



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

Distr.
GENERAL

DP/1997/16/Add.7
3 de marzo de 1997
ESPAÑOL
ORIGINAL: INGLÉS

Período de sesiones anual de 1997
Nueva York, 12 a 23 de mayo de 1997
Tema 8 del programa provisional

INFORME ANUAL DEL ADMINISTRADOR Y ASUNTOS CONEXOS

Adición

GESTIÓN PARA EL CAMBIO: EL PNUD 2001

Marco para las consultas con la Junta Ejecutiva

Tomando como base las importantes reformas aprobadas por la Junta Ejecutiva en 1994 y 1995, el PNUD ha comenzado a partir de mediados de 1996 a poner en práctica un proceso de cambio dirigido con el fin de adaptar sus capacidades internas a su nueva visión, su nueva misión y sus nuevas metas. En el presente documento figuran las principales propuestas emanadas de la etapa más reciente del proceso de cambio.

Las propuestas procuran satisfacer, entre otras cosas, la necesidad de:

- capacitar a las oficinas de los países para que puedan brindar servicios de desarrollo rápidos y adecuados a la demanda a fin de ayudar a los países en los que existen programas a lograr sus objetivos en materia de desarrollo humano sostenible;
- mejorar la calidad y la repercusión de los programas y los servicios dentro de las principales esferas de concentración adoptadas por el PNUD, aprovechando más plenamente su experiencia en los niveles nacional, regional y mundial, y
- crear una organización más coherente, responsable y eficaz en relación con los costos, con estilos más enérgicos de conducción, mayor eficiencia en la adopción de decisiones y en los procesos de ejecución y una cultura de confianza, profesionalismo y trabajo de equipo en el personal.

ÍNDICE

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
I. INICIATIVAS PARA EL CAMBIO: PRIMERA RONDA, 1994-1995	1 - 9	3
II. INICIATIVAS PARA EL CAMBIO: INICIACIÓN DE LA SEGUNDA RONDA, 1996-1997	10 - 15	7
A. ¿Por qué otra ronda de cambios?	10 - 11	7
B. El proceso PNUD 2001	12 - 15	8
III. AVANZANDO HACIA EL AÑO 2001: TRES CARACTERES DEFINITORIOS DEL NUEVO PNUD	16 - 70	9
A. Atención centrada en los países	18 - 33	9
B. Eficacia y repercusión	34 - 43	14
C. Eficiencia, responsabilidad y buena gestión	44 - 70	17
IV. MEDIDAS QUE TAL VEZ DESEE ADOPTAR LA JUNTA EJECUTIVA	71	22

Anexos

I. MARCO PARA EL DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE	23
II. TRES CARACTERES DEFINITORIOS DEL PNUD 2001	24

I. INICIATIVAS PARA EL CAMBIO: PRIMERA RONDA, 1994-1995

1. A partir de 1994, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) inició una serie de reformas sin precedentes con el fin de reformular su misión, sus prioridades, sus arreglos de programación y otras características definitorias. El objetivo era consistía en dar a la organización una nueva posición en tres frentes: a) como asociado eficaz en el nuevo ambiente para la cooperación para el desarrollo surgido después de la guerra fría; b) como fuerza unificadora y coordinadora que fortalezca el apoyo de las Naciones Unidas al desarrollo, y c) como eficaz vocero de un sistema revitalizado de cooperación internacional para el desarrollo. Esos cambios fueron emprendidos al mismo tiempo que se hacían esfuerzos acelerados por lograr que la organización fuera más ágil, eficiente y responsable.

2. Fue posible emprender esos cambios gracias a un alto grado de colaboración entre el PNUD y su Junta Ejecutiva. En febrero de 1994, el Administrador presentó a la Junta Ejecutiva los argumentos en favor del cambio en el PNUD. En sus períodos de sesiones de 1994 y 1995, la Junta Ejecutiva respondió impartiendo nuevas directrices para el PNUD en tres niveles: mundialmente, como principal promotor de la cooperación internacional para el desarrollo humano sostenible; dentro del sistema de las Naciones Unidas, como fuerza unificadora para el desarrollo humano sostenible, y a nivel de los países, como promotor y asociado para el logro del desarrollo humano sostenible en consonancia con las prioridades nacionales. La nueva carta del PNUD se expresa en el marco para el desarrollo humano sostenible (véase el anexo I) y en la exposición de la misión del PNUD, aprobada por la Junta Ejecutiva en 1996. La reorientación de los aspectos básicos del mandato, los arreglos de programación y la legislación habilitante del PNUD aprobada por la Junta Ejecutiva en 1994-1995 es el cambio de mayor alcance en la historia de la organización desde la resolución 2688 (XXV) de la Asamblea General, de 11 de diciembre de 1970 (el "consenso").

3. El PNUD ha tomado enérgicas medidas para poner en práctica esas normas, así como otras normas de todo el sistema, como las que figuran en las resoluciones 47/199 y 50/120 de la Asamblea General, la estrategia presupuestaria del PNUD y otras medidas de fomento de la responsabilidad y la eficiencia. Las orientaciones del cambio que necesita la organización se han detallado en el Plan del PNUD para 1995 y para 1996-1997 y en muchos otros documentos. Como resultado de ello, en la realidad actual del PNUD se están materializado importantes cambios. El PNUD ha tomado medidas en seis sentidos concretos:

4. Primero: Centrando la acción del PNUD en objetivos de desarrollo de gran prioridad:

a) Se ha afirmado el compromiso del PNUD de asignar la máxima prioridad a la erradicación de la pobreza. Actualmente el PNUD está trabajando en unos 80 países con el fin de contribuir a la elaboración o la aplicación de estrategias nacionales integradas de lucha contra la pobreza. Del análisis de los recursos aprobados para la programación en 1994 y 1995 surge que el 39% de la financiación básica se destina directamente a la erradicación de la pobreza y a los medios de subsistencia; el 32% a la buena gestión de los asuntos públicos y el 21% al medio ambiente;

b) Como el desarrollo humano sostenible exige capacidad de respuesta, eficacia y aptitud en la gestión de los asuntos públicos, el PNUD fortaleció su contribución a la formación de capacidades en los gobiernos y la sociedad civil en lo tocante a la formulación de políticas y la ejecución de programas, incluso mediante la amplia participación de las personas afectadas por las decisiones en materia de desarrollo;

c) El PNUD está determinado a brindar sus recursos a los países más necesitados: actualmente, el 60% de los recursos básicos se dirigen a los países menos adelantados y casi el 90% a países con ingresos anuales per cápita de 750 dólares o menos;

d) El núcleo de las actividades de lucha contra la pobreza del PNUD radica en la potenciación de los pobres, entre otras cosas, prestando asistencia para lograr que los pobres tengan acceso a factores productivos como el crédito, las destrezas, los derechos legales, las oportunidades de empleo, los recursos naturales y los vínculos con los mercados nacionales e internacionales. Mientras que el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP) se concentran en los servicios sociales básicos de salud, educación y planificación de la familia, el PNUD se concentra en los medios de subsistencia de las familias. Otros de los temas básicos del PNUD –el adelanto de las mujeres (que constituyen el 90% de los pobres), la regeneración ambiental y la creación de empleos– refuerzan esta concentración en la lucha contra la pobreza.

5. Segundo: Fortaleciendo la repercusión y la capacidad de respuesta del programa del PNUD:

a) En 1995, la Junta Ejecutiva introdujo un sistema basado en los incentivos para distribuir los recursos básicos del PNUD entre los países, en sustitución del anticuado método basado en el derecho a prestaciones;

b) Habida cuenta de la limitación de los recursos para la asistencia, el PNUD ha reorientado su programa de modo de prestar apoyo a intervenciones de gran poder multiplicador en esferas prioritarias para los países en los que existen programas. Esta nueva orientación se caracteriza por hacer mayor hincapié en las etapas iniciales intensificando el diálogo sobre políticas y por utilizar el enfoque programático, que favorece las iniciativas amplias y promovidas por los países, así como las estrategias sectoriales. Para lograr sus nuevos objetivos, ha sido esencial fortalecer las capacidades sustantivas del PNUD, por ejemplo, dotando a las oficinas de los países de expertos en VIH/SIDA, género, economía y desarrollo ambientalmente sostenible. Simultáneamente, el mandato de fomentar la ejecución nacional ha continuado el cambio radical de los arreglos del PNUD en materia de ejecución;

c) Se han implantado medidas especiales para mejorar la utilización de la tecnología en la promoción del desarrollo, incluso prestando apoyo para la generalización del acceso a la Internet. El PNUD ha creado el Programa de establecimiento de redes para el desarrollo sostenible, que vincula a más de 5.000 instituciones, entre ellas, organismos gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, integrantes del sector privado, universidades y particulares de 30 países mediante redes electrónicas y de otra índole;

d) Más de 50 países han contribuido a la elaboración de informes nacionales de desarrollo humano que sirven de estímulo para cambiar el enfoque de las políticas. Este esfuerzo es uno de los muchos resultados importantes del Informe sobre el desarrollo humano mundial.

6. Tercero: Construyendo una organización más ágil y responsable.

a) Como resultado de su esfuerzo de contención de los gastos, el PNUD ha reducido su presupuesto administrativo en más de un 15% en términos reales (1992-1997) y ha disminuido el total de puestos del personal permanente aproximadamente en un 15% en general, y en un 32% en la sede. Tales cambios estuvieron motivados primordialmente por el deseo de mantener el máximo de recursos posibles para los países en que el PNUD tiene programas y mejorar la eficacia en relación con los costos;

b) El PNUD ha instituido y hace cumplir procedimientos que imponen responsabilidad personal por las pérdidas causadas a la organización y sancionan las infracciones a las reglamentaciones financieras y de otra índole;

c) Las oficinas del PNUD en los países de Asia y África son actualmente objeto de auditoría por importantes firmas contables internacionales, y a la brevedad se aplicará esta práctica en todas las regiones;

d) El PNUD ha establecido procedimientos transparentes de fiscalización por las pares para la evaluación del personal y para las decisiones en materia de contrataciones, promociones y asignaciones. Se han adoptado políticas especiales para promover la igualdad de género dentro de la organización;

e) El PNUD ha hecho importantes inversiones en materia de capacitación y perfeccionamiento del personal para obtener el máximo rendimiento de sus capacidades en materia de recursos humanos. Actualmente se aplica una estrategia de recursos humanos fundada en la competencia. Se han tomado medidas especiales para perfeccionar la promoción de las perspectivas de carrera para el personal del cuadro de servicios generales y los funcionarios nacionales del cuadro orgánico, que constituyen la mayoría del personal del PNUD.

7. Cuarto: Apoyando al sistema de las Naciones Unidas y a los coordinadores residentes:

a) El PNUD ha tomado medidas para fortalecer el sistema de coordinadores residentes al dar entrada en él a candidatos de otros fondos y programas de las Naciones Unidas; al prever financiación operacional para la labor de los coordinadores residentes en sí misma; al ampliar los programas de capacitación y el apoyo sustantivo, y al realizar evaluaciones más estrictas de la gestión y del personal y la actuación profesional. El PNUD ha procurado superar la concepción de la coordinación como medio de compartir información, pasando a entenderla como una colaboración orientada hacia las metas dentro del sistema de las Naciones Unidas;

b) Los coordinadores residentes están prestando apoyo para la elaboración de las notas sobre la estrategia del país en 87 países. Se han armonizado los ciclos de programación con los de los demás fondos y programas de las Naciones Unidas en 27 países, y se ha avanzado mucho en ese sentido en otros 55. También

se han tomado otras iniciativas de armonización, por ejemplo, en materia presupuestaria y de presentaciones de programas por países. Para 1997 habrá locales comunes para las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en 45 países.

8. Quinto: Mejorando los servicios que el PNUD presta a las personas en casos de crisis:

a) Reconociendo que casi la mitad de la asistencia que prestan actualmente las Naciones Unidas es socorro humanitario, el PNUD ha tomado la decisión de reorganizarse para actuar con el mayor vigor posible como asociado para el desarrollo de los organismos de socorro del sistema de las Naciones Unidas. Se han diseñado especialmente procedimientos y formas de capacitación y financiación (línea 1.1.3 del objetivo de la consignación con cargo a los recursos básicos) para mejorar la labor del PNUD en 25 países que se encuentran en circunstancias especiales en materia de desarrollo;

b) Se ha mejorado la División de Respuesta de Emergencia del PNUD para prestar apoyo a los coordinadores residentes y a los equipos nacionales en diversas situaciones de precrisis, crisis y poscrisis. Se han establecido reglas y procedimientos nuevos y más flexibles para esas circunstancias especiales. Se están elaborando listas de personal especialmente capacitado. El PNUD también ha asumido un importante compromiso de apoyar al Departamento de Asuntos Humanitarios velando por que el coordinador residente en funciones en emergencias complejas y circunstancias análogas tenga la capacitación y la experiencia necesaria para desempeñarse como Coordinador de Actividades Humanitarias de las Naciones Unidas.

9. Sexto: Formando nuevas asociaciones para la cooperación para el desarrollo:

a) El PNUD reconoce que gran parte de lo que las Naciones Unidas procuran lograr depende de la sociedad civil y, por consiguiente, ha tomado medidas para fortalecer sus relaciones con las organizaciones no gubernamentales, el sector privado y las organizaciones de todo tipo de la sociedad civil. El PNUD ha implantado políticas y normas encaminadas a facilitar la ejecución directa de proyectos del PNUD por parte de organizaciones no gubernamentales y promover la máxima participación posible de grupos de la sociedad civil en la labor del PNUD;

b) El PNUD ha celebrado una gran cantidad de acuerdos interinstitucionales, entre ellos, con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el Fondo Monetario Internacional (FMI), la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), así como con las comisiones económicas regionales. Se ha aprobado un nuevo instrumento del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) y se ha negociado y firmado el acuerdo sobre el Programa conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA. Se ha firmado un Memorando de Entendimiento con el Banco Mundial sobre la coordinación en mesa redonda y con los países del Grupo Consultivo. La asociación entre el PNUD y el Banco Mundial comprende la colaboración en iniciativas mundiales tales como el Programa conjunto y copatrocinado de las

Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA, el seguimiento integrado de las conferencias de las Naciones Unidas y la Iniciativa especial para África del sistema de las Naciones Unidas, así como el fortalecimiento de la colaboración dentro de cada país en proyectos tales como el de limpieza del Mar Aral y el apoyo por medio del desarrollo al proceso de paz en el Oriente Medio.

II. INICIATIVAS PARA EL CAMBIO: INICIACIÓN DE LA SEGUNDA RONDA, 1996-1997

A. ¿Por qué otra ronda de cambios?

10. Los numerosos escenarios nuevos para la acción establecidos por la Junta Ejecutiva y la dirección del PNUD han producido resultados estimulantes y de vasto alcance. En el curso de ese proceso, empero, han salido a luz graves deficiencias y debilidades del PNUD que constituyen limitaciones para el logro de los nuevos objetivos de la organización. Resultó claro que la perspicaz definición aprobada por la Junta Ejecutiva de lo que el PNUD hace "afuera" exige que la dirección adopte una redefinición de vasto alcance de la forma en que el PNUD cumple sus tareas "adentro". En otras palabras, se necesita una nueva ronda de cambios, no para reexaminar las nuevas orientaciones adoptadas en la primera ronda, sino para llevarlas a la práctica. Con tal fin, la dirección superior del PNUD ha señalado los siguientes objetivos prioritarios para esta nueva ronda de cambios:

a) Construir una organización renovada —que tenga nuevos procesos organizacionales y procedimientos simples y claros y logre adoptar y ejecutar las decisiones con eficiencia y fidelidad— de modo que el PNUD pueda avanzar rápidamente en los numerosos rumbos de cambio que se han establecido;

b) Armonizar los valores, las capacidades y las estructuras del PNUD con su nueva misión primordial de contribuir a erradicar la pobreza mediante el desarrollo humano sostenible y superar las limitaciones internas de la capacidad que obstan a la eficiencia y la eficacia;

c) Mejorar los estilos de liderazgo y arraigar en todo el personal una vigorosa cultura de eficiencia, confianza, aprendizaje, orientación hacia los resultados, garantía de la calidad y responsabilidad. Para apoyar ese objetivo, modernizar y fortalecer dentro del PNUD los sistemas de gestión interna, los procesos de planificación, presupuestación y programación, así como sus bases de datos, el control de calidad y los mecanismos de vigilancia, presentación de informes y evaluación;

d) Examinar y reestructurar las funciones organizacionales y operacionales del PNUD a fin de brindar a los países en que hay programas, a las Naciones Unidas y a la comunidad internacional los servicios más eficientes, eficaces y conscientes de los costos que sea posible; con tal fin, crear una estructura organizacional más ágil, de pirámide jerárquica más achatada y con mayor capacidad de respuesta mediante una descentralización dirigida, una diversidad integrada y la formación de redes a fin de explotar todo el potencial de experiencia del PNUD en los niveles nacional, regional y mundial, y adquirir las competencias básicas que la organización necesita para prestar con distinción servicios para el desarrollo.

