de revisar los resultados en materia de desarrollo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y conformar el siguiente plan estratégico. Antes de la evaluación se efectuó una evaluación de la eficacia institucional dirigida conjuntamente por la OEI y la Oficina de Auditoría e Investigaciones (OAI). Las constataciones y recomendaciones de dicha evaluación se presentaron ante la Junta Ejecutiva en el período de sesiones anual de 2017 acompañadas de la respuesta de la administración.

2. La evaluación se rigió por cinco parámetros y los criterios correspondientes para medir el éxito del PNUD a la hora de: a) señalar las cuestiones relacionadas con su mandato y posicionar estratégicamente a la organización; b) contribuir a las políticas, las capacidades institucionales y los recursos nacionales y subnacionales; c) entablar y mantener diálogos interinstitucionales y en materia de política; d) movilizar a distintos agentes para afrontar los problemas pertinentes relacionados con el desarrollo y las crisis; y e) favorecer alianzas para acelerar el avance del desarrollo. Se emplearon diez preguntas para determinar en qué medida ha logrado el PNUD impulsar el cambio en las esferas a las que el Plan Estratégico presta especial atención, incluso en situaciones de crisis y posteriores a crisis; qué contribuciones concretas hizo para fortalecer las capacidades institucionales y humanas nacionales, posicionar normas y facilitar la adopción y ejecución de normas y prácticas en todo tipo de contextos; qué medidas institucionales fueron efectivas para mejorar el desempeño del PNUD; y qué papel desempeñó el PNUD para influir en los diálogos mundiales y regionales, coordinar el sistema de las



Naciones Unidas por medio de la función de coordinador residente y forjar alianzas en los planos mundial, regional y nacional.

3. La administración del PNUD observa y aprecia el enfoque integral adoptado por la OEI para recopilar datos y pruebas a través de más de 30 estudios monográficos de países, exámenes y estudios teóricos adicionales y más de 1.000 entrevistas con empleados del PNUD, asociados en la ejecución y otros agentes pertinentes. El informe contiene asimismo las constataciones y recomendaciones de las evaluaciones temáticas llevadas a cabo en el marco del actual Plan Estratégico, que el PNUD ya está aplicando mediante las respuestas de la administración aprobadas por la Junta Ejecutiva.

4. La administración del PNUD acoge con satisfacción la evaluación y concuerda en general con sus constataciones, conclusiones y recomendaciones, que se tendrán debidamente en cuenta en el Plan Estratégico 2018-2021 y en proyectos, programas e iniciativas conexos orientados a fortalecer la eficacia y el desempeño institucionales. Periódicamente se publicará información actualizada sobre el estado de la aplicación de la respuesta de la administración en el Centro de Recursos de Evaluación, en concordancia con la política de evaluación.

5. Los principios de participación fundamentales que guiaron la formulación y puesta en práctica del Plan Estratégico 2014-2017 pusieron de relieve la determinación del PNUD de emplear nuevos métodos de programación a todos los niveles, entre otras cosas empoderando a los pobres; dando voz y ofreciendo oportunidades a las personas marginadas mediante alianzas con la sociedad civil, el sector privado y otros agentes no estatales; transversalizando la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer; y ampliando la cooperación Sur-Sur y triangular.

6. El examen acumulativo del Plan Estratégico para el período 2014-2016 que se presentó ante la Junta Ejecutiva en el período de sesiones anual de 2017 (DP/2017/15) indicó que los resultados de desarrollo del PNUD estaban bien encaminados y que los logros alcanzados en 32 de los 38 productos representaban el 75% o más de los resultados totales previstos para 2017. En el caso de 5 de los 6 productos restantes, el progreso osciló entre el 62% y el 74% de las metas para 2017 debido a factores externos (retrasos en la financiación, cambios en las prioridades de los gobiernos o interlocutores, desastres naturales o el deterioro de las condiciones de seguridad) o a una gestión de los riesgos imperfecta y unos objetivos poco realistas. La administración del PNUD considera que el desempeño real en materia de desarrollo se debe en la misma medida a la consolidación de las funciones institucionales de apoyo a las políticas y los programas y a los grandes avances realizados en el ajuste de los programas tanto a nivel nacional con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) como a nivel institucional con el Plan Estratégico, como también se señaló en la evaluación de la eficacia institucional. La mayor alineación y calidad de los programas ayudó a la organización a seguir cumpliendo sus promesas a pesar de la escasez cada vez más considerable de recursos y la creciente fragilidad social y ambiental.

7. En lo que respecta a su empeño de crear una cultura de resultados mediante programas y proyectos de más calidad, una gestión de los programas empírica, la rendición de cuentas y el aprendizaje, la administración del PNUD se complace en reconocer que, según la encuesta de los asociados de 2016, el 66% de ellos considera que el PNUD ofrece programas de calidad, lo que supone un incremento del 5% con respecto a 2015, y el 62% cree que el PNUD utiliza un marco de resultados robusto, un 6% más que en 2015. El número de asociados que consideran que el PNUD ofrece una buena rentabilidad y es eficaz en función del costo también ha aumentado en un 5%.

## **Constataciones y conclusiones sobre los resultados en materia de desarrollo del PNUD**

8. La administración del PNUD observa con aprecio que la evaluación reconozca ampliamente la función crítica de la organización y los progresos por ella alcanzados en la totalidad de esferas de intervención y contextos de desarrollo, y sigue decidida a continuar avanzando en pos de la erradicación de la pobreza, la prevención de conflictos, la consolidación de la paz y la resiliencia como pilares elementales del desarrollo sostenible. Como destaca la evaluación, los Gobiernos y asociados han subrayado la importancia de la estrategia de transversalización, aceleración y apoyo a las políticas (TAAP) para integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los planes y programas nacionales. Desde agosto de 2016 el PNUD ha llevado a cabo 15 misiones de TAAP, y de aquí a finales de 2017 realizará otras 17 con la participación cada vez mayor de organismos de las Naciones Unidas y asociados para el desarrollo.

9. Debido a la colaboración directa del PNUD, las directrices del MANUD adoptadas en 2017 incluyen la TAAP como una metodología para todo el sistema y una herramienta para aplicar la Agenda 2030 de un modo sistemático, basado en la información y centrado en los resultados.