11. Cuando hizo uso de la palabra ante la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual de 1996, el Administrador comunicó a las delegaciones que el PNUD había iniciado un proceso formal de gestión del cambio facilitado con apoyo profesional. Dicho proceso, simbólicamente denominado "PNUD 2001", tenía la finalidad de acelerar e intensificar las orientaciones adoptadas recientemente por el PNUD, en particular armonizando con su nuevo mandato su estructura y sus funciones, procesos y sistemas internos.

B. El proceso PNUD 2001

12. Se ha dado el personal una importante voz en el proceso de cambio PNUD 2001. El nuevo Comité de Gestión del Cambio, integrado por 21 miembros que representan a los funcionarios de los distintos niveles de la organización, ha supervisado las actividades y alentado la participación del personal. Un experimentado Representante Residente ha encabezado un pequeño equipo central integrado por tres funcionarios del cuadro orgánico y tres funcionarios de apoyo con el cometido de coordinar tales esfuerzos. Siete equipos de proyectos trabajaron con dedicación parcial durante tres meses en las esferas consideradas fundamentales para el futuro de la organización: servicios estratégicos de desarrollo; eficiencia, orientación hacia los resultados y responsabilidad; recursos humanos; gestión de la información; comunicación y asuntos externos; estrategias y asociaciones en materia de financiación; gestión y estructura organizacional. En dichos equipos participaron 20 representantes residentes de todas las regiones, y frecuentemente se consultó a otros 40. Cada uno de los proyectos pasó por cuatro etapas: definición de los problemas; diseño y análisis; establecimiento de puntos de referencia, y diseño de las soluciones preferidas.

13. Se ha recurrido a consultores de gestión y expertos visitantes para que contribuyeran a diseñar el proceso y facilitar la labor. Entre ellos figura una empresa sueca con exitosos antecedentes en la reestructuración de empresas privadas, que ayudó a diseñar e iniciar el proceso general de cambios, y cuyo ex gerente general sigue asesorando al PNUD 2001. Asimismo se tuvieron en cuenta las opiniones de las organizaciones no gubernamentales y de los representantes del sector privado. Se ha considerado la experiencia adquirida en los procesos de cambio de varias otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, en particular, el UNICEF, el ACNUR, el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y el Banco Mundial, así como de la Junta de Promoción de la Eficiencia de la Secretaría de las Naciones Unidas. Esos procesos han sido objeto de un detenido estudio, y asimismo se están tomando en cuenta las opiniones expresadas en los tres períodos ordinarios de sesiones de la Junta Ejecutiva celebrados entre septiembre de 1996 y marzo de 1997.

14. Los gobiernos han apoyado activamente el proceso de cambio. Además de haber financiado anteriormente ocho centros de experimentación sobre el terreno, el Gobierno de Suecia ha aportado fondos para financiar consultores externos y talleres. El Gobierno de Dinamarca ha convenido en financiar nuevos enfoques del desarrollo de las capacidades mediante tres centros de experimentación. El Gobierno de los Países Bajos ha proporcionado los servicios de asesoramiento del Vicesecretario General de su Ministerio de Relaciones Exteriores. El Gobierno del Reino Unido financió una labor innovadora realizada por la División de Energía Sostenible y Medio Ambiente. Varios otros donantes (entre ellos, los

Gobiernos de Alemania y el Japón) también han expresado su interés en el proceso de cambio, que se tendrá en cuenta durante la ejecución.

15. El PNUD reconoce que el cambio es un proceso y no un hecho instantáneo. Su acción deberá realizarse en un vasto frente y durante cierto tiempo. Sin embargo, es preciso hacer frente a los momentos cruciales de cambio en la oportunidad precisa y mediante decisiones claras. El PNUD también cree que reformar no consiste simplemente en reorganizar; más bien, lo que debe cambiar es la forma en que funciona la organización.

III. AVANZANDO HACIA EL AÑO 2001: TRES CARACTERES DEFINITORIOS DEL NUEVO PNUD

16. A continuación se presentan las propuestas emanadas de la etapa de diseño del proceso de cambio. En conjunto, forman un marco para las consultas con la Junta Ejecutiva. Si bien por lo general las propuestas reseñadas aquí no requieren que la Junta adopte medidas, el Administrador desea contar con el consejo y las opiniones de los miembros de la Junta, algunos de los cuales tienen experiencia en procesos de cambio de este tipo. Cabe destacar que lo que sigue es un resumen y que en el anexo II figuran recomendaciones más detalladas. El plan de ejecución se presentará a la Junta, en su período de sesiones de 1997, como documento de sesión.

17. En todo ese proceso el PNUD se ha inspirado en la idea de que la reforma de cada una de las partes del sistema de las Naciones Unidas, como el PNUD, es un importante aspecto de la reforma de la Organización misma. El PNUD está empeñado en dotar de más eficacia y eficiencia al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y cree que las propuestas presentadas aquí sirven de apoyo para ese objetivo y pueden armonizarse con distintos resultados posibles de la reforma de las Naciones Unidas en conjunto. Las propuestas establecen una firme orientación para el cambio interno y abarcan tres esferas generales.

A. Atención centrada en los países: brindar servicios de alta calidad para el desarrollo, con rapidez y capacidad de respuesta para satisfacer las necesidades en materia de desarrollo humano sostenible de los países en que hay programas

18. Visión. El gobierno de cada país receptor es quien tiene mayor posibilidad de incidir en las vidas de los pobres y en el logro del desarrollo humano sostenible. Esta orientación da un enfoque estratégico a la labor del PNUD en el marco del desarrollo humano sostenible. Los servicios de valor añadido del PNUD están hechos a la medida de las necesidades de cada país dentro de este marco, y la incidencia en la capacidad para la acción gubernamental orientada hacia el desarrollo humano sostenible es el criterio fundamental para la programación y el mejoramiento de los productos del PNUD. La red de asociaciones y colaboraciones del PNUD –con el sector privado, las organizaciones de la sociedad civil, los expertos en desarrollo y las organizaciones internacionales de desarrollo y de otra índole– se fortalece con este enfoque. Para llevar a la práctica esta visión, el PNUD debe fortalecer en muy alto grado su red de oficinas de los países y su capacidad para movilizar

recursos para los países a los que presta servicios. También contribuyen a este objetivo otras de las iniciativas presentadas en las secciones siguientes.

1. Gran potenciación de las operaciones del PNUD en los países y fuerte apoyo al sistema de coordinadores residentes

19. En adelante, las oficinas del PNUD en los países serán en todo el mundo un centro fundamental para el desarrollo y servirán de núcleo para dar mayor coherencia a las operaciones del sistema de las Naciones Unidas a nivel de cada país. Las oficinas de los países tendrán instrumentos y recursos, y no sólo tareas. Estarán mucho menos recargadas con reglas y procedimientos burocráticos y se concentrarán en la labor estratégica. Estarán habilitadas para tomar decisiones en materia técnica, de gestión y de personal, dentro de las políticas y reglamentaciones organizacionales. Las oficinas de los países constituirán recursos sustantivos, a la vez que centros de operaciones, y movilizarán agresivamente fondos en favor de los programas de los respectivos países.

Operaciones del PNUD a nivel de los países

20. En adelante se asegurará la eficiencia y la eficacia de las operaciones del PNUD a nivel de los países mediante siete cambios:

a) Para fines de 1999, el PNUD redesplegará sobre el terreno un importante porcentaje de los funcionarios del cuadro orgánico que actualmente se desempeñan en la sede. Así se fortalecerá la capacidad profesional a nivel subregional y nacional y se incrementará la proporción de funcionarios ubicados donde más se les necesita. El PNUD también hará cumplir la rotación obligatoria de los funcionarios de carrera en el marco de sus políticas de reasignación y de género;

b) Los funcionarios de proyectos patrocinados por el PNUD en todo el mundo constituyen un importante recurso para el desarrollo existente dentro de cada país, que frecuentemente no se tiene en cuenta. El PNUD capacitará a unos 33.000 funcionarios de proyectos financiados por el PNUD, integrándolos con los 6.000 funcionarios del PNUD en un sistema de conocimientos impulsado por las Naciones Unidas;

c) Las oficinas de los países tendrán plena autoridad para aprobar subprogramas y proyectos dentro del marco de cooperación de cada país. Se fortalecerá su capacidad para determinar, formular y evaluar proyectos;

d) El PNUD invertirá la actual proporción de 60 a 40 entre el tiempo dedicado en las oficinas de los países a tareas administrativas y a tareas profesionales. Alentará a las oficinas a que contraten externamente las funciones administrativas no estratégicas, cuando ello contribuya a mejorar la eficiencia y la eficacia en relación con los costos, y eliminará los procedimientos y reglas triviales. Su sistema de información de gestión prestará apoyo a la supervisión desde la sede en tiempo real, abriendo una ventana no invasiva hacia las bases de datos de las oficinas de los países, que permitirá reducir a la mitad los informes que cada oficina elabora anualmente;

e) La sede abreviará el tiempo de respuesta en los asuntos en que le compete la decisión, estableciendo un plazo normal de no más de cinco días para

decidir con respecto a las solicitudes de las oficinas de los países. El apoyo a las oficinas de los países se concentrará en un punto único de consulta en la sede para todos los asuntos pendientes en que se requiera una decisión. Dicho punto estará ubicado en las direcciones regionales;

f) Las oficinas de los países participarán directamente en el Comité Ejecutivo del Administrador. Para recibir asesoramiento y retroinformación respecto de los asuntos que afecten a las operaciones en las regiones, el Comité Ejecutivo se reunirá dos veces por año en períodos de sesiones ampliados con un grupo de representantes residentes seleccionados por sus colegas sobre el terreno;

g) La Dependencia de Apoyo a las Operaciones que se proyecta crear en la sede ayudará a las oficinas de los países a promover enfoques comunes entre las diversas direcciones y a enviar equipos de apoyo sobre el terreno.

21. El PNUD fortalecerá la capacidad sustantiva de las oficinas de los países situando los recursos de apoyo técnico en lugares más próximos a ellas, lo cual constituye una importante medida del proceso de reforma. Establecerá entre 12 y 15 servicios subregionales de recursos a fin de organizar el apoyo técnico a las oficinas de los países en función de la demanda y servir de centros de coordinación que recopilen y difundan las prácticas más correctas en materia de desarrollo humano sostenible. Así se abreviarán los plazos de respuesta y se permitirá que las oficinas de los países tengan mayor acceso a los servicios de expertos pertinentes y reconocidos. Las redes de expertos organizadas por esos servicios subregionales no se limitarán a reproducir las actuales redes de conocimiento, incluso las dirigidas por organizaciones no gubernamentales internacionales, sino que las tomarán como base para su ulterior desarrollo.

22. Se están modernizando los procedimientos, los manuales y las instrucciones. Las oficinas de los países también tendrán un acceso más rápido a los fondos para fines especiales gestionados centralmente. Los sistemas de gestión irán pasando gradualmente de los controles previos a los controles a posteriori. Así el centro de atención del sistema de fiscalización del PNUD pasará del control de los insumos a la evaluación de los resultados y la repercusión.

23. El PNUD perfeccionará los recursos humanos de las oficinas de los países y reconocerá el papel fundamental de los funcionarios nacionales. Habrá de:

- a) impartir capacitación profesional y de gestión a los funcionarios nacionales y mejorar sus perspectivas de carrera, su movilidad y su reconocimiento;
- b) fortalecer el desempeño en los países que se encuentren en crisis, desarrollando capacidades especiales en materia de recursos humanos y mecanismos de despliegue rápido;
- c) recurrir con más frecuencia a los contratos para actividades de duración limitada por parte de las oficinas de los países, a fin de cubrir las brechas en materia de capacidades, y a los fondos directos de los servicios de apoyo al desarrollo para contratar expertos nacionales de alto nivel en esferas prioritarias, y d) desplegar a los nuevos funcionarios o puestos redistribuidos desde la sede para funciones estratégicas, como elaboración de programas sustantivos, generación de conocimientos, promoción y diálogo sobre políticas.

24. El PNUD elevará los niveles generales de rendimiento sobre el terreno estableciendo relaciones de hermanamiento y asesoramiento de modo que las

oficinas de los países de mejor rendimiento ayuden a progresar a las menos avanzadas.

25. Para asegurar la eficacia en relación con los costos de la red de oficinas exteriores, el PNUD está estudiando otras posibles configuraciones para las oficinas de los países, pues la universalidad no tiene por qué ser sinónimo de uniformidad en la estructura o la representación.

El sistema de coordinadores residentes

26. El éxito de los coordinadores residentes, financiados y apoyados totalmente por el PNUD, depende de su utilidad para los gobiernos de los países en que hay programas, así como de la dedicación de todo el sistema de las Naciones Unidas a su labor. Es preciso que dentro del sistema de las Naciones Unidas exista un mayor grado de iniciativa y acuerdo interinstitucional e intergubernamental para que los coordinadores residentes puedan operar con mayor eficacia. Debería haber una mayor claridad respecto de las responsabilidades de todos los miembros del equipo de las Naciones Unidas en cada país y una visión común para lograr una mejor colaboración interinstitucional dentro del sistema de las Naciones Unidas que permita dar apoyo conjunto a las prioridades nacionales.

27. Las oficinas del PNUD están funcionando cada vez más como oficinas de las Naciones Unidas, y el PNUD apoya firmemente ese papel. Bajo la dirección del coordinador residente, cada oficina recibirá el apoyo cofinanciado de mecanismos interinstitucionales y grupos temáticos orientados hacia el país que tomen como modelos a los equipos interinstitucionales de tareas del Comité Administrativo de Coordinación (CAC) sobre el seguimiento de las principales conferencias. Se pedirá a los coordinadores residentes que promuevan la elaboración de posiciones comunes de las Naciones Unidas y de evaluaciones comunes de los países, así como el establecimiento de bases de datos de indicadores económicos y sociales comunes a todo el sistema de las Naciones Unidas. Esos instrumentos servirán de base y apoyo para las actividades conjuntas de planificación estratégica de los distintos fondos y programas, con lo cual se logrará una programación más colaborativa y eficiente en relación con los costos. El PNUD movilizará más apoyo de los asociados de las Naciones Unidas para sistemas y servicios comunes, procurando que la infraestructura administrativa de las Naciones Unidas sea más integrada y eficiente.

28. En la sede, el PNUD dará mayor capacidad de respuesta al apoyo operacional al sistema de coordinadores residentes, con claridad en las líneas de dependencia jerárquica y una vigorosa fiscalización del rendimiento. La Oficina de Apoyo y Servicios al Sistema de las Naciones Unidas pasará a ser en mayor grado una oficina interinstitucional dedicada a la gerencia del sistema de coordinadores residentes y al apoyo a dicho sistema. Será fortalecida mediante la adscripción de altos funcionarios de otros organismos. Prestando apoyo al Administrador, dicha Oficina se encargará de la supervisión del sistema de coordinadores residentes, y sus funciones comprenderán, entre otras cosas, la selección y la evaluación de los coordinadores residentes sobre la base de la competencia; la armonización interinstitucional de las políticas y los procedimientos de programación, y la gestión de los recursos financieros destinados al apoyo de las funciones de los coordinadores residentes. Asimismo establecerá un mecanismo para compartir las prácticas más acertadas en materia de coordinación entre las oficinas de los países. El Administrador y la Oficina

mencionada asegurarán una amplia participación interinstitucional en las funciones y la estructura del sistema de coordinadores residentes.

29. El PNUD seguirá reformulando su propio programa para facilitar los esfuerzos de colaboración del sistema de las Naciones Unidas a nivel de cada país. El apoyo que el PNUD presta a las estrategias integradas de lucha contra la pobreza, a los informes nacionales sobre el desarrollo humano, a las iniciativas de integración y desarrollo comunitario, a las reuniones de mesa redonda y del Grupo Consultivo y a la coordinación de la ayuda brinda oportunidades para una colaboración que abarca a todo el sistema de las Naciones Unidas.

2. Un importante compromiso con la movilización de recursos en favor de los países en los que existen programas

30. Sin crecimiento, el PNUD no puede prestar un apoyo eficaz para que los países en que existen programas logren sus objetivos en materia de desarrollo humano sostenible, ni materializar en intervenciones de desarrollo de gran repercusión las ideas que cimientan su identidad. Los recursos básicos son el núcleo mínimo de financiación de programas del PNUD, mientras que los recursos no básicos constituyen importantes oportunidades para el crecimiento. En una estrategia racional de crecimiento para el PNUD 2001, los fondos básicos deberán mantenerse en un nivel congruente con la universalidad y la imparcialidad del PNUD, así como con su orientación de lucha contra la pobreza. Asimismo deberán aprovecharse las oportunidades que brinda la financiación con destino especial. Todas las contribuciones deberían adaptarse a un marco coherente de desarrollo humano sostenible y servirle de apoyo. Al mismo tiempo, es preciso rectificar la situación actual en materia de ejecución.

31. Todas las oficinas del PNUD en los países deben convertirse en centros de movilización de recursos. El PNUD debe hacerse conocer como una buena inversión para satisfacer los futuros desafíos en materia de desarrollo. Debe recaudar dinero mediante su desempeño a nivel de cada país. Pero a largo plazo el desafío de movilizar fondos para los programas es más amplio. Por consiguiente, el PNUD seguirá encarando, a nivel mundial y local, la necesidad de revitalizar la cooperación para el desarrollo, incrementar la asistencia oficial para el desarrollo (AOD) y elaborar un nuevo marco para la cooperación para el desarrollo. Para prestar servicios eficaces a los países en que existen programas, el PNUD se propone la meta de duplicar su base total de recursos en el plazo de cinco años. Los esfuerzos se concentrarán en la movilización de recursos a nivel de cada país. El PNUD habrá de:

a) Avanzar enérgicamente en relación con las metas y la estrategia de ejecución de 1996 a fin de prestar apoyo a la intensificación de los programas y mejorar las tasas de ejecución en países determinados;

b) Establecer metas mundiales, regionales y nacionales de movilización de recursos y definir incentivos para el personal a fin de alcanzar dichas metas;

c) Crear un sistema de incentivos para el pago de las contribuciones gubernamentales a las oficinas locales, en el que se siga dando valor cancelatorio a las contribuciones gubernamentales en especie y se debite la

cuenta del objetivo de la consignación con cargo a los recursos básicos en caso de falta de pago;

d) Establecer nuevos acuerdos, descentralizados y más simples y flexibles, en materia de fondos fiduciarios y participación de los gobiernos y los terceros en la financiación de los gastos;

e) Elaborar y aplicar una política organizacional adecuada y directrices flexibles para la financiación por parte del sector privado y las asociaciones con el sector privado para el desarrollo;

f) Reevaluar y mejorar la comunicación del PNUD con los principales donantes mediante consultas con representantes de los donantes y las capitales;

g) Colocar funcionarios del PNUD en el Banco Mundial y demás instituciones financieras internacionales por vía de intercambio, adscripción o programas encaminados a fortalecer las relaciones mutuas;

h) Elaborar y aplicar una nueva estrategia para abordar tanto a los donantes nuevos como a los tradicionales.

32. En numerosas situaciones de crisis, es necesario promover una mayor complementación entre los insumos de socorro y la asistencia para el desarrollo. El PNUD puede constituir ese eslabón vital. Por consiguiente, se asignará una elevada prioridad al desarrollo del proceso ampliado de llamamientos unificados. El PNUD, con arreglo a su mandato relacionado con los coordinadores residentes, promoverá a) la definición de los programas; b) la recaudación de fondos, y c) el seguimiento y la presentación de informes financieros. En los casos de emergencia, el PNUD, en colaboración con el Departamento de Asuntos Humanitarios y el Comité Permanente entre Organismos, fortalecerá su desempeño como centro de coordinación para la transición que lleva desde el socorro, a través de la rehabilitación y la reconstrucción, hasta el desarrollo a largo plazo.

33. Como parte de su impulso de promoción y movilización de recursos, el PNUD será más extrovertido y sus funcionarios estarán más orientados hacia los medios de comunicación y las bases de apoyo: en los presupuestos de los nuevos proyectos y programas se consignarán partidas para asuntos públicos y promoción. Se fortalecerán los vínculos organizacionales entre los funcionarios que trabajan en materia de políticas, actividades sustantivas y operacionales y relaciones con los medios de comunicación.

B. Eficacia y repercusión: optimizando los recursos

34. Visión. El objetivo principal del PNUD consiste en contribuir a lograr resultados que lleven al desarrollo dentro de su marco de desarrollo humano sostenible, especialmente en lo tocante a la erradicación de la pobreza. Brinda "servicios exclusivos" bien definidos que responden a las necesidades de cada país y a la vez expresan las metas y capacidades distintivas del PNUD. El PNUD es una organización fundada en el saber, nutrida por las ideas y el conocimiento emanados de su propia experiencia respecto de cada país y ágil para canalizar esa corriente de información a fin de prestar apoyo en materia de diálogo, promoción y programación en distintas condiciones a nivel nacional, regional y

mundial. El PNUD reconoce que los recursos destinados a la cooperación para el desarrollo son escasos y que es preciso desplegar prudentemente cada una de las contribuciones para que tenga la mayor repercusión posible. Es esencial establecer prioridades y concentrar la acción, incluso mediante una cuidadosa elección del destino de los recursos.

1. Fortalecer la concentración de los programas y destinar los recursos a las necesidades de alta prioridad en materia de desarrollo

35. Para ser eficaz, el PNUD no puede tratar de hacerlo todo, incluso dentro de su marco de desarrollo humano sostenible. Habida cuenta de la diversidad de situaciones nacionales en los países en que existen programas, la concentración en las necesidades prioritarias en el marco del desarrollo humano sostenible debe lograrse primordialmente a nivel de cada país. Sin dejar de respetar la necesidad de flexibilidad a nivel de cada país, es preciso establecer amplios parámetros y objetivos estratégicos organizacionales para elevar al máximo las capacidades, la repercusión y la responsabilidad de la organización.

36. Al paso que fortalece las destrezas relacionadas con el proceso que sus clientes aprecian, el PNUD se propone elaborar un menú de "servicios exclusivos" dentro de sus actuales esferas sustantivas. Los resultados de este esfuerzo, que debe reflejar las categorías generales de la demanda actual y futura de los servicios del PNUD, serán presentados a la Junta Ejecutiva para los debates oficiosos que se celebrarán en abril. El objetivo central de estos productos y servicios para el desarrollo será el fomento de las capacidades.

37. El PNUD prestará apoyo para la realización en común, dentro del sistema de coordinadores residentes y con otros asociados en la cooperación para el desarrollo, de las evaluaciones de cada país, las notas sobre la estrategia del país y otras iniciativas, a fin de asegurar la complementación entre sus actividades y las de los demás.

38. El PNUD mantendrá su concentración principal en los países más pobres, sin dejar de asegurar la universalidad de la presencia de los programas. Con arreglo a la fórmula general de distribución de los recursos adoptada para los nuevos arreglos en materia de programación, el PNUD procurará apuntalar las contribuciones de recursos no básicos con contribuciones de los recursos básicos, aplicando en otras regiones el modelo utilizado inicialmente con éxito en la región de América Latina y el Caribe.

2. Insistir en programas de alta calidad y gran repercusión, y a la vez proporcionar el apoyo y el personal capacitado necesarios para elaborarlos y ejecutarlos

39. Continuando lo iniciado en la primera ronda, el PNUD asignará los recursos flexiblemente con arreglo a sus nuevos arreglos de programación, a fin de dar incentivos para el buen desempeño, y se asegurará del cumplimiento de los criterios de calidad de los programas fortaleciendo la labor de diseño y evaluación a cargo de las oficinas de los países y la eficacia de la supervisión desde la sede.

40. Se armonizarán las competencias del personal básico del PNUD con la nueva misión de éste, así como con la exigencia de calidad en la programación y la

ejecución. El PNUD proyecta desarrollar o adquirir capacidades y destrezas que sirvan de apoyo en las esferas siguientes: pensamiento por sistemas y enfoques interdisciplinarios; formulación de estrategias para el desarrollo, análisis de políticas, planificación y previsión; pensamiento innovador y desarrollo de productos y servicios; orientación hacia los servicios, rapidez y eficiencia; formación de asociaciones y redes; movilización de recursos y divulgación; reunión, elaboración, análisis, utilización y combinación de datos mediante la vinculación con la tecnología de la información; potenciación y liderazgo colectivo; disciplina organizacional y gestión eficiente de los procesos funcionales (reuniones, plazos, presupuestos, medición del rendimiento, etc.), y solidez en la gestión y la administración financieras.

41. En consonancia con su nueva concentración, el PNUD seguirá especializándose en intervenciones en las fases iniciales y otras intervenciones de gran poder multiplicador, incluida la promoción, y reduciendo la gran cantidad de servicios no estratégicos y proyectos pequeños, dispersos y no relacionados entre sí.

42. Como parte de su función de promoción del desarrollo humano sostenible y de fomento del diálogo sobre políticas, el PNUD se dirigirá concretamente a sectores de importancia capital como posibles bases de apoyo y diseñará especialmente los mensajes y los enfoques fundamentales dirigidos a parlamentarios, encargados de la adopción de decisiones a nivel nacional, grupos de la sociedad civil y otros posibles asociados estratégicos.

3. Fortalecer el saber organizacional e insistir en la gestión basada en los resultados y en la fiscalización de la repercusión

43. El PNUD debe captar y transmitir la extraordinaria y singular gama de experiencias y capacidades técnicas de la organización. Por consiguiente, adoptará nuevas prácticas para el desarrollo del conocimiento y la puesta en común de la información, sobre la base de su historial de éxitos y de las principales experiencias adquiridas a nivel nacional. Ello, unido a la experiencia transmitida por otros, dará una sólida base para las actividades del PNUD en materia de apoyo a los países y promoción. Con tal fin:

a) El PNUD establecerá gradualmente un sistema que vincule a las oficinas de los países, los servicios subregionales de recursos y la sede en una red electrónica interactiva mundial, y utilizará esa red para descubrir las experiencias exitosas en materia de desarrollo y las prácticas más adecuadas, combinarlas y comunicarlas;

b) La evaluación, vinculada con un sistema de medición del rendimiento de los programas, tendrá un lugar capital en el desarrollo de los conocimientos y en el saber organizacional. Contribuirá al diseño de nuevos productos y servicios y al mejoramiento de la calidad de los programas, al constituir una validación independiente de los resultados de las actividades anteriores y utilizar esos resultados para la elaboración de políticas y programas. Nada de esto es posible sin un sistema de medición de los resultados y un sistema dinámico de información que capte y transmita esos resultados a los usuarios y los encargados de adoptar decisiones dentro de la organización. Por consiguiente, el PNUD completará el ensayo sobre el terreno de su sistema de indicadores del rendimiento de los programas, con carácter de prioridad urgente, y adoptará ese sistema en toda la organización. Asimismo pondrá en práctica su

Sistema Ejecutivo de Información de Gestión para mejorar las corrientes de información entre las oficinas de los países y el centro. Además, la propuesta de situar a la función de evaluación en una oficina separada dentro de una dirección de políticas reorientada contribuirá a cerrar el círculo integrado por la evaluación, la medición de los resultados, el saber, la elaboración de políticas y la calidad de los programas.

C. Eficiencia, responsabilidad y buena gestión: Edificando la estructura y la infraestructura esenciales

44. Visión. El PNUD 2001 se caracteriza por su orientación según los valores, la eficacia en la gestión y la responsabilidad. Su unidad se funda en la comunidad de valores organizacionales y principios de gestión que fomentan un eficaz trabajo de equipo y normas elevadas, así como la responsabilidad individual y del personal de dirección y la claridad en las reglas de conducta de los funcionarios; su seguridad, en la rectitud de su marco de responsabilidad y en la previsión de medidas para la capacitación y el reconocimiento del personal y para la aplicación de sanciones, para lo cual dicho marco constituye una sólida garantía.

45. El PNUD ha mejorado los estilos de liderazgo y ha inculcado a su personal una vigorosa cultura de eficiencia y profesionalismo. Ha reinventado sus principales sistemas de gestión y control de la calidad.

46. El PNUD tiene eficiencia y determinación y toma las decisiones correctas en los lugares en que corresponde. Es una organización estratégicamente descentralizada, más ágil y de pirámide jerárquica más achatada, que toma las decisiones operacionales más cerca del punto en que deben aplicarse y realiza sus actividades mediante una clara dirección ejecutiva, una planificación cohesiva, procedimientos eficientes y sistemas eficaces de información y responsabilidad.

1. Incrementar la eficiencia

47. Se obtendrán importantes incrementos de eficiencia a medida que el PNUD avance rápidamente hacia la sincronización de la planificación general y la asignación global de recursos financieros y humanos con el fin de armonizar mejor los recursos y las prioridades. La proyectada integración de esas funciones en una nueva Dirección de Planificación y Gestión de los Recursos es fundamental para esta medida de eficiencia. La nueva Dirección brindará un marco de planificación para gestionar y fiscalizar el desempeño general de la organización con arreglo a los objetivos establecidos. Además, fortalecerá la responsabilidad del Administrador al asegurar que se disponga de información congruente y periódica para la adopción de decisiones estratégicas y que se fiscalice y mantenga por buen camino la ejecución de las decisiones. La Dirección permitirá superar los cuellos de botella y las demoras en la toma de decisiones.

48. El PNUD concluirá su examen a fondo y la consiguiente puesta a punto de los sistemas centrales de servicios encaminados a reducir los gastos de las transacciones, reducir los plazos de respuesta y mejorar la gestión, la responsabilidad y los servicios. Se propone agrupar los servicios financieros,

los servicios administrativos y el apoyo mediante la tecnología de la información en una sola esfera funcional, una Dirección consolidada de Servicios Financieros y Administrativos. La Dirección elevará el nivel de los servicios prestados por el PNUD y el sistema de las Naciones Unidas en general, y asimismo incrementará la eficiencia gracias a la integración funcional, respaldada por la automatización.

49. Desde el punto de vista de la administración, el PNUD seguirá al mismo tiempo reduciendo al mínimo los procedimientos, los formularios y las etapas de los procesos. Desde el punto de vista programático, concluirá urgentemente todas las revisiones pendientes de los procedimientos de gestión, vigilancia y evaluación de los programas. Elaborará y distribuirá un compendio digital de manuales, instrucciones y procedimientos en CD-ROM y por conducto de la Intranet del PNUD.

50. El PNUD instituirá una nueva cultura de reuniones, reduciendo la cantidad de reuniones e incrementando sus resultados gracias a una mejor preparación, una mayor claridad en los programas, una administración más rigurosa del tiempo y un seguimiento más vigilante. El PNUD recurrirá con mayor intensidad a las teleconferencias como medio eficiente de conectar más frecuentemente a la sede y las oficinas de los países, así como de reducir los gastos de viaje.

51. El PNUD ha establecido un Ombudsman de Eficiencia para examinar las sugerencias del personal encaminadas a mejorar la eficiencia y asegurarse de que las dependencias ejecutivas adopten las que sean dignas de aplicación. El PNUD brindará incentivos para la gestión eficiente, incluso mediante premios para el rendimiento sobresaliente. Establecerá una pizarra electrónica mundial para difundir los éxitos en materia de reducción de costos, ahorro de tiempo y demás incrementos de eficiencia.

2. Fortalecer los valores organizacionales, la responsabilidad y la medición del rendimiento

52. Como cuadra a su misión, el PNUD está desarrollando una firme cultura ética para orientar al personal en su trabajo. La automotivación y la autorregulación alejarán a la organización de su actual preocupación por los manuales, las directrices y las reglas escritas, y abrirán el camino para un sistema de responsabilidad en que los controles se apliquen a posteriori. La Junta Ejecutiva tiene ante sí, en su actual período de sesiones, un documento de sesión sobre las nuevas medidas en materia de responsabilidad.