10. Asimismo, de conformidad con la resolución [71/243](#) de la Asamblea General, de 21 de diciembre de 2016, sobre la revisión quadrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, y en aras de la coherencia de las políticas y el apoyo efectivo de los países, cuatro fondos y programas, incluido el PNUD, se comprometieron a adoptar en la formulación de sus siguientes planes estratégicos (2018-2021) enfoques colaborativos en las cinco esferas prioritarias, a saber: la erradicación de la pobreza; la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer; la prevención y la consolidación y el sostenimiento de la paz; el cambio climático; y los datos sostenibles. Las actividades conjuntas y la vigilancia de los resultados llegarán a los programas y proyectos de los países para redoblar la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

## **Vías de desarrollo sostenible**

11. A la administración del PNUD le complace enormemente conocer las constataciones positivas de la evaluación acerca de la contribución crítica realizada por el PNUD a la reducción de la pobreza en el actual Plan Estratégico por medio de un enfoque multidimensional que engloba, entre otras cosas, el diseño y el establecimiento de sistemas de protección social sostenibles; la unión de la reducción de la pobreza y la protección del medio ambiente en favor del desarrollo sostenible; el aumento de la inversión en capacidades productivas; y la mejor gestión del capital y los riesgos sociales y naturales. Como figura en el informe sobre la aplicación de las recomendaciones de la evaluación de la contribución del PNUD a la reducción de la pobreza ([DP/2016/26](#)), presentado ante la Junta Ejecutiva en el segundo período ordinario de sesiones de 2016, el PNUD ha reforzado su colaboración con la sociedad civil en cuestiones relacionadas con la pobreza, incluso a través del Comité Asesor sobre la Sociedad Civil, y ha adoptado una estrategia multidisciplinar y específica para la reducción de la pobreza en todos sus programas y proyectos.

12. La sostenibilidad de los resultados facilitados por el PNUD, incluidos los empleos creados y los medios de subsistencia apoyados, es un componente importante de los estándares de calidad utilizados para evaluar los programas y proyectos desde su diseño hasta su terminación. La realización de rigurosos análisis de género a la hora de formular programas y proyectos y la inclusión de resultados de género y el indicador de género en ellos son requisitos institucionales para todas las intervenciones del PNUD. Los compromisos asumidos por la administración en respuesta a la evaluación independiente de la contribución del PNUD a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer de 2015 se supervisan minuciosamente y se transmiten a la Junta Ejecutiva mediante el informe anual del Administrador y el informe sobre la aplicación de la estrategia de igualdad de género. Conforme a la nueva estrategia en materia de género para el período 2018-2021, el PNUD continuará integrando la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en todos los programas y proyectos, tratará de hacer realidad los compromisos contraídos en virtud del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres y usará el sello de certificación de igualdad entre los géneros para promover el cambio de conducta en los ámbitos público y privado.

13. Reconociendo la importancia de dirigir las intervenciones de desarrollo hacia las personas adecuadas para que los resultados sean sostenibles, el PNUD, en consulta con otros fondos y programas de las Naciones Unidas, ha ideado una metodología para detectar las categorías excluidas y afinar la selección de objetivos a fin de velar por que nadie quede excluido. Dicha metodología se empleará al elaborar los nuevos marcos de resultados y recursos y supervisar sistemáticamente todos los programas y proyectos.

14. La administración del PNUD también desea aclarar que el proceso de introducir salvaguardias ambientales y sociales en la programación dio comienzo en 2008, antes de que el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) y el Fondo Verde para el Clima dispusieran de políticas de salvaguardias. En respuesta a la [evaluación de 2010 de la contribución del PNUD a la gestión ambiental para la reducción de la pobreza](#), que señaló que elaborando salvaguardias que fueran más allá del control se podría reforzar la coordinación intersectorial para evaluar la pobreza y proteger el medio ambiente, el PNUD decidió instaurar las salvaguardias formuladas en la respuesta de la administración. La adopción deliberada de estándares sociales y ambientales, más avanzados que los del resto del sistema de las Naciones Unidas, fue uno de los motivos por los que el PNUD obtuvo prontamente la acreditación del FMAM. Se están analizando los actuales procedimientos de control para averiguar cómo ha influido el control en el diseño de los programas y determinar la medida en que la integración de los estándares ha redundado en unos resultados más sostenibles.

15. La valoración positiva del desempeño del PNUD como asociado en la ejecución del FMAM incluida en la evaluación queda de manifiesto en la subvención de 3.130 millones de dólares que el PNUD ayudó a abonar en 143 países; las subvenciones movilizaron otros 14.120 millones de dólares en cofinanciación, de modo que en el período del Plan Estratégico se invirtieron 17.250 millones de dólares en las prioridades ambientales y de desarrollo sostenible de estos países.

16. La evaluación no abarcó la labor del PNUD en relación con el cambio climático más allá de los procesos mundiales y regionales y su apoyo a las contribuciones determinadas a nivel nacional. Un análisis de la amplia labor del organismo en las esferas de la adaptación al cambio climático; los bosques y el nexo entre la mitigación climática y la energía, que es de una importancia crucial; la reducción del riesgo de desastres; y la programación en materia de energía sostenible, incluso en situaciones posteriores a desastres y en la recuperación después de un conflicto, habrían proporcionado una idea más exacta.

### **Gobernanza democrática e inclusiva**

17. Al PNUD le complace el sólido reconocimiento que recibe por su contribución a la mejora de la gobernanza y la colaboración entre el Estado y la sociedad, por ejemplo dialogando con Parlamentos, Gobiernos y la sociedad civil, apoyando reformas democráticas y mejorando la administración pública, el acceso local a información pública, la participación ciudadana, la rendición de cuentas, el estado de derecho, los sistemas electorales, la consolidación de la paz y la prestación de servicios básicos. El PNUD toma nota asimismo de la conclusión de la evaluación según la cual la unificación del apoyo a la prevención de conflictos, la gobernanza y la consolidación de la paz en una sola dependencia ha permitido adoptar un enfoque más integrado y holístico para reforzar la paz y prevenir los conflictos.

18. En respuesta a la constatación de la evaluación de que, en ocasiones, la resolución de los problemas relativos a la gobernanza democrática ha sido excesivamente prudente y, en consecuencia, se han desperdiciado algunas oportunidades, la administración desea explicar que el PNUD aplica un enfoque basado en el desarrollo y encabezado por agentes nacionales a la hora de atender las prioridades nacionales, respetando la implicación nacional y fortaleciendo las capacidades institucionales y personales para la adopción plena de reformas. De este modo, el PNUD hace suyos los principios de la cooperación efectiva para el desarrollo contenidos en la Agenda 2030, la Agenda de Acción de Addis Abeba y otros instrumentos mundiales. No se debe considerar que las intervenciones de gobernanza que tienen en cuenta los riesgos y las distintas fragilidades constituyen estrategias excesivamente precavidas o carecen de liderazgo.

19. Las constataciones y conclusiones de la evaluación acerca del papel crucial desempeñado por el PNUD en la promoción de la gobernanza democrática como motor fundamental del crecimiento inclusivo, el desarrollo humano, la paz y la resiliencia ofrecen suficientes pruebas para esta esfera de trabajo.