53. Luego de amplias consultas con el personal, el PNUD ha elaborado una declaración de los valores que orientan la conducta de la organización y de cada uno de sus funcionarios. Pondrá en práctica un programa de ética para la organización, con un código de conducta y directrices.

54. El PNUD está definiendo nuevas normas organizacionales en materia de rendición de cuentas, responsabilidad y conducta profesional, así como sanciones para el caso de incumplimiento. Pondrá en práctica el marco de responsabilidad adoptado recientemente por la Junta Ejecutiva mediante un proceso encaminado al control y la autoevaluación de los riesgos. Se reformulará el manual organizacional para que constituya un manual básico en el que se establezcan claramente la responsabilidad y las líneas de dependencia jerárquica.

55. Como parte de la puesta en práctica del marco de responsabilidad, el PNUD implantará mediciones más objetivas para evaluar el desempeño gerencial y la repercusión de los programas. La norma será la responsabilidad mutua entre la sede y las oficinas de los países. El plan de trabajo anual de cada una de las oficinas de los países representará un contrato de rendimiento entre el Representante Residente y el Director de la Dirección Regional. Lo firmarán ambas partes y en él se estipularán objetivos claros de rendimiento para ambas partes. La evaluación de los representantes residentes se hará en función de su desempeño con arreglo a dichos planes, y se les protegerá frente a las demandas ajenas a ellos.

56. Es capital asegurar la periodicidad, la confiabilidad, el alcance y el carácter dinámico de las auditorías ordinarias e independientes que abarquen las actividades financieras, gerenciales y programáticas del PNUD. Se propone ampliar las funciones de la División de Auditoría y Examen de la Gestión, con el nuevo nombre de Oficina de Auditoría y Examen del Rendimiento. La Oficina funcionará en el entendido de que los asuntos administrativos, financieros, de personal y programáticos están estrechamente relacionados entre sí. La Oficina examinará y, cuando corresponda, investigará la aplicación del nuevo marco de responsabilidad del PNUD en todos los principales sistemas de gestión de la organización.

3. Desarrollo de los recursos humanos

57. La administración de la fuerza de trabajo durante la transición hacia el año 2001 comprende varias medidas: crear nuevas competencias en materia de gestión y liderazgo; crear nuevos métodos e instrumentos de trabajo; adquirir o formar nuevas capacidades individuales, y establecer nuevas estructuras y relaciones organizacionales.

58. Por consiguiente, el PNUD prestará más atención a la capacitación del personal y aprovechará plenamente los programas de capacitación establecidos para los coordinadores residentes. Promoverá el aprendizaje a distancia y alentará a los funcionarios a que dediquen el cinco por ciento de su tiempo anual a proyectos de autoaprendizaje. El PNUD también recurrirá a las adscripciones, los intercambios, el movimiento bidireccional de personal a puestos de proyectos, las licencias sabáticas y las licencias especiales sin sueldo para la capacitación y el perfeccionamiento personal.

59. La transformación en una organización orientada hacia los resultados es un complejo proceso de cambio dirigido del comportamiento. El PNUD acelerará la integración de las aptitudes personales en la labor del personal directivo, asegurándose de que los funcionarios comprendan su nuevo ambiente y los resultados que se esperan de ellos. Realizará a escala mundial encuestas periódicas entre el personal para medir sus actitudes y su moral y descubrir las deficiencias gerenciales.

60. Como parte de este nuevo ambiente, y a fin de lograr flexibilidad en el ajuste entre las competencias y las tareas, el PNUD aclarará las condiciones de servicio y la situación contractual de las distintas categorías de funcionarios internacionales del cuadro orgánico. Los funcionarios de carrera estarán sujetos a la rotación obligatoria en el marco de las políticas de resasignación y de género del PNUD. El sector no sujeto a rotación comprenderá al personal

especializado, incluidos quienes prestan servicios con arreglo a contratos para actividades de duración limitada y a acuerdos de servicios especiales.

61. En general, el PNUD cambiará sus prácticas en materia de personal, abandonando el sistema basado en el derecho a prestaciones en favor de un sistema fundado en el desempeño y el mérito. Separará a los funcionarios cuyo desempeño sea corrientemente inferior al normal y premiará a los que tengan un desempeño sobresaliente.

62. Dentro de su estrategia de recursos humanos, el PNUD asignará prioridad a su política de equilibrio de género, según la cual en un plazo de cinco años debe llegarse a una relación de 50 y 50 dentro del cuadro orgánico. En el actual período de sesiones se presentará un documento de sesión relativo al análisis del proceso de cambio desde el punto de vista de la sensibilidad a las cuestiones de género.

4. Administrar y elaborar sistemas de información que sirvan de apoyo para los procesos funcionales críticos en el 2001

63. Los sistemas de gestión de la información son esenciales para la eficiente conducción de las operaciones en una organización mundial descentralizada con más de 132 oficinas en todo el mundo. Para satisfacer las necesidades funcionales del PNUD en el futuro, se procederá a una reorientación y una modernización completas de sus sistemas de información.

64. Una empresa de consultores en gestión de la información acaba de terminar un examen de los actuales sistemas del PNUD. Sobre esa base, se propone nombrar o designar un administrador superior con capacidades de liderazgo para desempeñar las funciones de Jefe de Información, que se ubicarán en la nueva Dirección de Planificación y Gestión de Recursos. Esta función es capital para el diseño y la gestión de sistemas eficaces de apoyo al personal directivo superior en la sede y en las oficinas de los países.

65. La estrategia del PNUD respecto de la Internet sirve de apoyo para desarrollar al PNUD como una organización de conocimientos, y se han establecido metas en lo tocante a la plena interconexión en línea de las oficinas de los países: 60% para mediados de 1997 y entre el 90% y el 100% a principios de 1998.

66. El proyecto de gestión documental del PNUD será terminado en la fecha prevista (fines de 1997). Reducirá los movimientos de papeles al dar rápido acceso a un almacenamiento electrónico de los documentos fundamentales en la sede y en las oficinas de los países.

67. Se espera que el proyecto de Sistema Integrado de Información de Gestión (SIIG) mejore los sistemas actuales de la Oficina de Recursos Humanos y la División de Finanzas en materia de gestión administrativa, financiera y de personal. Entre los resultados esperados figuran los siguientes: ahorro de tiempo y gastos, mejoramiento de los servicios y mayor solidez en materia de gestión y responsabilidad.

68. En el año en curso se está transmitiendo a las oficinas de los países el módulo de Gestión del Presupuesto por Programas del Sistema de Información de

Gestión Financiera integrado del PNUD. Con ello se mejorará y normalizará la gestión de los recursos programáticos en las oficinas de los países y se incorporarán instrumentos de gestión financiera para los nuevos arreglos en materia de programación.

5. Reinventar la sede del PNUD

69. Las recomendaciones del proceso de cambio procuran lograr el tipo de estructura de la sede que el PNUD necesita para conducir sus nuevas operaciones. En líneas generales, dicha estructura debería ser descentralizada y de pirámide jerárquica más achatada. Debería prestar apoyo a las operaciones con capacidad de respuesta y con frenos y contrapesos eficaces. El PNUD propone:

a) Definir a la sede como el núcleo mínimo necesario para constituir un centro fuerte y cohesivo de gestión de una organización descentralizada. Las operaciones serán llevadas hacia afuera por medio de la delegación y con responsabilidad. La nueva estructura del PNUD reflejará un esfuerzo por reconocer tres componentes o funciones diferenciados: la sede, constituida por las dependencias cuyas funciones se concentran en la política organizacional, la promoción a escala mundial, el control de calidad y la supervisión gerencial y la movilización mundial de recursos; las dependencias operativas, que comprenden las oficinas de los países y las direcciones regionales, y los servicios administrativos y financieros comunes. En teoría, sólo las dependencias de la sede deben estar situadas en Nueva York; las dependencias operativas podrían estar todas descentralizadas fuera de la sede. También en teoría, los servicios comunes comprenden las funciones que podrían ponerse a disposición de otros componentes del sistema de las Naciones Unidas. Si bien en el nuevo diseño del PNUD se ha aplicado en gran medida este modelo tripartito, se hicieron varios ajustes para adaptarlo a las circunstancias del PNUD;

b) Descentralizar el apoyo sustantivo al nivel subregional, según se describió anteriormente, a fin de lograr un mayor incremento de la eficiencia y mejorar la capacidad de respuesta;

c) Adoptar una relación de un supervisor cada siete subordinados directos en la sede, lo que hará más achatada a la pirámide jerárquica, al reducir en alto grado la cantidad de divisiones dentro de las direcciones y las oficinas, acelerará la adopción de decisiones y mejorará el tiempo de respuesta.

70. En consonancia con esos principios, se han elaborado propuestas detalladas para una nueva estructura organizacional, clarificando las disposiciones en materia de responsabilidad y presentación de informes, así como las obligaciones y funciones de todas las dependencias de la sede. En la nueva estructura, la cantidad de funcionarios que dependen directamente del Administrador se reducirá de 15 a 7. En el anexo II se brindan mayores detalles en materia estructural. Una nota relativa a la estructura proyectada fue objeto de debates oficiosos sobre el PNUD 2001, en el segundo período ordinario de sesiones de la Junta Ejecutiva, celebrado en marzo de 1997. Dicha nota comprendía detalles sobre la gestión y las operaciones de los fondos fiduciarios y los servicios subregionales de recursos.

IV. MEDIDAS QUE TAL VEZ DESEE ADOPTAR LA JUNTA EJECUTIVA

71. La Junta Ejecutiva tal vez desee:

1. Tomar nota del presente informe sobre la gestión del cambio;
2. Alentar al Administrador a que ponga en práctica las propuestas que figuran en el informe y a que presente a la Junta Ejecutiva, en su tercer período ordinario de sesiones de 1997, un informe sobre los progresos logrados.

Anexo I

PROGRAMANDO PARA EL DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE:
EL MARCO DEL PNUD

1. El PNUD presta asistencia a los países en que existen programas en su empeño por lograr el desarrollo humano sostenible, en consonancia con las prioridades determinadas por cada país y con los programas propios de cada uno.
2. Para lograr tal fin, el PNUD debe procurar el logro de tres metas básicas:
 - a) Fortalecer la cooperación internacional para el desarrollo humano sostenible y constituir uno de los principales recursos sustantivos respecto a la forma de lograrlo;
 - b) Ayudar al sistema de las Naciones Unidas a convertirse en una poderosa fuerza unificada para el desarrollo humano sostenible, y
 - c) Lo que es más importante desde el punto de vista de los recursos, concentrar los recursos del PNUD para aportar la mayor contribución posible en los países a los que presta servicios en lo tocante a determinadas dimensiones fundamentales del desarrollo humano sostenible.
3. En procura de la tercera de esas metas, los objetivos a los que debe asignar prioridad el PNUD son los siguientes:
 - a) Erradicar la pobreza (prioridad central y objetivo fundamental);
 - b) Proporcionar empleos y medios de subsistencia sostenibles;
 - c) Promover el adelanto de la mujer, y
 - d) Proteger y regenerar el medio ambiente.
4. Para ayudar a los países a lograr un desarrollo que asigne prioridad a la erradicación de la pobreza y el incremento de la igualdad, a la creación de oportunidades de empleo y medios de subsistencia, a la potenciación de la mujer y a la protección del medio ambiente, el PNUD puede contribuir, mediante las siguientes formas ya probadas, entre otras:
 - a) Prestando apoyo para el desarrollo de las capacidades para una gestión correcta, sensible y participativa de los asuntos públicos, incluida la capacidad de llevar a cabo transiciones económicas y políticas determinadas por el país, para hacer frente a la mundialización económica y ambiental y sacar provecho de ella, y para formular y aplicar estrategias y planes de acción nacionales;
 - b) Brindando asesoramiento sobre políticas y conocimientos especializados sustantivos;
 - c) Ayudando a movilizar, combinar y promover el acceso a las fuentes de financiación y asistencia para el desarrollo, utilizando el enfoque programático, el mecanismo de mesa redonda, los grupos consultivos, las estrategias sectoriales de inversión y otros enfoques;
 - d) Promoviendo el acceso a la tecnología disponible internacional y el desarrollo de enfoques autóctonos;
 - e) Prestando apoyo a la cooperación técnica y otras formas de cooperación económica entre países en desarrollo;
 - f) Trabajando con miras a rodear a las situaciones de emergencia y crisis de oportunidades para el desarrollo y mantener los medios de subsistencia mientras las operaciones humanitarias de las Naciones Unidas están procurando mantener vidas;
 - g) Promoviendo el desarrollo del sector privado, la formación de capacidades en la sociedad civil, los enfoques participativos y las asociaciones con el gobierno y la sociedad civil, incluidas las asociaciones con organizaciones no gubernamentales, las empresas privadas, los centros de investigación y enseñanza, y otros asociados; y
 - h) Prestando apoyo en las etapas iniciales a las iniciativas nacionales y en las etapas finales a proyectos seleccionados que brinden a los pobres acceso a factores habilitantes tales como destrezas, empleos, crédito, derechos y condiciones jurídicos, tierra y recursos ambientales, oportunidades para participar en la adopción de decisiones y otros.

Anexo II

TRES CARACTERES DEFINITORIOS DEL PNUD 2001

I. Atención centrada en los países: brindar servicios de alta calidad para el desarrollo, con rapidez y capacidad de respuesta para satisfacer las necesidades en materia de desarrollo humano sostenible de los países en que hay programas

El gobierno de cada país receptor es quien tiene mayor posibilidad de incidir positivamente en las vidas de los pobres y en el logro del desarrollo humano sostenible. Esta orientación da un enfoque estratégico a la labor del PNUD en el marco del desarrollo humano sostenible. Los servicios de valor añadido del PNUD están hechos a la medida de las necesidades de cada país dentro de este marco. La incidencia en la capacidad para la acción gubernamental orientada hacia el desarrollo humano sostenible es el criterio fundamental para la programación y el mejoramiento de los productos del PNUD. Con este enfoque se fortalece la red de asociaciones y colaboraciones del PNUD con el sector privado, con las organizaciones de la sociedad civil, con los expertos en desarrollo y con las organizaciones internacionales de desarrollo y de otra índole.