### **Fomento de la resiliencia**

20. El compromiso del PNUD de adoptar un enfoque del desarrollo fundamentado en los riesgos seguirá orientando la formulación y ejecución de su Plan Estratégico, así como de sus programas y proyectos. Las teorías del cambio se basarán sistemáticamente en análisis de los riesgos, y las intervenciones integrarán principios y enfoques que tengan en cuenta las distintas fragilidades. La gestión de los riesgos desde la prevención hasta las iniciativas de reducción y recuperación seguirá siendo el centro del apoyo que presta el PNUD a los países y poblaciones necesitados, con arreglo al programa más amplio de las Naciones Unidas. Dicho apoyo aprovechará las alianzas que no están limitadas por estructuras institucionales, de forma similar a como se hizo en la respuesta a la crisis del ébola y otras intervenciones.

## **Programas mundiales y regionales**

21. En lo que respecta a las constataciones y conclusiones de la evaluación relativas a los programas mundiales y regionales, la administración reconoce la importancia que revisten estos instrumentos para posicionar al PNUD, definir sus contribuciones a los bienes públicos mundiales y regionales, y favorecer el progreso del desarrollo en los países y la obtención de resultados integrados. Con los programas el PNUD puede participar en diálogos mundiales y regionales, la investigación para el desarrollo y consultas en materia de política con organizaciones regionales y mundiales, así como estudiar oportunidades para reforzar su relevancia y competitividad a largo plazo.

22. La administración aprecia el enfoque adoptado por la evaluación para analizar el desempeño de los cinco programas regionales en su conjunto, puesto que ha dado lugar a constataciones que resultan útiles tanto para oficinas regionales concretas como para el PNUD a nivel institucional, a pesar de las enormes diferencias de dichos programas en cuanto a su tamaño, contenido y objetivos.

23. En lo que respecta a las cuestiones programáticas transversales y la eficacia de la organización, el PNUD sigue decidido a aplicar las respuestas de la administración en las evaluaciones pertinentes y la evaluación de la eficacia institucional que la Junta Ejecutiva hizo suya en su decisión 2017/12.

## Anexo

### Principales recomendaciones de la evaluación y respuesta de la administración del PNUD

#### Recomendación 1

La prestación de apoyo para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible debe ser una cuestión transversal para todas las oficinas del PNUD en los países. Los enfoques integrados del desarrollo son fundamentales para hacer realidad los Objetivos y deben aplicarse siempre que sea posible, tomando en cuenta los contextos nacionales y la eficiencia de la ejecución.

#### Respuesta de la administración:

La administración del PNUD está de acuerdo con esta recomendación. El PNUD mantendrá y ampliará su apoyo a los asociados nacionales para integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los planes nacionales de desarrollo, para lo cual se servirá de las misiones de TAAP y otros tipos de asistencia junto con otros asociados del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. El PNUD prestará apoyo a los países en materia de políticas utilizando herramientas y metodologías cuantitativas que puedan ayudar a los Gobiernos a tomar decisiones informadas para priorizar y cumplir los Objetivos de acuerdo con las prioridades y el contexto nacionales.

El PNUD se compromete a ayudar a los países, cuando así se lo soliciten los Gobiernos, en el seguimiento y examen de los progresos realizados hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible mediante los [exámenes nacionales voluntarios](#), como parte del proceso oficial que culmina en el [Foro Político de Alto Nivel sobre el Desarrollo Sostenible](#).

En cumplimiento de las [directrices del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo \(GNUMD\) para la elaboración de informes nacionales sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible](#) dirigidos por los países y a petición de los Gobiernos, el PNUD está respaldando la redacción de una primera serie de informes que incluyen minuciosos análisis nacionales y subnacionales de los procesos nacionales de seguimiento y examen de la consecución de los Objetivos por parte de los países.

Medida(s) principal(es)	Plazo	Dependencia(s) responsable(s)	Seguimiento	
			Situación	Observaciones
Implantar progresivamente y apoyar la estrategia de TAAP del GNUMD en respuesta a las peticiones nacionales y en colaboración con el GNUMD y otros asociados para el desarrollo	En curso (desde agosto de 2016; a demanda)	Dirección de Políticas y de Apoyo de Programas (DPAP); oficinas regionales; coordinadores residentes/representantes residentes		
A petición de los Gobiernos, ayudar a los países en sus gestiones para el seguimiento y examen de los progresos hacia la consecución de los Objetivos mediante exámenes nacionales voluntarios y prestar apoyo para la elaboración de los informes nacionales sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible	En curso	DPAP y oficinas regionales, en apoyo de los coordinadores residentes/representantes residentes		

<i>Medida(s) principal(es)</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencia(s) responsable(s)</i>	<i>Seguimiento</i>	
			<i>Situación</i>	<i>Observaciones</i>
<b>Recomendación 2</b>				
El objetivo estratégico general del PNUD —prestar apoyo a los más pobres de entre los pobres y a los miembros más marginados de la sociedad— sigue siendo válido. En el futuro, los recursos y programas deben destinarse a ayudar a los países a acelerar la consecución de resultados en materia de desarrollo, en especial para las personas que se han quedado atrás, basándose en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.				
<b>Respuesta de la administración:</b>				
La administración del PNUD está de acuerdo con esta recomendación, y se propondrá que la ambición de la Agenda 2030 de que “nadie se quede atrás” sea un componente esencial del Plan Estratégico 2018-2021, así como de su marco integrado de resultados y recursos (MIRR). El PNUD pretende aplicar esta recomendación prestando apoyo a sus asociados nacionales y locales para los Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como empleando herramientas, promoviendo soluciones de desarrollo derivadas de la cooperación Sur-Sur y triangular e impulsando alianzas que tengan un gran potencial para aprovechar el cambio transformador y respaldar la consecución de la Agenda 2030 sobre el terreno.				
A partir de las prácticas y las enseñanzas extraídas con los programas y proyectos, seguir desarrollando y respaldando el marco conceptual y las herramientas conexas para abordar la pobreza multidimensional de un modo más integrado y efectivo	En curso		Marco conceptual: DPAP; ejecución en toda la organización; desarrollo de herramientas: DPAP en consulta con las oficinas regionales	
Se incorporará una metodología institucional basada en la idea de “no dejar a nadie atrás” en todos los marcos de resultados y recursos de los programas y proyectos a fin de hacer un seguimiento de los grupos excluidos, fijar metas y acceder a las prestaciones del desarrollo	Enero de 2018		DPAP en consulta con las oficinas regionales y las oficinas en los países	