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p>1. <u>Importante fortalecimiento de las oficinas del PNUD en los países.</u></p>	<p>Las oficinas de los países necesitan instrumentos y autoridad para responder mejor a las necesidades locales.</p> <p>El PNUD debe fortalecer en altísimo grado su red de oficinas en los países, en los aspectos operacional y sustantivo, a fin de brindar servicios eficaces para el desarrollo humano sostenible</p>
<p>Potenciar a las oficinas de los países y situar las decisiones cerca de los países con medidas de descentralización y de otra índole.</p>	<p>* Para todos los marcos de cooperación nacional aprobados por la Junta Ejecutiva, actualmente el Administrador delega plena autoridad de aprobación a los representantes residentes para los programas financiados con cargo a los recursos básicos.</p> <p>* Delegar asimismo la autoridad para transferir recursos financieros entre grupos de reasignación dentro de los presupuestos de las oficinas de los países.</p> <p>* En un marco revisado de responsabilidad a posteriori, habilitar a las oficinas de los países para gestionar los programas y los asuntos financieros, administrativos y de personal, lo cual incidirá sobre su capacidad para dar una rápida respuesta.</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Importante</u> <u>fortalecimiento de las oficinas del PNUD en los países (cont.)</u></p> <p>Redistribuir sustancialmente los recursos del cuadro orgánico de la sede a las oficinas de los países.</p>	<p>* Establecer una meta para redistribuir una cantidad importante de funcionarios del cuadro orgánico de la sede a las oficinas exteriores para 1999, con lo cual el PNUD fortalecerá su dotación de funcionarios del cuadro orgánico de contratación internacional en los niveles regional y nacional. La meta debería aplicarse al personal financiado con recursos básicos y no básicos.</p> <p>* Aplicar la rotación obligatoria para el personal de carrera en consonancia con las políticas de reasignación y de género.</p> <p>* Seguir mejorando la selección de los coordinadores residentes, de modo que sus perfiles se ajusten a evaluaciones adecuadas de las necesidades de los países, incluidos los países en crisis.</p> <p>* Clarificar las líneas de dependencia jerárquica y el apoyo, de modo que en los asuntos operacionales los coordinadores residentes dependan de las direcciones regionales y reciban el apoyo de éstas, y que la Oficina de Apoyo y Servicios para el Sistema de las Naciones Unidas (OASSNU) preste apoyo al Administrador para la supervisión del funcionamiento del sistema de coordinadores residentes a escala mundial.</p> <p>* Establecer mecanismos de apoyo interinstitucional financiados por las Naciones Unidas, por lo menos en los países en que hay programas grandes.</p>
<p>Aumentar la capacidad de las oficinas de los países para prestar apoyo al coordinador residente, representar a los organismos que carecen de personal local y dar cohesión a la presencia de las Naciones Unidas.</p>	<p>* Compartir sistemáticamente entre las oficinas de los países las prácticas más adecuadas en materia de coordinación de a) la gestión de la asistencia (apoyo a la coordinación gubernamental; b) el apoyo al sistema de las Naciones Unidas; c) el apoyo dentro de la comunidad internacional en general. Establecer un mecanismo de la OASSNU con tal fin.</p> <p>* Acelerar los experimentos con los servicios comunes de las Naciones Unidas y las bases de datos comunes; supervisar su repercusión y su eficacia en relación con los costos y compartir la información con otros coordinadores residentes.</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Importante</u> <u>fortalecimiento de las oficinas del PNUD en los países (cont.)</u></p> <p>Fortalecer el apoyo y la participación del PNUD en lo tocante a las reuniones de mesa redonda y del Grupo Consultivo y el seguimiento de tales reuniones.</p>	<p>* En apoyo a la función del coordinador residente, avanzar vigorosamente hacia la elaboración de una estrategia para fortalecer el diálogo sustantivo entre los países en que existen programas y sus asociados para el desarrollo mediante reuniones de mesa redonda o del Grupo Consultivo, consultas sectoriales y un proceso ampliado de llamamientos unificados facilitados por la OASSNU. Asegurarse de que se aprovechen eficazmente las capacidades operacionales del sistema de las Naciones Unidas, incluidas las del propio PNUD, para la preparación de esos procesos, y de que se reflejen adecuadamente en los programas emanados de ellos.</p> <p>* Desarrollar una eficaz capacidad interna para apoyar y supervisar las consultas entre los gobiernos y los donantes. Formular y aplicar una estrategia concreta para apoyar a los países del Grupo Consultivo en su diálogo con las instituciones financieras internacionales a fin de asegurar la adecuada incorporación de las consideraciones relacionadas con el desarrollo humano sostenible en los planes económicos.</p>
<p>Incrementar la capacidad de las oficinas de los países para aproximar los recursos de apoyo técnico.</p>	<p>* Establecer redes de expertos y servicios subregionales gestionados por el PNUD para prestar a las oficinas de los países el apoyo técnico que requiera la demanda.</p> <p>* Proporcionar la dotación básica de personal de las redes mediante la redistribución de funcionarios o puestos pertinentes de la sede.</p>
<p>Liberar las capacidades de las oficinas de los países mediante una drástica simplificación de las reglas, los procedimientos y los manuales.</p>	<p>* Agilizar y simplificar los procedimientos reuniendo equipos de funcionarios operacionales destacados sobre el terreno, con el apoyo de redactores, para elaborar procedimientos sencillos y operacionalmente eficientes en las esferas prioritarias (programas, finanzas y administración). En adelante, supervisar y controlar los casos de nueva proliferación y emitir sólo actualizaciones concisas con una terminología estable.</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Importante fortalecimiento de las oficinas del PNUD en los países (cont.)</u></p>	<p>* Ayudar a las oficinas de los países a obtener más rápido acceso a los fondos para fines especiales gestionados centralmente. Reunir a los administradores de los fondos gestionados centralmente para determinar criterios y etapas de procedimiento más simples para cada fuente. Elaborar y circular un manual integrado conciso, en que se expliquen los fines y el método de acceso a los distintos fondos.</p>
<p>Fortalecer los recursos humanos de las oficinas de los países y brindar oportunidades de aprendizaje y de carrera al personal de contratación local.</p>	<p>* Adaptar los programas de capacitación para dotar a los gerentes de carrera de una amplia competencia en la gestión de los programas sustantivos y de los sistemas administrativos necesarios para que las operaciones del PNUD sean eficaces y eficientes.</p> <p>* Invertir en la formación de la capacidad en materia de recursos humanos necesaria para el buen desempeño en situaciones de crisis y de posconflicto. Se necesitarán diferentes modelos de adopción de decisiones, nuevos conjuntos de competencias y procedimientos que permitan adquirir y desplegar personas con rapidez.</p> <p>* Revisar el documento marco sobre los funcionarios nacionales de modo que refleje las nuevas políticas de capacitación profesional y gerencial, la promoción de las perspectivas de carrera, la movilidad, la gestión y el reconocimiento del desempeño, la clasificación de puestos y las funciones de representación.</p>
<p><u>2. Importante compromiso del PNUD con la movilización de recursos en favor de los países en que existen programas.</u></p>	<p>Todos las oficinas de los países deben convertirse en centros de movilización de recursos, aun cuando el desafío de movilización de recursos a largo plazo sea mucho más amplio.</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Importante compromiso del PNUD con la movilización de recursos en favor de los países en que existen programas</u> (cont.)</p> <p>Emprender una estrategia amplia y diversificada de crecimiento sobre la base de las metas señaladas para cada categoría de la base total de recursos del PNUD. La meta total debe ser duplicar el total de recursos del PNUD para el año 2001.</p>	<p>* Como los recursos básicos son el núcleo mínimo de financiación de programas del PNUD, mientras que los recursos no básicos representan oportunidades para un importante crecimiento, aprovechar las oportunidades de obtención de recursos no básicos, dentro del mandato de desarrollo humano sostenible del PNUD. Con tal fin, establecer metas mundiales de movilización de recursos y definir las posibles recompensas o sanciones para los casos de éxito o fracaso en la búsqueda de tales recursos. La meta global propuesta de duplicar el total de recursos del PNUD para el año 2001 debe ser interpretada por las direcciones regionales en cooperación con cada una de las oficinas de los países y debe ser aprobada por la dirección superior. Las oficinas regionales deberían establecer metas a nivel de cada país mediante la planificación conjunta del trabajo con las oficinas de los países.</p> <p>* Utilizar los exámenes periódicos de las oficinas de los países para evaluar el rendimiento en relación con las metas. En las calificaciones del rendimiento debería tenerse en cuenta que a) las circunstancias y las posibilidades varían según las distintas regiones y b) la movilización y la programación de los recursos no básicos debería hacerse en el marco del desarrollo humano sostenible.</p> <p>* Establecer que el desempeño en materia de ejecución y movilización de recursos es un factor fundamental para la promoción de los representantes residentes y representantes residentes adjuntos.</p> <p>* Centrar la atención internacional en materia de políticas en las cuestiones de desarrollo fundamentales para la erradicación de la pobreza y el desarrollo humano sostenible, manteniendo la calidad y la independencia del Informe sobre el Desarrollo Humano (IDH) mundial.</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Importante compromiso del PNUD con la movilización de recursos en favor de los países en que existen programas</u> (cont.)</p> <p>Encarar a nivel mundial y local la necesidad de revitalizar la cooperación para el desarrollo, incrementar la AOD y establecer un nuevo marco para la cooperación para el desarrollo.</p>	<p>* Fortalecer la capacidad nacional para internalizar las cuestiones planteadas en el IDH en los contextos nacionales concretos, patrocinando IDH nacionales en todas las regiones; proporcionar indicadores del desarrollo humano para todos los países en que existen programas.</p> <p>* Realizar investigaciones de política del PNUD acerca del papel de la AOD en un ambiente mundial en vías de cambio y comunicarlas a los encargados de adoptar las decisiones.</p> <p>* Apoyar la coherencia interna de las Naciones Unidas en materia de políticas y el fomento de la coordinación en las esferas económicas y sociales a nivel de personal directivo superior y mediante el seguimiento conjunto de las principales conferencias y las iniciativas especiales (p.ej., sobre África) por parte de los organismos del sistema de las Naciones Unidas.</p> <p>* En carácter de coordinadores residentes, encabezar la labor del sistema de las Naciones Unidas en el apoyo al cumplimiento de los compromisos internacionales de desarrollo a nivel nacional, brindando retroinformación a los equipos interinstitucionales de tareas y comisiones pertinentes de las Naciones Unidas.</p> <p>* Apoyar el desarrollo de relaciones de complementación entre las Naciones Unidas y las instituciones de Bretton Woods mediante debates de alto nivel sobre políticas y mediante mecanismos tales como el equipo interinstitucional de tareas para crear un ambiente propicio para el desarrollo económico y social y otros acuerdos de cooperación recientes.</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Importante compromiso del PNUD con la movilización de recursos en favor de los países en que existen programas</u> (cont.)</p> <p>Marcar vigorosamente el perfil del PNUD y mejorar su reputación en lo tocante a resultados en los grupos destinatarios, entre las organizaciones no gubernamentales y en el sector privado.</p>	<p>* Examinar las actuales asociaciones con interesados y determinar entre 12 y 15 alianzas principales para la promoción en las esferas temáticas del PNUD. Establecer un mecanismo para evaluar la repercusión de las actuales asociaciones en el fortalecimiento de los esfuerzos del PNUD a nivel nacional para ayudar a los países a promover y poner en práctica el desarrollo humano sostenible. Determinar qué alianzas son mutuamente beneficiosas y justifican la continuación de los esfuerzos. Diseñar y utilizar una página de Internet para apoyar la comunicación entre los asociados estratégicos.</p> <p>* Promover el modelo del desarrollo humano sostenible en los principales foros internacionales y en el diálogo de políticas con los gobiernos y las instituciones financieras internacionales.</p>
<p>Enfocar el esfuerzo del PNUD por hacer alianzas con interesados de modo de lograr el máximo efecto</p>	<p>* Asegurar que los IDH nacionales patrocinados por el PNUD tengan una calidad uniforme, publicitar su repercusión a nivel local e internacional, elevando al máximo los vínculos con el IDH mundial. Estudiar la posibilidad de reproducir el modelo de asociación para el desarrollo humano diseñado en Europa</p>
<p>Alentar a todos los funcionarios a orientarse hacia los medios de comunicación y las bases de apoyo y a fortalecer los vínculos entre los funcionarios que trabajan en las esferas de políticas, sustantiva, operacional y de comunicaciones.</p>	<p>* Determinar anualmente algunos mensajes fundamentales para difundirlos en todo el PNUD y seleccionar con anticipación importantes ocasiones radiotelevisivas, foros, conferencias, seminarios, etc.</p> <p>* Invertir recursos financieros, y alentar a los funcionarios a que inviertan tiempo, para elaborar el contenido y la forma de esos mensajes.</p> <p>* Establecer que el trabajo de equipo entre las distintas dependencias es la norma para elaborar comunicaciones y productos. Pedir a los funcionarios que organicen su tiempo de modo de ubicar tareas relacionadas con los medios y las comunicaciones y fijar metas para la cantidad de tiempo asignado de tal manera.</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Importante compromiso del PNUD con la movilización de recursos en favor de los países en que existen programas</u> (cont.)</p>	<p>* Establecer vínculos estrechos y periódicos entre la Dirección de Políticas y la División de Asuntos Públicos y promover los productos de ambas dependencias en las esferas de concentración del PNUD.</p> <p>* Publicitar la investigación del PNUD sobre cuestiones de desarrollo internacional; conceptualizar oportunidades en los medios de comunicación en relación con acontecimientos de interés periodístico a fin de promover la labor del PNUD en los medios escritos y electrónicos.</p> <p>* Formar equipos de tareas de varias dependencias con funcionarios que trabajan en asuntos relacionados con las organizaciones no gubernamentales, las cuestiones parlamentarias y las relaciones con el sector privado. Determinar los nuevos cambios administrativos necesarios para permitir que el PNUD fortalezca sus relaciones a este respecto.</p>
<p>Determinar los recursos necesarios para apoyar las comunicaciones eficaces y desarrollar grupos de apoyo.</p>	<p>* Reasignar las prioridades en materia de financiación dentro del presupuesto organizacional para apoyar los esfuerzos del PNUD en materia de comunicaciones y promoción.</p> <p>* Asignar recursos del programa para tales esfuerzos. Asignar una partida presupuestaria en todos los programas o proyectos del PNUD para desarrollar el apoyo a las comunicaciones y la información. Poner esa partida a disposición de los funcionarios de asuntos públicos del PNUD en cada país y responsabilizar a los representantes residentes de la utilización de los fondos de que se trate como parte de su desempeño general en materia de movilización de recursos.</p> <p>* Elaborar un programa de acción para procurar fondos fiduciarios a fin de apoyar la divulgación tomando como modelo el fondo fiduciario de donantes de 1994 para el desarrollo humano sostenible, la democracia y la buena gestión de los asuntos públicos.</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Importante compromiso del PNUD con la movilización de recursos en favor de los países en que existen programas</u> (cont.)</p> <p>Simplificar las modalidades de financiación del PNUD para fortalecer la movilización de recursos impulsada por las oficinas de los países, elaborando modelos de acuerdos de asociación.</p> <p>Mejorar la recaudación de las contribuciones de los gobiernos a las oficinas locales.</p>	<p>* Diseñar y aprobar rápidamente, para su uso a nivel nacional:</p> <p><u>El acuerdo de financiación asociativa.</u> Este acuerdo debería formularse para consolidar lo mejor de los mecanismos de fondos fiduciarios y de participación en la financiación de los gastos. Entre sus principios fundamentales deberían figurar disposiciones encaminadas a que los contribuyentes financien rubros presupuestarios concretos y proyectos que satisfagan las exigencias de los donantes de manera más flexible.</p> <p><u>Acuerdos de servicios para el desarrollo.</u> Tales acuerdos se basarían en un nuevo documento modelo en que se describieran los tipos de servicios a prestarse: el cronograma de ejecución; las especificaciones en materia de resultados, y un catálogo detallado de los gastos para la oficina del país. Entre los servicios podrían figurar la determinación y el diseño de propuestas de proyectos para asociados para el desarrollo; servicios de adquisiciones para los gobiernos de los países en los que existen programas y los asociados en la cooperación para el desarrollo, y servicios de vigilancia para los asociados para el desarrollo.</p> <p>* Iniciar el diseño de un sistema de incentivos y sanciones para el pago o la falta de pago de las contribuciones gubernamentales a las oficinas locales, en el que se siga dando valor cancelatorio a las contribuciones gubernamentales en especie y se debite la cuenta del objetivo de la consignación con cargo a los recursos básicos en caso de falta de pago.</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Importante compromiso del PNUD con la movilización de recursos en favor de los países en que existen programas</u> (cont.)</p> <p>Simplificar las modalidades de financiación desde la sede.</p> <p>Diversificar las modalidades de financiación comprometiendo al sector privado como asociado en esfuerzos de desarrollo patrocinados por el PNUD y propuestos por el país respectivo, dentro de las políticas de cada país receptor.</p>	<p>* Diseñar y aprobar rápidamente dos tipos de fondos fiduciarios con base en la sede: uno para apoyar las cuestiones temáticas fundamentales, y el otro para abarcar un servicio de financiación por parte de donantes. Los grandes fondos fiduciarios temáticos deberían estar abiertos a múltiples donantes con un umbral mínimo. Debería establecerse un servicio de financiación por parte de donantes para la financiación multilateral o bilateral dentro de un acuerdo marco con un gobierno determinado. Esos arreglos exigirán un apoyo constante y la presentación constante de informes de los donantes a nivel de la sede.</p> <p>* Elaborar y aplicar una política organizacional adecuada y directrices flexibles para la financiación por parte del sector privado y las asociaciones para el desarrollo con el sector privado.</p>
<p>Fortalecer la representación y los vínculos del PNUD en relación con los donantes tradicionales, así como con las instituciones fundamentales de desarrollo y con los donantes incipientes.</p>	<p>* Reevaluar y mejorar la difusión del PNUD en relación con los principales donantes, mediante la consulta con las capitales de los países donantes y los representantes de los donantes.</p> <p>* Estudiar las formas de reasignar las responsabilidades, la cobertura por países y los recursos entre las oficinas de enlace del PNUD; examinar las opciones en materia de establecimiento de comités nacionales, tales como el Comité de los Estados Unidos para el PNUD; ubicar a ex miembros del personal directivo superior del PNUD instalados en las capitales de países donantes y contratarlos como representantes dentro del respectivo país, con dedicación parcial.</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Importante compromiso del PNUD con la movilización de recursos en favor de los países en que existen programas</u> (cont.)</p>	<p>* Colocar funcionarios del PNUD en el Banco Mundial y posiblemente en otras instituciones financieras internacionales, por vía de intercambio o adscripción, o mediante programas. Fortalecer las relaciones con el Banco Mundial y los bancos regionales a nivel nacional mediante medios tales como la designación de funcionarios nacionales para fines de enlace. Organizar actividades prácticas de capacitación sobre el terreno para equipos enteros de coordinadores residentes, en los que se compartan experiencias y contactos. Establecer actividades conjuntas de capacitación con instituciones financieras internacionales.</p> <p>* Instituir y aplicar estrategias completas para llegar a donantes incipientes, así como a los donantes establecidos. En dichas estrategias deben combinarse, según proceda, elementos del impulso organizacional del PNUD en materia de movilización de recursos, entre ellos: el análisis de las políticas, las circunstancias, los intereses y el potencial de los gobiernos; las asociaciones estratégicas con los gobiernos, las organizaciones no gubernamentales y los grupos académicos y del sector privado; el fortalecimiento de las relaciones de trabajo entre el PNUD y las instituciones financieras internacionales y actividades de promoción en los medios de comunicación y talleres dentro de cada país.</p>
<p>Promover la complementación entre los insumos de socorro y la asistencia para el desarrollo durante las situaciones de emergencia.</p>	<p>* En las emergencias en general, y en consonancia con su mandato de apoyar a los coordinadores residentes, el PNUD debería fortalecer su desempeño como centro de coordinación para la transición desde el socorro, pasando por la rehabilitación y la reconstrucción, hasta el desarrollo a largo plazo. Es esencial la cooperación con el Departamento de Asuntos Humanitarios y el Comité Interinstitucional Permanente de Asuntos Humanitarios.</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Importante compromiso del PNUD con la movilización de recursos en favor de los países en que existen programas</u> (cont.)</p>	<p>* Debería asignarse la máxima prioridad al desarrollo del concepto de llamamiento integrado ampliado. El PNUD debería, con arreglo a su mandato relativo a los coordinadores residentes, promover a) la definición programática, b) la recaudación de fondos y c) el rastreo financiero y la presentación de informes.</p>
<p>Brindar apoyo efectivo a la movilización de recursos por parte de las oficinas de los países por los medios siguientes:</p> <p>a) Determinando cuidadosamente los países en que existen programas y los puntos de entrada de gran potencial.</p>	<p>* Estudiar y aprovechar las oportunidades para asociaciones en determinados tipos de países en que existen programas, particularmente los que reciben grandes corrientes de asistencia oficial para el desarrollo (AOD); aquellos en que la representación de los donantes es escasa o inexistente; los que tienen dificultades para ejecutar proyectos en gran escala y los países en los que un anticipo de fondos podría promover el interés de importantes asociados.</p> <p>* Ubicar funcionarios experimentados de la sede y de las oficinas de los países e incluirlos en listas de miembros de equipos para asignaciones de corta duración en apoyo de los esfuerzos de movilización de recursos de las oficinas de los países.</p>
<p>b) elaborando un sistema para dar a las oficinas de los países un rápido asesoramiento práctico e información actualizada en relación con la movilización de recursos</p>	<p>* Crear una red de oficinas de los países, apoyada por una base de datos organizada y una red de comunicaciones en la Internet. El apoyo y el ingreso periódico de información actualizada sobre la movilización de recursos deberían ser administrados desde la sede. Deberían determinarse claramente los servicios organizacionales de apoyo para la capacitación en materia de movilización de recursos, que deberían comprender un módulo de capacitación con base en las oficinas de los países.</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Importante compromiso del PNUD con la movilización de recursos en favor de los países en que existen programas</u> (cont.)</p>	<p>* Establecer una línea rápida de comunicación en materia de movilización de recursos, por correo electrónico, con una dirección única en la que los funcionarios pudieran obtener sugerencias y aclaraciones en materia de movilización de recursos. Dicha línea debería ser administrada por la División de Movilización de Recursos, que organizaría las respuestas refiriendo las preguntas a su equipo de funcionarios experimentados de la sede y las oficinas de los países, así como a jubilados. Mediante este proceso deberían establecerse relaciones de hermanamiento y asesoramiento.</p> <p>* Establecer una línea rápida de comunicación por la cual las oficinas de los países pudiesen enviar los borradores de propuestas de proyecto que se presentarían a los donantes, para mejorar la redacción y el estilo, recibir observaciones sustantivas, y obtener servicios de traducción y de otra índole.</p>

II. Eficacia y repercusión: optimizando los recursos

El objetivo principal del PNUD consiste en promover el logro de resultados que llevan al desarrollo dentro de su marco de desarrollo humano sostenible, especialmente en lo tocante a la erradicación de la pobreza. Brinda "servicios" bien definidos que responden a las necesidades de cada país y a la vez expresan las metas y capacidades distintivas del PNUD. El PNUD es una organización fundada en el saber, nutrida por las ideas y el conocimiento emanados de su propia experiencia respecto de cada país y ágil para canalizar esas ideas y ese conocimiento a fin de prestar apoyo en materia de diálogo, promoción y programación en distintas condiciones a nivel nacional, regional y mundial. El PNUD reconoce que los recursos destinados a la asistencia para el desarrollo son escasos y que es preciso desplegar prudentemente cada una de las contribuciones para que tenga la mayor repercusión posible. Es esencial establecer prioridades y concentrar la acción, incluso mediante una cuidadosa elección del destino de los recursos.

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p>1. <u>Mejorar la concentración del programa, afinando las prioridades orientadas hacia las metas en el marco del desarrollo humano sostenible y dirigiendo los recursos hacia las necesidades de alta prioridad.</u></p>	<p>Para ser eficaz, el PNUD no debe tratar de hacerlo todo, incluso dentro de su marco de desarrollo humano sostenible. Habida cuenta de la diversidad de situaciones nacionales en los países en que existen programas, la concentración en las necesidades prioritarias en el marco del desarrollo humano sostenible debe lograrse primordialmente a nivel de cada país. Sin dejar de respetar la necesidad de flexibilidad a nivel de cada país, es preciso establecer amplios parámetros y objetivos estratégicos organizacionales para elevar al máximo las capacidades, la repercusión y la responsabilidad de la organización en su conjunto.</p>
<p>Clarificar, dentro del marco del desarrollo humano sostenible, las esferas en las que el PNUD brindará servicios excepcionales, ofreciendo un menú de servicios estratégicos para el desarrollo que pueden adaptarse a las necesidades de cada país, y concentrar la mayoría de los recursos del PNUD en dichas esferas.</p>	<p>Proponer a la Junta Ejecutiva, para su decisión, las siguientes esferas de concentración determinadas por la División de Políticas en consulta con las oficinas de los países y los interesados como centro de los esfuerzos del PNUD para erradicar la pobreza. Cada una de ellas brinda un punto de entrada para el desarrollo humano sostenible, está comprendida en el marco del PNUD y tiene posibilidades de lograr gran repercusión e influencia:</p> <p>* Desarrollar y aplicar estrategias integradas de erradicación de la pobreza, incluido el apoyo para el diseño de marcos de macropolíticas y el diseño y la aplicación de enfoques multisectoriales de las políticas.</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Concentración del programa</u> (cont.)</p>	<p>* Promover el acceso a largo plazo de los pobres a los recursos, la energía, los alimentos y el agua.</p> <p>* Fortalecer las instituciones de gobierno, como los órganos judiciales y electorales, las instituciones del sector público y las legislaturas nacionales y locales. Los programas correspondientes fortalecerán los procesos electorales; prestarán apoyo a la descentralización y la gestión económica y financiera; formarán asociaciones con la sociedad civil; promoverán las reformas legislativas y fortalecerán el proceso parlamentario.</p> <p>* Promover el liderazgo de la mujer y las reformas legislativas junto con los gobiernos de los países en que existen programas. Asignar el grueso de los recursos programáticos del PNUD para estas esferas y el resto para las intervenciones de alta prioridad en materia de erradicación de la pobreza.</p> <p>* Apoyar, en cada esfera, tanto las intervenciones sustantivas para el desarrollo, determinadas en el marco de programación del PNUD, como los procesos principales de desarrollo. Entre estos últimos figuran la promoción, la puesta en común de la información, la coordinación de las actividades del sistema de las Naciones Unidas y los servicios de facilitación del desarrollo.</p> <p>* Promover el desarrollo de las capacidades como prioridad en todos los planos y niveles.</p>
<p>Sin dejar de asegurar la universalidad de la presencia, asignar los recursos básicos del programa con una concentración cada vez más intensa en los países menos adelantados y los países de bajos ingresos.</p>	<p>* Mantener la fórmula general de distribución de recursos adoptada para los nuevos arreglos en materia de programación, según la cual el 60% de los recursos básicos se destina a los países menos adelantados y aproximadamente el 90% de ellos a los países de bajos ingresos con ingresos anuales per cápita de 750 dólares o menos.</p> <p>* Aplicar la estrategia de ejecución y las metas de 1996 utilizando equipos conjuntos de la sede y de las oficinas de los países para apoyar la intensificación de los programas y mejorar las tasas de ejecución en países determinados.</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p>2. <u>Insistir en programas de alta calidad y gran repercusión, y a la vez proporcionar el apoyo y el personal capacitado necesarios para elaborarlos y ejecutarlos.</u></p>	<p>El PNUD debe insistir en mantener e intensificar las iniciativas en curso para asegurar que la próxima generación de programas nacionales responda estrechamente a las prioridades nacionales en materia de desarrollo humano sostenible y simultáneamente se ajuste a las normas de calidad. Para lograr esta meta, las dependencias de la sede proporcionarán estrategias, apoyo metodológico y orientación y control de calidad. Las oficinas de los países recurrirán a una gama flexible de recursos técnicos, entre ellos las capacidades de apoyo técnico de las redes de expertos y los servicios sustantivos de asesores programáticos residentes en materia de desarrollo humano sostenible o de funcionarios nacionales de programas destacados de las oficinas del PNUD en países vecinos.</p>
<p>Aplicar fielmente los nuevos arreglos programáticos, reduciendo los conceptos de derecho a prestaciones y fomentando el rendimiento.</p>	<p>* Mantener las normas de calidad aprobadas por la Junta Ejecutiva para los nuevos marcos de cooperación nacional en todas las regiones por medio de la supervisión desde la sede (Comité de Gestión y Supervisión de Programas) y la vigilancia de las oficinas de los países: los marcos de cooperación nacional deben reflejar estrategias claras y propias de cada país dentro del marco de programación del PNUD; metas mensurables, siempre que sea posible en relación con la repercusión y los resultados; arreglos eficaces de gestión para la ejecución, la aplicación, la coordinación, la supervisión y el examen, y metas globales en materia de movilización de recursos.</p> <p>* Asignar con flexibilidad los recursos de la partida II del objetivo de la consignación con cargo a los recursos básicos a fin de dar incentivos por rendimiento. Asignar los recursos para apoyo técnico de modo de fortalecer las capacidades de formulación de programas, utilizando, cuando proceda, las capacidades de los organismos del sistema de las Naciones Unidas.</p> <p>* Seguir mejorando la capacitación del personal de las oficinas de los países para la aplicación de los arreglos, obtener retroinformación acerca de la eficacia de los procedimientos conexos y realizar los ajustes necesarios. Utilizar los exámenes anuales de los planes de trabajo de las oficinas de los países para medir las mejoras de calidad en relación con los indicadores de desempeño.</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Programas de alta calidad y gran repercusión</u> (cont.)</p>	<p>* Diseñar y utilizar nuevas directrices orientadas hacia los resultados para supervisar y evaluar los programas. Realizar un examen de mitad de período del funcionamiento general de los nuevos arreglos (1998).</p>
<p>Dar acceso al conocimiento que tiene el PNUD de las "prácticas más correctas" en materia de desarrollo humano sostenible, sobre la base de las diversas experiencias propias de cada país, por ejemplo, mediante redes de conocimiento.</p>	<p>* Establecer un sistema que vincule a las oficinas de los países, los servicios subregionales de recursos y la sede en una red mundial interactiva para descubrir y transmitir rápidamente las prácticas más correctas del PNUD dentro de cada región y entre las diversas regiones.</p> <p>* A nivel subregional, utilizar el personal de las redes para ubicar, combinar y comunicar a las oficinas de los países y a la sede las experiencias exitosas en materia de desarrollo y las prácticas más correctas. Los administradores de las redes deberán convocar periódicamente a los representantes de las oficinas de los países, los funcionarios nacionales de contrapartida y los funcionarios de los proyectos para compartir y analizar la información recibida.</p> <p>* Capacitar a los más de 33.000 funcionarios de proyectos patrocinados por el PNUD como parte integrante de una red de conocimiento de las Naciones Unidas para apoyar el desarrollo humano sostenible y la erradicación de la pobreza.</p>
<p>Fortalecer el saber organizacional, incluso a partir de las experiencias nacionales, y reciclar las enseñanzas obtenidas de modo de brindar mejores servicios.</p> <p>Elaborar y utilizar nuevos instrumentos, incluidos los sistemas de información, para supervisar y difundir los resultados.</p>	<p>* La División de Políticas debería:</p> <p>a) Evaluar y compilar una base de datos sobre el conocimiento y las prácticas fundamentales a partir de las redes administradas por el PNUD y las oficinas de los países, difundiendo los precedentes y ejemplos pertinentes entre las regiones para apoyar la mejora de la programación;</p> <p>b) Alimentar a las redes con ejemplos de "prácticas más correctas" tomados de otras instituciones internacionales de desarrollo;</p> <p>c) Utilizar las enseñanzas obtenidas como base para la elaboración de las políticas del PNUD;</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Programas de alta calidad y gran repercusión</u> (cont.)</p>	<p>d) Combinar las principales enseñanzas y comunicarlas a los principales interesados, en colaboración con la División de Asuntos Públicos.</p> <p>* La Oficina de Evaluación debería concluir la elaboración y el ensayo sobre el terreno de indicadores del rendimiento de los programas, a fin de utilizarlos como base para fortalecer la supervisión, la retroalimentación y el aprendizaje organizacional.</p> <p>* Deberían crearse redes mundiales de información sobre el desarrollo en las esferas de concentración del PNUD, como base de una red de información sobre el desarrollo humano sostenible, alimentada por las oficinas del PNUD en los países. Todas las oficinas del PNUD, así como la sede, deberían estar conectadas entre sí mediante páginas de Internet sobre cada tema. También estarían conectados a este recurso los contactos con el gobierno, las organizaciones de la sociedad civil, el sector privado, el sector académico, los medios de comunicación y otros sectores. Mediante las redes se aportaría la información y la experiencia del PNUD para el diseño de servicios programáticos basados en el conocimiento.</p>
<p>Definir claramente las competencias que necesitan los funcionarios para lograr calidad en la programación y éxito en la ejecución, comprendiendo tanto destrezas sustantivas como en materia de procesos, y fortalecer tales competencias; convertirse en una organización más sustantiva.</p>	<p>Incorporar a las políticas de perfeccionamiento de los recursos humanos las capacidades básicas que el PNUD 2001 considera capitales para el cumplimiento de la misión del PNUD. En particular, formar o adquirir capacidades y destrezas que apoyen:</p> <p>* El pensamiento según sistemas y los enfoques interdisciplinarios</p> <p>* La estrategia para el desarrollo, el análisis de políticas, la planificación y la previsión</p> <p>* La planificación estratégica, el análisis económico, la gestión y la visión de los acontecimientos futuros</p> <p>* El pensamiento innovador y el desarrollo de productos y servicios</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Programas de alta calidad y gran repercusión</u> (cont.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> * La orientación, la celeridad y la eficiencia de los servicios * La formación de asociaciones y redes * La movilización de recursos y la divulgación * La reunión de información, así como su procesamiento y análisis, su utilización y su combinación vinculada con la tecnología de las comunicaciones * Las comunicaciones y las relaciones públicas * La potenciación y el liderazgo colectivo * La disciplina organizacional y la eficiente gestión de los procesos funcionales (reuniones, plazos, presupuestos, medición del rendimiento, etc. * La solidez en la gestión y la administración financieras
<p>Desplegar los recursos humanos perfeccionados a nivel nacional, con respaldo estratégico de la sede, para fortalecer la capacidad del PNUD y de los países para elaborar y ejecutar programas de gran calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Adaptar estrechamente las competencias del personal a la tipología y las necesidades de las oficinas de los países mediante actividades de reasignación planificadas estratégicamente. * Ampliar la utilización de contratos para actividades de duración limitada por parte de las oficinas de los países a fin de cubrir brechas en materia de destrezas y orientar la utilización de los fondos para servicios de apoyo al desarrollo hacia la contratación de expertos nacionales de alto nivel en las esferas de concentración. * Incrementar las oportunidades de aprendizaje del personal de las oficinas de los países y organizar intercambios periódicos de personal calificado de contratación local entre las distintas oficinas de los países.