<i>Medida(s) principal(es)</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencia(s) responsable(s)</i>	<i>Seguimiento</i>	
			<i>Situación</i>	<i>Observaciones</i>
<b>Recomendación 3</b>				
El PNUD debe mantener su alcance global. Los programas llevados a cabo en los países de ingresos medianos deben alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y otros marcos mundiales, poniendo a las poblaciones vulnerables a la vanguardia sin dejar de aprovechar las oportunidades para expandir la asistencia a niveles subnacionales.				
<b>Respuesta de la administración:</b>				
La administración del PNUD está de acuerdo con esta recomendación. El PNUD respalda la aplicación de la Agenda 2030, conjuntamente con la Agenda de Acción de Addis Abeba, para garantizar que los países hagan un uso efectivo de todos los recursos y medios disponibles para avanzar en sus objetivos de desarrollo. Por medio de metodologías específicas orientadas a realizar evaluaciones financieras del desarrollo y hallar soluciones de financiación integradas, el PNUD presta asistencia a los Estados Miembros para que elaboren sus marcos integrados de financiación nacional vinculando la planificación, la presupuestación, la creación de alianzas y la movilización de recursos como solicita la Agenda de Acción de Addis Abeba. Reconociendo las dificultades específicas a las que se enfrentan los países de ingresos medianos (PIM) para proseguir sus procesos de desarrollo en un entorno financiero fundamentalmente distinto, el PNUD se planteará la posibilidad de seguir realizando evaluaciones de la financiación para el desarrollo en ellos.				
Las nuevas directrices del MANUD, publicadas en febrero de 2017, determinan los programas del PNUD en los PIM y se centran en ajustarse a los marcos mundiales, en particular la Agenda 2030 y la Agenda de Acción de Addis Abeba. Las directrices dan prioridad a la idea de no dejar a nadie atrás y a las estrategias de financiación que favorecen la continuidad en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El PNUD seguirá respaldando la localización de la Agenda 2030 como elemento central del apoyo prestado mediante la estrategia de TAAP.				
Continuar brindando apoyo para la formulación y aplicación de las directrices del MANUD que abordan las dificultades específicas de cada contexto y se centran en la idea de no dejar a nadie atrás	En curso		Oficinas en los países; desarrollo de herramientas: DPAP y la Iniciativa de Articulación de Redes Territoriales	
			Oficinas regionales: elaboración de los programas de los países adaptados a los contextos nacionales y de acuerdo con el Plan Estratégico	
Efectuar evaluaciones de la financiación para el desarrollo y contribuir a la creación de marcos integrados de financiación nacional con arreglo a la Agenda de Acción de Addis Abeba	En curso		DPAP, oficinas regionales, oficinas en los países	

Medida(s) principal(es)	Plazo	Dependencia(s) responsable(s)	Seguimiento	
			Situación	Observaciones
<b>Recomendación 4</b>				
<p>El PNUD debe poner claramente de relieve sus capacidades y servicios de adaptación al cambio climático en el próximo Plan Estratégico. Los servicios de alcance nacional y subnacional, las habilidades para planificar el desarrollo urbano y rural, la capacidad de gobernanza y evaluación de los riesgos, la experiencia gestionando fondos fiduciarios de múltiples socios y los decenios de trabajo para la protección del medio ambiente, la reducción del riesgo de desastres y la recuperación posterior a ellos del PNUD ofrecen una plataforma desde la que ayudar hábilmente a los gobiernos nacionales y subnacionales a superar este desafío de desarrollo mundial. Debe prestarse especial atención al vínculo existente entre la adaptación al cambio climático y la reducción del riesgo de desastres.</p>				
<b>Respuesta de la administración:</b>				
<p>La administración del PNUD está de acuerdo con la recomendación y pretende ampliar su labor en la esfera de la adaptación, coordinándose estrechamente y generando sinergias con las iniciativas de reducción del riesgo de desastres (RRD). Como destaca la evaluación, se han realizado progresos considerables a la hora de vincular las carteras de RRD y adaptación en los planos nacional y regional, y dichas carteras se podrían sistematizar e institucionalizar aún más en todo el PNUD.</p>				
<p>En respuesta al creciente interés en que apoye las medidas relacionadas con el clima y la RRD, el PNUD ya ha incrementado y expandido su asistencia a los países con vistas a integrar la adaptación al cambio climático y la RRD en sus políticas, planes y estrategias subnacionales y nacionales. Se están llevando a cabo iniciativas para abordar la adaptación al cambio climático y la RRD de un modo integral en varios programas y proyectos regionales y nacionales. En su calidad de cofacilitador del <a href="#">enfoque estratégico del sistema de las Naciones Unidas de las medidas relativas al cambio climático</a>, miembro del Grupo de Directores para el Clima y miembro del Grupo Principal sobre el Clima, el PNUD seguirá sistematizando e institucionalizando este modo integral de abordar la cuestión en todas las políticas, programas y proyectos, así como en la labor que realiza junto a organismos asociados y otras partes interesadas.</p>				
<p>El PNUD está desempeñando un papel cada vez más importante a la hora de ayudar a los países a movilizar financiación climática, incluso a través del FMAM, para que emprendan acciones de adaptación en pos de un desarrollo resiliente al clima. El PNUD goza de una situación única para acelerar los servicios de adaptación aprovechando sus decenios de experiencia y ha estado multiplicando su capacidad técnica. Por ejemplo, el FMAM está formulando proyectos mediante equipos de tareas ampliados compuestos por expertos de distintos ámbitos técnicos (salvaguardias sociales y ambientales, género y análisis económico) con miras a ayudar a los países a lograr que sus inversiones de adaptación tengan la magnitud y el alcance que desean. El PNUD continuará engrosando su lista de expertos para prestar servicios de adaptación a nivel mundial, regional y nacional.</p>				
Desarrollar acuerdos a largo plazo para que la lista de expertos incluya científicos especializados en el clima, especialistas en salvaguardias, expertos en cuestiones de género, economistas, encargados de la formulación de propuestas y varios expertos temáticos	Julio de 2018	DPAP en consulta con las oficinas regionales		
Terminar y difundir el proyecto de estrategia integrada en materia de cambio climático, RRD y energía sostenible para articular el enfoque institucional del PNUD y su propuesta de prestar servicios integrados en los planos mundial, regional y nacional	Principios de 2018	DPAP en consulta con las oficinas regionales		
Terminar el proyecto de herramienta para especialistas orientada a incorporar la RRD y la adaptación al cambio climático en los presupuestos y planes de desarrollo y fortalecer la comunidad de intercambio de prácticas y las redes de conocimientos relevantes	Principios de 2018	DPAP en consulta con las oficinas regionales		

<i>Medida(s) principal(es)</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencia(s) responsable(s)</i>	<i>Seguimiento</i>	
			<i>Situación</i>	<i>Observaciones</i>

### Recomendación 5

Consciente de que la gobernanza es clave para hacer realidad los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en PNUD debe tomar la iniciativa para respaldar los enfoques de gobernanza sectorial y ser más persuasivo a la hora de promover reformas de la gobernanza democrática.

#### Respuesta de la administración:

La administración del PNUD toma nota de la recomendación y concuerda en que la gobernanza es clave para hacer realidad los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El PNUD procura tomar la iniciativa cuando respalda los enfoques de gobernanza sectorial y ser persuasivo a la hora de promover la reforma de la gobernanza democrática, al tiempo que reconoce plenamente que el apoyo que presta a las reformas parte de las solicitudes que le presentan los Gobiernos nacionales de acuerdo con los contextos y prioridades de sus países. La labor del PNUD en materia de gobernanza se fundamenta en alianzas duraderas, amplias e innovadoras con agentes internacionales, nacionales y locales encaminadas a crear un ambiente propicio para que la paz y el desarrollo sostenibles se arraiguen. Por ejemplo, el Punto Focal Mundial para los Aspectos Policiales, Judiciales y Penitenciarios es uno de los mecanismos insignia de los que se sirve el PNUD para brindar una asistencia coordinada sobre el estado de derecho. El mecanismo, codirigido por el PNUD y el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, congrega a la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH), la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito y otras entidades de las Naciones Unidas con el objetivo de facilitar la elaboración de planes y programas conjuntos y la movilización de recursos en beneficio de todo el sistema. El PNUD colabora además con el Departamento de Asuntos Políticos en materia de prevención de conflictos y asistencia electoral.

Participando en las misiones de TAAP y apoyando la agenda de los ODS, hallar puntos de entrada para modos innovadores de concebir la gobernanza sectorial y nuevas oportunidades para reconducir la asistencia programática hacia la gobernanza democrática y la prevención de conflictos como método clave para facilitar la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

En curso

DPAP en consulta con las oficinas regionales, coordinadores residentes/representantes residentes y oficinas en los países

En 2017 se puso en marcha la herramienta de autoevaluación de la Unión Interparlamentaria y el PNUD, llamada “Los parlamentos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible”, y se publicó el manual del PNUD, la Organización Mundial de Parlamentarios contra la Corrupción y el Banco Islámico de Desarrollo titulado “Parliament’s Role in Implementing the Sustainable Development Goals”. Se prevé

<i>Medida(s) principal(es)</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencia(s) responsable(s)</i>	<i>Seguimiento</i>	
			<i>Situación</i>	<i>Observaciones</i>
A través de la alianza del PNUD con el ACNUDH y la Alianza Global de Instituciones Nacionales de Derechos Humanos, redoblar el apoyo que prestan conjuntamente a las instituciones nacionales de derechos humanos como órganos independientes fundamentales a fin de promover y proteger los derechos humanos y velar por que nadie se quede atrás	En curso	DPAP en consulta con las oficinas regionales, coordinadores residentes/representantes residentes y oficinas en los países	Según lo previsto	ponerlos en práctica mediante programas parlamentarios destinados a fomentar medidas relacionadas con el clima <sup>1</sup> , prevenir el VIH/SIDA y promover otras prioridades temáticas en materia de desarrollo  En 2017 los asociados han firmado una carta de intención para redoblar el apoyo que prestan conjuntamente a las instituciones nacionales de derechos humanos y se ha formulado el borrador de una estrategia de programación

<sup>1</sup> Véase el documento “Evaluation of the EC Contribution to the Parliamentary Action for Renewable Energy (PARE) Project” (disponible en <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8847>), que determinó que el proyecto desempeñó un papel fundamental en la promulgación de una cláusula de sostenibilidad en la nueva Constitución de Túnez; en la duplicación del presupuesto asignado a las energías renovables en la India en el ejercicio 2013/2014; y en la puesta en funcionamiento del Organismo de Desarrollo Energético Sostenible en Bangladesh.

Medida(s) principal(es)	Plazo	Dependencia(s) responsable(s)	Seguimiento	
			Situación	Observaciones
<b>Recomendación 6</b>				
<p>En los países afectados por un conflicto, los programas del PNUD en materia de gobernanza se deben cimentar en un análisis de las capacidades institucionales a nivel nacional. El apoyo a la gobernanza debe dirigirse específicamente a funciones gubernamentales críticas imprescindibles para la estabilidad. El PNUD debe respaldar de un modo más estratégico el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 y los acuerdos intergubernamentales conexos relativos a la consolidación de la paz y la construcción del Estado.</p>				
<b>Respuesta de la administración:</b>				
<p>El PNUD da una consideración especial a esta recomendación en su Plan Estratégico 2018-2021, que se encuentra en plena formulación. Habida cuenta de la importancia estratégica del Objetivo 16 para la totalidad de la Agenda 2030, el PNUD ha sido crucial en la puesta en marcha de la Alianza Mundial para Informar acerca de los Progresos Realizados en la Promoción de Sociedades Pacíficas, Justas e Inclusivas, de la que forman parte Estados Miembros, la sociedad civil y el sector privado con el apoyo de un grupo de entidades asociadas de las Naciones Unidas. El PNUD también colabora estrechamente con la Alianza para el Gobierno Abierto y la Comunidad de Democracias en el seguimiento experimental del Objetivo 16.</p> <p>Reconociendo la interconexión existente entre las agendas de paz y desarrollo, el PNUD seguirá formando parte de redes internacionales como la Red Internacional sobre Conflictos y Fragilidad y el Diálogo Internacional sobre la Consolidación de la Paz y del Estado y mantendrá su relación con el grupo de países g7+, con el que firmó un memorando de entendimiento en 2016. En el contexto de este compromiso, en 2016 el PNUD creó “SDG-Ready”, la propuesta del PNUD para hacer realidad los Objetivos de Desarrollo Sostenible en situaciones frágiles. El PNUD continuará promoviendo el “New Deal” para el Compromiso en Estados Frágiles tanto a nivel internacional como nacional, para lo cual defenderá los principios del “New Deal” relativos a la coordinación de la asistencia, el uso de los sistemas nacionales, el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Programa de Sostenimiento de la Paz y las iniciativas de consolidación de la paz y construcción de un Estado.</p> <p>En junio de 2017 las Naciones Unidas y el Banco Mundial concluyeron y publicaron oficialmente el primer marco de diagnóstico conjunto de las principales funciones gubernamentales en entornos frágiles y afectados por conflictos, para lo que el PNUD ha desempeñado una función rectora en el sistema de las Naciones Unidas. El marco contiene una serie de principios comunes orientados a evaluar las funciones gubernamentales fundamentales que son esenciales para la estabilidad, la consolidación de la paz y los procesos de construcción de un Estado. Su objetivo es ofrecer una evaluación inicial de cuestiones, prioridades y puntos de entrada clave en torno a las seis funciones gubernamentales principales, a saber: la coordinación ejecutiva en el centro del gobierno, la gobernanza local, la gestión de las finanzas públicas, la administración pública, el sector de la seguridad y la gestión de la asistencia. El PNUD ya está prestando una asistencia basada en el diagnóstico en múltiples países, tales como Libia, la República Centroafricana y Sudán del Sur, y se han iniciado las primeras deliberaciones para poner en práctica algunos aspectos de ella en el Camerún y el Yemen. El PNUD está desempeñando su labor a través de la Plataforma Interinstitucional de las Principales Funciones Gubernamentales (copresidida por el PNUD y el Departamento de Asuntos Políticos), con el objetivo de integrar este marco en los procesos de evaluación y planificación ya existentes como las evaluaciones de la recuperación y la consolidación de la paz y los análisis del desarrollo en relación con conflictos.</p>				
Seguir participando en foros internacionales sobre la consolidación de la paz y la construcción del Estado	En curso	DPAP (Dependencia de Planificación Estratégica (DPE), Dependencia de Gobernanza y Consolidación de la Paz)		
Emplear el marco de diagnóstico de las principales funciones gubernamentales en países frágiles y afectados por conflictos	En curso	Dependencia de Gobernanza y Consolidación de la Paz de la DPAP en colaboración con las oficinas regionales, coordinadores residentes/ representantes residentes y las oficinas en los países		