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Programas de alta calidad y gran repercusión</u> (cont.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Completar la descentralización de la clasificación de puestos locales y de la gestión de los acuerdos de servicios especiales. * Mantener condiciones de servicio competitivas para el personal sobre el terreno de contratación internacional y local. * Movilizar a los funcionarios de proyectos financiados por el PNUD para brindar asesoramiento y servicios de expertos a las oficinas de los países. * Desplegar al personal nuevo o a los puestos redistribuidos de la sede para cumplir funciones estratégicas, entre ellas, la elaboración de programas sustantivos, la generación de conocimientos y la puesta en común de la información, la promoción, el diálogo sobre políticas y la supervisión de los programas.
<p>Utilizando el enfoque programático, movilizar a las Naciones Unidas y demás asociados en la asistencia para el desarrollo de modo de apoyar estrategias y planes de acción propios de cada país e impulsados por cada uno de ellos.</p>	<p>Con arreglo al enfoque programático:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Realizar consultas con las organizaciones de la sociedad civil acerca de la elaboración de las notas de orientación, según lo dispuesto por la Junta Ejecutiva, y promover asociaciones entre el gobierno y las organizaciones de la sociedad civil, particularmente en el diseño y la ejecución de estrategias integradas de erradicación de la pobreza y en el fomento de las capacidades para la buena gestión de los asuntos públicos. * Acelerar el apoyo a la preparación por parte de los gobiernos de las notas sobre la estrategia del país en las que se detallan los insumos de cooperación técnica aportados a las estrategias nacionales por el sistema de las Naciones Unidas. * Alentar la colaboración con el sector privado local, incluso mediante preparativos para la realización de mesas redondas en que se utilicen las modalidades y opciones probadas resultantes de la nueva política del PNUD respecto del sector privado.

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Programas de alta calidad y gran repercusión</u> (cont.)</p>	<p>* Establecer más oficinas de las Naciones Unidas en los países en que existen programas, sobre la base de los principios de la participación en la recuperación de los gastos, a fin de elevar al máximo las oportunidades de esfuerzos conjuntos, programación coordinada y servicios comunes.</p> <p>* Avanzar, junto con el Grupo Consultivo Mixto de Políticas, en la ejecución de la evaluación común de los países en 1997.</p>
<p>Especializarse en las intervenciones en las etapas iniciales y otras intervenciones de gran poder multiplicador, incluida la promoción, de modo de reducir drásticamente la gran cantidad de servicios no estratégicos y pequeños proyectos dispersos y no relacionados entre sí.</p>	<p>* Utilizar los informes nacionales sobre el desarrollo humano, los análisis de situación, los grupos consultivos entre los donantes locales y el gobierno y otros medios para apoyar la formulación de estrategias nacionales de lucha contra la pobreza. Concentrarse en los proyectos de alto rendimiento en las esferas de concentración determinadas para el PNUD.</p> <p>* Desarrollar la capacidad conjunta de la sede y las oficinas de los países para descubrir opciones propias de cada país en materia de política de desarrollo humano sostenible para los encargados de adoptar las decisiones, en el contexto del asesoramiento económico brindado por las instituciones financieras.</p> <p>* Utilizar y mejorar las políticas del PNUD, así como sus instrumentos de programación, indicadores, puntos de referencia, instrumentos de medición y metodologías, con el fin de apoyar la adopción de decisiones, la gestión y la vigilancia en la elaboración de las políticas de desarrollo humano sostenible.</p> <p>* Reexaminar y revisar, cuando proceda, las directrices del PNUD para la asistencia para el fomento de las capacidades, teniendo en cuenta las recomendaciones de la reciente evaluación del PNUD.</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Programas de alta calidad y gran repercusión</u> (cont.)</p> <p>Hacer hincapié en el fomento de las capacidades para el desarrollo humano sostenible en toda la asistencia prestada por el PNUD, mejorando la ejecución nacional y elevando al máximo la utilización de los servicios de expertos locales y regionales.</p>	<p>* Incorporar las lecciones obtenidas de las modalidades de asistencia para el fomento de las capacidades que se están ensayando en tres centros de experimentación del PNUD.</p> <p>* Concluir y emitir directrices revisadas para la ejecución nacional, teniendo en cuenta las comprobaciones de la reciente evaluación y clarificando mejor las funciones y obligaciones de los gobiernos, las oficinas del PNUD y los organismos del sistema de las Naciones Unidas.</p>
<p>Intensificar la flexibilidad y la experimentación en los arreglos</p>	<p>* Acelerar las nuevas modalidades de ejecución por organizaciones no gubernamentales con respecto a los programas financiados por el PNUD, asegurando la responsabilidad de los asociados, y comunicar a las oficinas de los países directrices claras acerca de su uso.</p> <p>* Idear nuevas modalidades para la colaboración con el sector privado, en consonancia con la nueva política del PNUD.</p>
<p>Elevar al máximo la sinergia con las actividades de las Naciones Unidas no relacionadas con el desarrollo, como las iniciativas humanitarias y de consolidación de la paz.</p>	<p>* Concentrarse en el apoyo a las "tres R": reconciliación, reintegración y reconstrucción en un contexto humanitario. Formar asociaciones con los organismos de socorro, sobre la base de arreglos eficaces para la programación complementaria de los insumos destinados al socorro y al desarrollo.</p>

III. Eficiencia, responsabilidad y buena gestión: Edificando la estructura y la infraestructura esenciales

El PNUD 2001 se caracteriza por su orientación según los valores, la eficacia en la gestión y la responsabilidad; por su unidad, fundada en la comunidad de valores organizacionales y principios de gestión que fomentan un eficaz trabajo de equipo, normas elevadas, responsabilidad individual y claridad en las reglas de conducta de los funcionarios; y por su seguridad, basada en la rectitud de su marco de responsabilidad y en la previsión de medidas para la capacitación y el reconocimiento del personal y para la aplicación de sanciones, para lo cual dicho marco constituye una sólida garantía. El PNUD ha mejorado los estilos de liderazgo y ha inculcado a su personal una vigorosa cultura de eficiencia, confianza, cohesión, aprendizaje, orientación hacia los resultados y responsabilidad. Ha reinventado sus sistemas de gestión, sus procesos de planificación, presupuestación y programación, así como las bases de datos, y los mecanismos de control de la calidad, supervisión, presentación de informes y evaluación, a fin de lograr los objetivos indicados.

El PNUD es eficiente y toma las decisiones correctas en los lugares en que corresponde. Es una organización más ágil y de pirámide jerárquica más achatada, en la cual la sede se concentra en la estrategia organizacional y la adopción de decisiones, el apoyo a la gestión y el control; las oficinas de los países están habilitadas para gestionar las operaciones por delegación y con sistemas de responsabilidad a posteriori. El PNUD, que está estratégicamente descentralizado, toma las decisiones operacionales más cerca del punto en que deben aplicarse y realiza sus actividades mediante una planificación cohesiva, procedimientos eficientes y sistemas eficaces. El PNUD es una organización renovada, que tiene procesos y procedimientos eficaces y claros; que obtiene que sus decisiones se ejecuten con eficiencia y fidelidad de modo de poder avanzar rápidamente en el rumbo de cambios que se ha trazado.

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p>1. <u>Incrementos de eficiencia orientados hacia los sistemas y de otra índole.</u></p> <p>Simplificar los procedimientos e integrar los sistemas en los servicios centrales (administración financiera y de personal) a fin de incrementar la eficiencia y mejorar los servicios.</p>	<p>* Reestructurar los procesos de la División de Finanzas mediante el Sistema Integrado de Información de Gestión (SIIG) a fin de reducir los gastos, incrementar la responsabilidad y establecer un sistema revisado de contabilidad de las oficinas de los países.</p> <p>* Reestructurar los procesos de la Oficina de Recursos Humanos como base para establecer servicios más eficientes y elaborar o mejorar los sistemas de información.</p> <p>* Instituir nuevos procedimientos para administrar mejor las reuniones, reduciendo su número a la mitad e incrementando sus productos, al mejorar la preparación y la administración del tiempo.</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<u>Incrementos de eficacia</u> (cont.)	<p>* Estudiar la posibilidad de fijar los costos de gestión y actividades en relación con el tiempo.</p> <p>* Ampliar la utilización de las compras de equipos normalizados de oficina en grandes cantidades para reducir en un 5% los gastos anuales.</p>
Sincronizar las funciones y los procesos generales de planificación y asignación de recursos del PNUD a fin de hacer que los recursos correspondan a las prioridades.	<p>* Dar incentivos a la eficiencia en la gestión mediante la mención en la pizarra electrónica mundial y el reconocimiento de los logros destacados en materia de gestión eficaz en relación con los costos.</p> <p>* Fortalecer la función del Ombudsman de Eficiencia.</p> <p>* Establecer un sistema general de planificación y gestión según los resultados en el PNUD. Se ha elaborado un cronograma para la preparación del próximo presupuesto bienal (1998-1999). Sobre la base de dicho cronograma, debería asignarse prioridad a la actualización del plan estratégico y el plan operacional anualizado, comparándolos con la disponibilidad de recursos financieros y humanos. De tal modo los planes definitivos se armonizarían con el presupuesto para el bienio 1998-1999, y la organización podría gestionar los resultados en relación con los objetivos y metas planificados y asignando los recursos adecuados para lograr tales resultados.</p>
Simplificar las reglas y los procesos administrativos en la medida de lo posible.	<p>* Completar urgentemente todas las revisiones de procedimientos pendientes en materia de gestión, vigilancia y evaluación determinadas con arreglo a los objetivos 1 y 5 del plan organizacional 1996-1997.</p>
<u>2. Fortalecer los valores, la responsabilidad y la medición del desempeño.</u>	<p>* Adoptar y comunicar el proyecto de declaración de los valores compartidos y los principios orientadores del PNUD a fin de ayudar al personal, a nivel organizacional e individual, en la realización de las tareas profesionales. En el proyecto de declaración se afirman la misión, la visión y los valores compartidos del PNUD.</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Fortalecer los valores</u> (cont.)</p> <p>Dar una firme base ética a la cultura organizacional del PNUD a fin de orientar al personal en su trabajo y abrir el camino hacia una organización más cohesiva y autorregulada.</p>	<p>* Establecer un programa de ética para la organización. Se debería elaborar un código de conducta y directrices, así como establecer una infraestructura ética en el PNUD, a fin de guiar dinámicamente al personal en la adopción de decisiones éticas, e instituir un proceso de supervisión, vigilancia y sanciones para los infractores. Capacitar a todos los funcionarios acerca de la implantación del programa. Dicha capacitación debería integrarse con otros programas internos de capacitación organizados para apoyar los cambios en el comportamiento del personal, incluso a nivel gerencial.</p> <p>* Seguir adoptando y comunicando metas concretas para toda la organización, con un mayor grado de orientación hacia los resultados, a fin de orientar las operaciones de modo que, junto con el nuevo mandato y la exposición de la misión, pueda establecerse una base de responsabilidad.</p>
<p>Definir claramente las normas organizacionales de rendición de cuentas, responsabilidad y actuación profesional y establecer sanciones para los casos de incumplimiento.</p>	<p>* Implantar rápidamente el nuevo marco de responsabilidad, aprobado recientemente por la Junta Ejecutiva, asegurándose de que sus disposiciones estén suficientemente desarrolladas para su completa aplicación en todos los sistemas fundamentales de gestión, a saber, planificación y programación; gestión de recursos financieros; gestión de recursos humanos; gestión de recursos materiales; supervisión (auditoría y evaluación), y justicia interna.</p> <p>* Aplicar el marco de responsabilidad para el PNUD mediante un proceso de control y autoevaluación de los riesgos. Este último proceso constituye la opción lógica para apoyar la descentralización estratégica con responsabilidad a posteriori. Proporcionar suficientes recursos humanos a la Oficina de Auditoría y Examen del Rendimiento y suficiente capacitación al personal del PNUD para asegurar el éxito de este proceso.</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Fortalecer los valores</u> (cont.)</p>	<p>* Elaborar indicadores generales del rendimiento organizacional como base para establecer criterios objetivos en materia de rendimiento gerencial.</p> <p>* Reformular el manual organizacional estableciendo claramente la responsabilidad y las líneas de dependencia jerárquica y definiendo las principales funciones de las dependencias de la sede y las oficinas de los países, teniendo en cuenta la proyectada reinversión de la sede.</p>
<p>Establecer una gestión basada en los resultados en toda la organización.</p>	<p>* Tomando como base las recientes actividades experimentales, decidir a nivel superior el avance hacia un sistema de gestión y medición del rendimiento en materia de programación, finanzas y administración, y decidir que ese sistema se aplique inmediatamente.</p> <p>* Determinar y asignar responsabilidades claras para la administración y la coordinación del sistema de gestión y medición del rendimiento y asignar la autoridad y los recursos necesarios con tal fin. La Oficina de Auditoría y Examen del Rendimiento y la Oficina de Evaluación podrían encargarse de elaborar indicadores del rendimiento gerencial a nivel organizacional y de programas.</p> <p>* Avanzar hacia un sistema que dé a los gerentes orientación e interpretación en materia de políticas y los capacite para adaptarse a las condiciones locales. Entonces, los gerentes serían responsables de la integridad y los resultados de su marco de control de gestión.</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p>3. <u>Administrar la fuerza de trabajo durante el proceso de cambio y formar nuevas capacidades funcionariales y organizacionales.</u></p>	<p>* Incrementar sustancialmente las inversiones financieras del PNUD en la capacitación del personal. Armonizar los programas de capacitación en curso con los objetivos y las competencias básicas de la organización. Seguir brindando oportunidades para combinar los esfuerzos con las actividades de capacitación de todo el sistema, incluidas la capacitación en la Escuela superior del personal de las Naciones Unidas y la capacitación para las coordinadores residentes. Las nuevas actividades de capacitación y perfeccionamiento del personal deberían centrarse en los sistemas no académicos y de aprendizaje acelerado. Deberían considerarse y desarrollarse opciones tales como el aprendizaje a distancia, la utilización de los recursos de las bibliotecas y de computadoras en línea y las licencias sin sueldo para cursar estudios.</p>
<p>Dotar de nuevas competencias al personal; diseñar nuevos métodos e instrumentos de trabajo; adquirir o formar nuevas capacidades individuales, y establecer nuevas estructuras y relaciones organizacionales.</p>	<p>* La reubicación no es el único medio de lograr flexibilidad. Otros mecanismos, como las adscripciones, los intercambios, el movimiento bidireccional de personal a puestos de proyectos, las licencias sabáticas y las licencias especiales sin sueldo para la capacitación y el perfeccionamiento personal pueden funcionar como mecanismos para estimular un mayor movimiento de entrada a la organización y de salida de ella para los funcionarios. La administración de tales mecanismos debería servir de base para un sistema formal de promoción de las perspectivas de carrera. Deberían formularse y adoptarse políticas explícitas a este respecto, en particular para el personal de contratación local, que será cada vez más importante para el futuro del PNUD.</p> <p>* Habida cuenta de las proyecciones actuales en materia de recursos básicos, y habida cuenta de que la tasa de disminución natural de personal es sólo del 2% anual, utilizar los programas de transición en las carreras (adscripciones, licencias sabáticas, licencias sin sueldo, etc.) para lograr por lo menos una tasa de vacantes del 3% para los puestos financiados con recursos básicos y recursos extrapresupuestarios. Debería calcularse el costo estimado de la transición en las carreras durante el próximo cuatrienio. Después de esa fecha, acelerar la tasa de vacantes hasta el 5% para incrementar la capacidad de adaptación y la renovación.</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Administrar la fuerza de trabajo (cont.)</u></p> <p>Generar nuevas competencias y destrezas gerenciales y de liderazgo para administrar la empresa PNUD 2001; fomentar el aprendizaje continuo.</p>	<p>* Formar o adquirir las aptitudes gerenciales necesarias para capacitar al personal en una organización menos jerarquizada y de pirámide más chata. Muchas de las aptitudes necesarias pueden ser aprendidas, particularmente cuando es posible redistribuir a los gerentes que poseen tales aptitudes de modo que funcionen como agentes del cambio. Asimismo debería recurrirse en cierto grado a la contratación de personal directivo y a formas aceleradas de formación gerencial.</p> <p>* Formular y aplicar políticas que apoyen la meta del PNUD de convertirse en una organización fundada en el saber. Realizar amplias inversiones en un programa de perfeccionamiento gerencial que dote a los ejecutivos, los gerentes de nivel medio y los supervisores de nuevas competencias y comportamientos de rol para ser gestores del cambio. Los gerentes de carrera deberían poseer una amplia competencia en la gestión no sólo de los programas sustantivos, sino también de los sistemas administrativos necesarios para que las operaciones del PNUD sean eficaces y eficientes.</p>
<p>Establecer un ambiente propicio para el cambio hacia una organización basada en los resultados, logrando que el personal comprenda las nuevas expectativas.</p>	<p>* Acelerar la integración de aptitudes relacionadas con las personas en la labor del personal directivo. En el nuevo ambiente del PNUD, los gerentes deberían poder administrar a las personas de modo de elevar al máximo sus posibilidades de desempeño así como su comprensión de las oportunidades, las expectativas, las recompensas y las sanciones vinculadas a las responsabilidades y las asignaciones de cada uno. La Oficina de Recursos Humanos debería asignar asesores capacitados en materia de personal para orientar a los gerentes en el perfeccionamiento de sus aptitudes de administración de las personas y señalar a los funcionarios que merecen recibir una capacitación gerencial acelerada.</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Administrar la fuerza de trabajo (cont.)</u></p>	<p>* Asegurarse de que el personal comprende su nuevo ambiente. Los gerentes deberían comunicar claramente la visión y las nuevas orientaciones del PNUD e informar a los funcionarios de los resultados que se esperan de ellos. El elemento más importante en la administración de la fuerza de trabajo es el establecimiento de un "contrato psicológico" diferente entre el personal del PNUD y la organización, en particular cuando ello repercute en las expectativas de tener una carrera para toda la vida.</p> <p>* Unificar la nomenclatura de todos los empleos del PNUD. Así se eliminará la distinción entre las categorías del personal del cuadro orgánico y del cuadro de servicios generales, lo que contribuirá a mejorar la moral y generar un sentido de comunidad;</p> <p>* Establecer incentivos para los funcionarios, incluso recompensas financieras de carácter individual y por equipos, habida cuenta de que el 67% del personal de la sede y el 48% del personal de las oficinas de los países declaran que la organización no recompensa adecuadamente al buen desempeño de carácter sostenido.</p>
<p>Clarificar las condiciones de servicio y las perspectivas de las distintas categorías de personal del cuadro orgánico del PNUD.</p>	<p>* Establecer en el PNUD dos líneas principales –funcionarios de carrera y funcionarios que están fuera de la carrera– sobre la base de un acuerdo claro entre la organización y cada funcionario.</p> <p>* Los funcionarios de carrera serían normalmente funcionarios de la serie 100. Normalmente estarían asignados a puestos de plantilla o extrapresupuestarios. Las personas incluidas dentro del personal de carrera estarían sujetas a rotación obligatoria y deberían desempeñarse a un alto nivel de rendimiento. A cambio de ello, tendrían la expectativa de que el PNUD invirtiera en su perfeccionamiento, asegurándose de que se mantuvieran al día con las prácticas más correctas. Dentro de la línea de carrera, habría flexibilidad para satisfacer las necesidades de la organización a mediano y a largo plazo.</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Administrar la fuerza de trabajo (cont.)</u></p>	<p>* Los funcionarios no incluidos en la carrera deberían satisfacer las necesidades de personal especializado en funciones de corta duración, incluidos los que se desempeñan con arreglo a contratos para actividades de duración limitada y a acuerdos de servicios especiales. La remuneración de estas funciones debería comprender una prima para estimular la autocapacitación y el perfeccionamiento individual.</p>
<p>Aplicar la política de equilibrio de género del PNUD.</p>	<p>* Procurar el logro de metas de equilibrio de género dentro de cronogramas preestablecidos. Los gerentes deberían tener en cuenta dichas metas al formular recomendaciones de promociones y contrataciones, a igualdad de desempeño y capacitación. Debería abordarse la cuestión de las condiciones de servicio relacionadas con la vida familiar que limitan el logro de las metas de equilibrio de género.</p>
<p>4. <u>Administrar y elaborar sistemas de información que sirvan de apoyo para los procesos funcionales críticos en el año 2001.</u></p> <p>Ejercer un liderazgo firme, capaz y sostenido y organizar un apoyo técnico eficaz para reorientar y modernizar totalmente los sistemas de gestión de la información del PNUD.</p>	<p>* Nombrar o designar urgentemente un administrador superior capacitado y con aptitudes de liderazgo para desempeñar las funciones de Jefe de Información de la organización. Organizar bajo su conducción un equipo multidisciplinario que reúna a usuarios de toda la organización, así como a profesionales en tecnología de la información y expertos externos. Los cometidos del Jefe de Información y del equipo serían los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar una estrategia bien articulada de gestión de la información; - Estudiar y recomendar cambios en los proyectos de sistemas de información en curso; - Elaborar un plan táctico; - Realizar un inventario de las necesidades de toda la organización; - Evaluar las consecuencias de los rápidos cambios en las tecnologías para los procesos funcionales del PNUD; - Formar una capacidad para gestionar la cadena de información tanto del lado de la demanda como del lado de la oferta, desde la reunión de datos hasta la producción de informes estructurados y publicaciones;