Medida(s) principal(es)	Plazo	Dependencia(s) responsable(s)	Seguimiento	
			Situación	Observaciones
<b>Recomendación 7</b>				
El PNUD debe preservar la resiliencia como una esfera de trabajo independiente en el próximo Plan Estratégico, de modo que las partes interesadas la consideren una esfera principal de la oferta de servicios del PNUD. A fin de reforzar la coherencia de su asistencia para la reducción del riesgo de crisis y la recuperación, el PNUD debe seguir puliendo las funciones y el ámbito de competencia de la DPAP y la Dependencia de Respuesta a Crisis.				
<b>Respuesta de la administración:</b>				
El PNUD está de acuerdo con la recomendación y tendrá en cuenta su planteamiento del desarrollo de la resiliencia en el Plan Estratégico 2018-2021 a partir de las constataciones y las recomendaciones de una evaluación externa de las lecciones aprendidas en su labor de coordinador de la recuperación temprana. El PNUD revisará su modo de abordar la coordinación de la recuperación temprana a la luz de la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y de la iniciativa “Nueva Forma de Trabajar”.				
El PNUD toma nota de la recomendación de reforzar la coherencia de su asistencia para la prevención de crisis y la recuperación al tiempo que reconoce que la información relativa a las posibles reformas de la estructura de paz y seguridad de las Naciones Unidas y el sistema de desarrollo en su conjunto también orientará su labor en estas esferas.				
Revisar las implicaciones financieras, organizativas y estructurales del nuevo Plan Estratégico, las prioridades del Secretario General y las reformas más amplias de las Naciones Unidas, a fin de garantizar que el enfoque del PNUD para la prevención de crisis, la respuesta a ellas y la recuperación sea firme, coherente e integrado y cuente con suficientes recursos	Primer trimestre de 2018	Oficina Ejecutiva, DPAP, Dependencia de Respuesta a Crisis, oficinas regionales		
<b>Recomendación 8</b>				
El PNUD debe reforzar el cumplimiento de sus políticas de género tomando medidas para garantizar que haya financiación suficiente para incorporar la perspectiva de género en todas las esferas programáticas. Las actividades relacionadas con la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer no deben limitarse a un único equipo de género, sino que deben procurar que todos los programas de envergadura dispongan de sus propios expertos en materia de género. Es preciso prestar especial atención a esferas como el medio ambiente, la energía y la respuesta a crisis, en las que la incorporación de la perspectiva de género sigue siendo deficiente.				
<b>Respuesta de la administración:</b>				
El PNUD está de acuerdo con la recomendación y pretende atenderla en la próxima estrategia de igualdad de género, que incluirá una arquitectura de género más robusta, mecanismos de rendición de cuentas más sólidos y compromisos presupuestarios, así como metas para la presentación de informes. Se informará de los progresos logrados mediante un comité directivo y de aplicación sobre cuestiones de género consolidado y el informe anual que se presenta a la Junta Ejecutiva. Se hará especial hincapié en reforzar las alianzas con ONU-Mujeres y otros asociados técnicos con vistas a obtener resultados de género en todas las esferas programáticas.				
Formular la nueva estrategia de igualdad de género para introducir las medidas recomendadas e incorporar la perspectiva de género en todas las esferas temáticas, y presentarla ante la Junta Ejecutiva en el primer período ordinario de sesiones de 2018, con arreglo al nuevo Plan Estratégico 2018-2021	Enero de 2018	Equipo de Género de la DPAP		

<i>Medida(s) principal(es)</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencia(s) responsable(s)</i>	<i>Seguimiento</i>	
			<i>Situación</i>	<i>Observaciones</i>
<b>Recomendación 9</b>				
El PNUD debe abordar la cooperación Sur-Sur con un enfoque más sistemático y seleccionar esferas y asociados específicos para ampliar la cooperación.				
<b>Respuesta de la administración:</b>				
El PNUD está de acuerdo con la recomendación y se compromete a fortalecer su enfoque sistemático de la cooperación Sur-Sur y triangular aprovechando las oportunidades que le ofrece la ejecución de la estrategia institucional de cooperación Sur-Sur. Haciendo uso de sus funciones estratégicas (intermediario de conocimientos, organismo de fomento de la capacidad y facilitador de alianzas), el PNUD contribuirá a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible estudiando de manera constante los retos a los que se enfrentan los países en desarrollo, impulsando sistemáticamente intercambios y alianzas, dando apoyo a los marcos de política y las capacidades institucionales, estimulando la realización de estudios específicos en los que basar los diálogos globales en materia de política, y confiando en mayor medida en la programación por países como forma eficiente de aprovechar la cooperación Sur-Sur a nivel nacional. Además, el PNUD continúa dando respaldo al sistema de desarrollo de las Naciones Unidas al albergar en su seno la Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur.				
Fortalecer la programación por países a fin de que la cooperación Sur-Sur se incorpore sistemáticamente a todos los marcos de programas como medio de avanzar hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible	Mediados de 2018 para capacitar y orientar a las oficinas regionales y las oficinas en los países y, después, cada ciclo de presentación de los documentos de los programas para los países hasta finales de 2021	Grupo sobre el Impacto del Desarrollo de la DPAP y secretaría de la sede del Comité de Evaluación de Proyectos con el apoyo de las oficinas regionales		
Concebir e implantar progresivamente un paquete de medidas de apoyo que fortalezcan las capacidades nacionales para acceder a la cooperación Sur-Sur en función de los tipos de países y ampliarla	Diciembre de 2019	Grupo sobre el Impacto del Desarrollo de la DPAP en consulta con las oficinas regionales		

**Recomendación 10**

El PNUD debe convertir el programa mundial en una línea de servicios para el personal de apoyo a nivel mundial y regional, puesto que el hecho de que sus entregables sean compartidos y sus límites, difusos, hacen que no sea viable como programa específico.

**Respuesta de la administración:**

La administración del PNUD toma nota de esta recomendación. La relevancia y la función de instrumentos programáticos como los programas mundiales y regionales se analizará en mayor profundidad en los próximos años. El PNUD estudiará la idea de convertir el programa mundial actual en una línea de servicios como opción para el futuro.

Estudiar y seleccionar una opción viable y entregar la documentación solicitada a la Junta Ejecutiva	Enero de 2018	DPAP, Dirección de Servicios de Gestión y Oficina Ejecutiva		
--	---------------	---	--	--

Medida(s) principal(es)	Plazo	Dependencia(s) responsable(s)	Seguimiento	
			Situación	Observaciones
<b>Recomendación 11</b>				
El PNUD debe definir sus especialidades en sus esferas de trabajo relacionadas con el desarrollo sostenible, la gobernanza y la resiliencia. Esto ayudará a generar una especialización técnica de primera categoría y centrará sus recursos en la creación de capacidades en dichas esferas.				
<b>Respuesta de la administración:</b>				
La administración del PNUD está de acuerdo con esta recomendación. El PNUD está decidido a contar con una especialización técnica de primera categoría en las esferas del desarrollo sostenible, la gobernanza y la resiliencia. Cuando la Junta Ejecutiva apruebe el nuevo Plan Estratégico más adelante este año, el PNUD determinará qué capacidades especializadas se precisan para llevar mejor a la práctica las prioridades definidas y ayudar a las oficinas en los países a atender las prioridades de los asociados nacionales. La estrategia de gestión de los conocimientos del PNUD que, según la evaluación, es integral y hace un gran hincapié en la facilitación de conocimientos y el aprendizaje, pide al PNUD que utilice la gestión de conocimientos para identificar, desarrollar, movilizar y gestionar el talento y los conocimientos especializados de modo que la organización pueda recurrir a una reserva de profesionales cualificados y expertos en cualquier momento y movilizar a los miembros del personal para que estén disponibles para iniciativas especiales y proyectos virtuales. Para hacer realidad este ideal, el PNUD está invirtiendo en la creación de un mecanismo mejorado y económico que haga un inventario de los conocimientos especializados del personal de toda la organización y los monitorice. Al mejorar los perfiles y búsquedas del personal, esta propuesta pretende ayudar a los empleados y directores a encontrar expertos de un modo rápido y sistemático. También permitirá hacer un seguimiento de los conocimientos especializados a fin de evaluar los puntos fuertes y débiles para desarrollar y potenciar capacidades cuando sea necesario. Las oficinas regionales seguirán elaborando e implementando herramientas para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como invirtiendo en la capacidad del personal del PNUD y otros asociados mediante capacitaciones, reuniones de la comunidad de intercambio de prácticas y otras iniciativas.				
Comparar los conocimientos técnicos del PNUD con las prioridades descritas en el nuevo Plan Estratégico y en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y formular un plan de acción de capacitación y aprendizaje para subsanar los problemas de capacidad que surjan	Mediados de 2018	Dependencia de Gobernanza y Consolidación de la Paz de la DPAP Dependencia de Desarrollo Sostenible de la DPAP Dependencia de Cambio Climático y Reducción del Riesgo de Desastres de la DPAP en consulta con la Junta Ejecutiva y las oficinas regionales		
Seguir elaborando un sistema de inventario y búsqueda de conocimientos especializados del personal (“PeopleSearch”) con el que las oficinas puedan encontrar fácilmente expertos en distintas materias y el PNUD pueda evaluar los conocimientos especializados en su conjunto comparándolos con las esferas prioritarias	Primer trimestre de 2018	Grupo sobre el Impacto del Desarrollo de la DPAP Dirección de Servicios de Gestión, Oficina de Servicios de Gestión de la Información y Oficina de Recursos Humanos		



<i>Medida(s) principal(es)</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencia(s) responsable(s)</i>	<i>Seguimiento</i>	
			<i>Situación</i>	<i>Observaciones</i>
<b>Recomendación 12</b>				
El PNUD debe volver a evaluar las funciones y la sostenibilidad financiera de los centros regionales y tratar de convertirlos en centros de excelencia para la innovación y el aprendizaje, incrementando al mismo tiempo la cooperación y las alianzas con las instituciones regionales. De l mismo modo, debe reducir la superposición entre los programas regionales y los nacionales.				
<b>Respuesta de la administración:</b>				
La administración del PNUD toma nota de esta recomendación y estudiará la sostenibilidad financiera y las funciones de los centros regionales en el próximo Plan Estratégico 2018-2021.				
Estudiar la sostenibilidad financiera de los centros regionales	2018-2021	Oficina Ejecutiva, oficinas regionales, DPAP		
<b>Recomendación 13</b>				
La programación regional, si es más precisa, puede ser una herramienta útil para priorizar y organizar la implicación regional del PNUD y el apoyo que presta a las oficinas en los países. El PNUD debe concebir sus programas regionales como marcos que expongan los problemas regionales que deben resolverse y las estrategias que hay que seguir para ello. Es preciso hacer más hincapié en diversas esferas a nivel regional para que el PNUD maximice sus actividades en el plano regional y esté en condiciones de hacer una contribución significativa. Para que los programas regionales sean efectivos, las actividades contempladas deben ser realistas y prestar suficiente atención a los principios de regionalidad.				
<b>Respuesta de la administración:</b>				
La administración concuerda con la recomendación en que los programas regionales deben concebirse como marcos que expongan los problemas regionales que deben resolverse y las estrategias que hay que seguir en una serie de esferas, en apoyo de la Agenda 2030.				
La formulación de los programas regionales para 2018-2022, guiada por la Agenda 2030, respaldará bienes públicos regionales específicos	Enero de 2018	Oficinas regionales		

<i>Medida(s) principal(es)</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencia(s) responsable(s)</i>	<i>Seguimiento</i>	
			<i>Situación</i>	<i>Observaciones</i>
<b>Recomendación 14</b>				
El PNUD debe promover una cultura de resultados que estimule la reflexión crítica y el aprendizaje institucional continuo para mejorar los resultados y la eficacia institucional.				
<b>Respuesta de la administración:</b>				
La administración del PNUD está de acuerdo con esta recomendación. Como la Junta Ejecutiva ha señalado en varias de sus decisiones, el PNUD ha progresado significativamente en el fortalecimiento de sus capacidades analíticas. Con miras a desarrollar una cultura de resultados firme en toda la organización, el PNUD simplificará su estructura de resultados y sus sistemas de presentación de informes y análisis del desempeño, de modo que todas las partes de la organización puedan utilizar los resultados y pruebas para aprender y tomar decisiones estratégicas. En el ciclo del actual Plan Estratégico el PNUD ha creado un sistema integrado de planificación institucional para gestionar los programas y fundamentar los análisis del desarrollo y el desempeño institucional. La solidez de la gestión de programas del PNUD quedó ampliamente reconocida en la auditoría de la gestión basada en los resultados llevada a cabo por la OAI en 2016, que consideró que el sistema era satisfactorio, la máxima calificación posible otorgada por primera vez a la gestión basada en los resultados. Para orientar la revisión de mitad de período del Plan Estratégico 2014-2017 el PNUD también analizó las enseñanzas extraídas de los informes anuales de resultados y las evaluaciones descentralizadas. En el transcurso del presente Plan Estratégico también tuvieron lugar la implantación progresiva de una infraestructura de intercambio de conocimientos actualizada y la reactivación de la biblioteca pública de productos del conocimiento del PNUD, junto con los nuevos mecanismos para medir su calidad, alcance y repercusión.				
A fin de garantizar la adquisición de conocimientos en materia de gestión de programas y apoyo a las evaluaciones, el PNUD: a) está diseñando una herramienta para aprovechar las enseñanzas de calidad extraídas en el sistema institucional y el Centro de Recursos de Evaluación; b) promueve el intercambio y el aprendizaje por medio de redes de conocimiento reanudadas recientemente y la mejora de una plataforma institucional de redes de contactos sociales, así como a través de la nueva red Una ONU, ideada para la colaboración, el intercambio y el aprendizaje interinstitucionales (conforme a la recomendación de la revisión cuatrienal amplia de la política); y c) facilita actividades de capacitación y divulgación exclusivas para empoderar al personal a fin de que utilice eficazmente esos mecanismos en el aprendizaje y el intercambio de conocimientos. El PNUD ha adoptado medidas prácticas para fomentar el aprendizaje autónomo de lo que funciona y lo que no a partir de experimentos mediante la creación del Fondo para la Innovación en 2014. Un componente clave del mandato de este Fondo es la provisión de capital de riesgo y de servicios de asesoramiento a las oficinas en los países a fin de probar nuevos enfoques de resolución de problemas de desarrollo. El Fondo para la Innovación documenta sus aciertos, aprendizajes y enseñanzas en sus informes anuales y en frecuentes publicaciones en blogs redactadas por oficinas a las que presta asistencia.				
Simplificar los sistemas de seguimiento de los resultados, presentación de informes y análisis de modo que todas las dependencias puedan consultar y analizar los datos relativos a los resultados y recursos de todo el PNUD (por resultado o producto del Plan Estratégico, país, tipo de país, etc.) para aprender y facilitar la toma de decisiones	Tercer trimestre de 2018	Grupo sobre el Impacto del Desarrollo de la DPAP y Oficina Ejecutiva		
Fortalecer las herramientas y capacidades analíticas del PNUD para garantizar que se adopten decisiones con base empírica a nivel institucional, regional y en las oficinas en los países	Cuatro trimestre de 2019	Grupo sobre el Impacto del Desarrollo de la DPAP y Oficina Ejecutiva		

Medida(s) principal(es)	Plazo	Dependencia(s) responsable(s)	Seguimiento	
			Situación	Observaciones
<b>Recomendación 15</b>				
El PNUD debe incrementar la implicación de la Oficina de Recursos Humanos (ORH) en la adopción de decisiones estratégicas, en especial en la futura reestructuración de la institución. Habida cuenta de la creciente complejidad de la ejecución de los programas, la labor interinstitucional y la colaboración con diversos asociados como la sociedad civil, se debe dar prioridad a la inversión en el desarrollo de destrezas en materia de liderazgo, gestión de relaciones y administración en sistemas complejos.				
<b>Respuesta de la administración:</b>				
La administración del PNUD está de acuerdo con esta recomendación. El PNUD tiene la determinación de garantizar la importancia crucial de las cuestiones de recursos humanos, incluida la representación de la ORH en las primeras fases de la adopción de decisiones.				
En 2017, un programa de capacitación dirigido al nuevo representante residente se centró en el desarrollo de dotes de liderazgo en un entorno complejo y en la colaboración con los asociados	2017	ORH	Concluida	
Los programas de capacitación de dirigentes (LEAD) invierten en el desarrollo de las destrezas de los directores y supervisores para la resolución de problemas complejos y la creación de relaciones y alianzas	En curso			LEAD I/II (en curso) LEAD III (2018)

**Recomendación 16**

El PNUD debe pasar de una presupuestación política a un proceso de presupuestación que se base en mayor medida en los riesgos y los resultados para vincular de manera más efectiva estos dos aspectos, lo cual ayudará a movilizar fondos y mostrar mejor los déficits de inversión a los donantes. El PNUD es responsable de un Plan Estratégico institucional que no cuenta con una cantidad de recursos suficiente ni previsible. El PNUD debe colaborar con los proveedores de fondos y los grupos de presión para mejorar el conocimiento de los efectos imprevistos que tiene la reducción de la financiación básica. La atención debe centrarse en unir a la comunidad de donantes para que colabore de manera más efectiva en enfoques multidimensionales integrados que faciliten la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, contribuyendo al mismo tiempo a las prioridades de los países asociados.

**Respuesta de la administración:**

La administración del PNUD está de acuerdo con esta recomendación. Con el objetivo de crear vínculos sólidos entre los resultados y los recursos, el PNUD reforzará su proceso de presupuestación basada en los resultados, para lo que analizará la demanda (a partir de los documentos de los programas para los países) y la oferta (a partir de las tramitaciones y los datos de los donantes). Para analizar mejor los recursos invertidos y los resultados logrados, el PNUD establecerá una estrecha relación entre las metas del MIRR y el plan de recursos del presupuesto integrado, con lo que la organización podrá estudiar los déficits de inversión y se facilitará el diálogo con las partes interesadas.

Establecer líneas de base, hitos y metas para los indicadores del MIRR vinculándolos con el plan institucional de recursos	Primer trimestre de 2018	Grupo sobre el Impacto del Desarrollo de la DPAP, Oficina de Gestión de Recursos Financieros de la Dirección de Servicios de Gestión y Oficina Ejecutiva
--	--------------------------	--

<i>Medida(s) principal(es)</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencia(s) responsable(s)</i>	<i>Seguimiento</i>	
			<i>Situación</i>	<i>Observaciones</i>
Analizar los recursos invertidos y los resultados logrados para identificar los déficits de inversión en el examen de mitad de período del Plan Estratégico	Primer trimestre de 2019	Grupo sobre el Impacto del Desarrollo de la DPAP, Oficina de Gestión de Recursos Financieros de la Dirección de Servicios de Gestión y Oficina Ejecutiva		
De acuerdo con la estrategia de gestión de riesgos de la institución para el nuevo Plan Estratégico, introducir una estrategia de alianza, tramitación y movilización de recursos dentro de la formulación de programas para identificar las deficiencias de recursos que son cruciales para alcanzar los resultados del programa, y llevar a cabo iniciativas de promoción con los asociados en la financiación que se basen en el déficit de inversión	Primer trimestre de 2018	Dirección de Servicios de Gestión de la DPAP y Dirección de Promoción y Relaciones Externas		