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Administrar y elaborar sistemas de información</u> (cont.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar la colaboración con los asociados del sistema de las Naciones Unidas elaborando en conjunto un cuerpo común de procedimientos y normas; - Recomendar sistemas adecuados para las necesidades funcionales del PNUD en el año 2001; - Brindar orientación organizacional para elevar al máximo la repercusión de los recursos escasos y terminar con el actual criterio casuístico de asignación de recursos para el desarrollo de los sistemas.
<p>Definir más acabadamente y aplicar una estrategia en materia de Internet que abarque a todas las oficinas de los países, así como a la sede.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Adoptar y fomentar normas "abiertas" -es decir, de Internet- para el intercambio y la gestión de documentos, así como para el correo electrónico y los servicios de cliente, para su utilización dentro del PNUD y entre éste y sus asociados del sistema de las Naciones Unidas y de fuera de él. * Fijar las metas siguientes para el pleno acceso a la Internet por parte de las oficinas de los países: 60% a mediados de 1997 y entre el 90% y el 100% a principios de 1998. Habida cuenta de las distintas realidades geográficas en que opera el PNUD y a fin de garantizar la seguridad del sistema, resulta necesaria una infraestructura provisional para las redes: la Red Privada Virtual Mundial. Este arreglo provisional preparará la transición hacia una red plenamente basada en la Internet. * Formar las capacidades nacionales de acceso a la Internet mediante las oficinas de los países, capacitando así a la sociedad civil para participar en la adopción de decisiones. Preparar un buen juego de materiales de iniciación para promover la comprensión de las consecuencias de la revolución de la información y su posible repercusión en el contenido y la ejecución de los programas del PNUD, y suministrarlo a las oficinas de los países.

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Administrar y elaborar sistemas de información</u> (cont.)</p> <p>Estimular al personal directivo superior a que comprenda la importancia capital de las sólidas inversiones en tecnología de la información para el futuro del PNUD.</p>	<p>* La tecnología de la información exige una importante financiación. Debería reconocerse que los recursos destinados a la tecnología de la información pueden afectar tanto a las funciones profesionales como a los objetivos de desarrollo de la organización.</p> <p>* Estimular a las dependencias de la sede y a las oficinas de los países para que determinen patrocinadores y asociados en la financiación para sus necesidades en materia de información sobre el desarrollo, pero sin comprometer las estrategias, los planes y la independencia organizacionales.</p> <p>* El equipo multidisciplinario del Jefe de Información debería, para fines de 1997, haber evaluado a la red subregional de gerentes de información del PNUD y haberla reestructurado para brindar servicios técnicos más fuertes y continuos a la oficinas de los países. La evaluación también debería comprender los recursos de apoyo a la información existentes en la sede.</p>
<p>Brindar a todos los funcionarios oportunidades e incentivos para el perfeccionamiento de sus aptitudes.</p>	<p>* Debería impartirse con carácter corriente capacitación en los últimos adelantos en materia de gestión de la información para los gerentes de las oficinas de los países y de la sede. Así se elevará el nivel de conciencia acerca de la importancia capital de la tecnología de la información y sus relaciones con las necesidades funcionales, de modo que la organización tenga mayor sensibilidad respecto de la información. Se debería fomentar en toda la organización la capacitación del personal en materia de gestión de la información —especialmente la capacitación de instructores y la autocapitación. Deberían establecerse incentivos para el personal mediante el sistema de evaluación del rendimiento a fin de reconocer el avance a niveles más elevados de gestión de la información y sensibilidad en la materia.</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p>5. <u>Estructura e infraestructura.</u></p> <p>Reinventar la sede del PNUD para fortalecer los servicios esenciales para los servicios, principios y metas del PNUD 2001, mediante, entre otras cosas, un mayor grado de delegación y descentralización, el fortalecimiento de la supervisión de la gestión, la eficiencia y la responsabilidad, la activa formación de redes y una más eficaz colaboración entre las distintas dependencias.</p>	<p>* Reorganizar las dependencias de la sede en tres grupos generales: dependencias organizacionales, de operaciones y de servicios comunes. Habilitar a las oficinas de los países llevando las decisiones que afectan a la gestión de las operaciones a un punto más próximo al lugar de aplicación.</p> <p>* Fijar una relación de un supervisor por cada siete subordinados directos en la sede.</p> <p>* Descentralizar el apoyo sustantivo a los servicios subregionales de recursos a fin de incrementar la eficiencia y adaptar los servicios técnicos a las condiciones locales.</p>
<p>Con tal fin, definir las nuevas funciones de las direcciones regionales y la Dirección de Políticas y de Apoyo de Programas.</p>	<p>a) <u>Direcciones regionales</u></p> <p>Centrar las funciones de las direcciones regionales en la <u>supervisión general del rendimiento de las oficinas de los países</u>, una función que actualmente no cumple ninguna dependencia, y en el <u>apoyo a la gestión y el control de calidad</u>. Todas las demás funciones operacionales deberían delegarse a las oficinas de los países.</p> <p>Los directores regionales deberían depender del Administrador por intermedio del Administrador Asociado. Las direcciones regionales tendrían los cometidos siguientes:</p> <p>- Promover el éxito del PNUD en conjunto mediante la participación en el Comité Ejecutivo y en otras formas, para lograr los objetivos organizacionales dentro de la región;</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Estructura e infraestructura</u> (cont.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar todos los aspectos del desempeño de las oficinas de los países, elaborando y manteniendo un panorama completo y actualizado de las operaciones, las actividades de promoción y coordinación, el desempeño del personal, la ejecución y la movilización de recursos por parte del PNUD en los niveles regional y nacional, y transmitiendo informes consolidados de supervisión a la dirección de la organización; - Establecer, mediante un diálogo colectivo con las oficinas de los países, estrategias, metas e indicadores de rendimiento para las operaciones programáticas; - Vigilar el cumplimiento por parte de las oficinas de los países de indicadores definidos de rendimiento gerencial, incluidas la ejecución, la movilización de recursos y la función de los coordinadores residentes; -Supervisar, evaluar y orientar la elaboración y la gestión eficaces de los programas nacionales; examinar las nuevas notas de orientación y los nuevos marcos de cooperación nacional; - Definir las necesidades de apoyo de las oficinas de los países y prestar un apoyo eficaz para satisfacerlas; - Constituir un servicio que atienda todas las necesidades de las oficinas nacionales en la sede; - Administrar las redes de recursos gestionadas por el PNUD junto con la Dirección de Políticas de Desarrollo y Evaluación;

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Estructura e infraestructura</u> (cont.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dar a las oficinas de los países asesoramiento en materia de gestión y orientación acerca de la estrategia regional; - Elaborar perspectivas y estrategias regionales y encargarse de la representación del PNUD en la región; formular el programa regional; - Movilizar recursos a nivel regional; - Apoyar la función de los coordinadores residentes en la región.
<p>Nuevas funciones de la Dirección de Políticas</p>	<p>b) <u>La Dirección de Políticas y de Apoyo de Programas</u></p> <p>Esta Dirección adoptará el nombre de Dirección de Políticas de Desarrollo y Evaluación. Sus cometidos serían los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asumir la conducción de las políticas de desarrollo en materia de desarrollo humano sostenible para la organización, sobre la base de las enseñanzas obtenidas de las actividades operacionales y de un análisis riguroso de las tendencias, los riesgos y las oportunidades en el mundo; en este contexto, realizar, apoyar y publicar investigaciones y análisis de diversas cuestiones en el marco del desarrollo humano sostenible, asentando tales investigaciones en la experiencia del PNUD a nivel de los países y en las necesidades de los países en que existen programas; - Apoyar el aprendizaje dentro del PNUD reciclando las enseñanzas obtenidas en la elaboración de políticas y programas y asegurando su acceso a los conocimientos más avanzados existentes en todo el mundo;

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Estructura e infraestructura</u> (cont.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar la formación y el funcionamiento de redes de conocimiento en materia de desarrollo humano sostenible en cada región a fin de promover el aprendizaje dentro del PNUD, compartiendo y transmitiendo la experiencia obtenida sobre el terreno a nivel mundial, regional y nacional, así como las prácticas más correctas y las investigaciones sobre el desarrollo; - Brindar, mediante las redes de conocimiento y directamente desde la sede, un servicio de referencia rápida para que las oficinas de los países obtengan servicios especializados para la formulación y la vigilancia de programas en materia de desarrollo humano sostenible; - Vigilar y mantener la calidad y la capacidad de respuesta del apoyo técnico que pueden obtener las oficinas del PNUD en los países en las redes de conocimiento, junto con las direcciones regionales; - Elaborar políticas, estrategias y metodologías en las principales esferas de concentración del PNUD y en las situaciones de emergencia y de transición del socorro al desarrollo; - Elaborar una serie de productos e instrumentos programáticos mundiales bien definidos dentro de las esferas de concentración del PNUD, que puedan adaptarse y aplicarse a nivel nacional; - Ensayar sobre el terreno nuevos productos de asistencia para el desarrollo, trabajando estrechamente con oficinas de países seleccionadas, a fin de asegurar que el aprendizaje se base en la práctica del desarrollo; - Encabezar la participación del PNUD en los foros internacionales sobre desarrollo, trayendo el aporte de la experiencia sobre el terreno y las prácticas más correctas para promover el temario mundial en materia de desarrollo y apoyando los esfuerzos por traducir los pactos mundiales en políticas operacionales;

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Estructura e infraestructura</u> (cont.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar orientación sobre el sentido y la sustancia de los esfuerzos mundiales de promoción del PNUD y apoyar las iniciativas regionales y nacionales de promoción; - Promover el trabajo en equipo del personal del PNUD dedicado a las actividades de políticas, sustantivas, operacionales y relacionadas con los medios de comunicación, a fin de elevar al máximo la difusión del PNUD en relación con las bases de apoyo seleccionadas; - Administrar los recursos programáticos mundiales del PNUD a fin de lograr estos objetivos y movilizar nuevos recursos con tal fin.
<p>Promover enfoques comunes entre las distintas direcciones y la coordinación en la adopción de decisiones y en la gestión cotidiana de las operaciones en la sede.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer el Comité Ejecutivo como órgano colegiado encargado de adoptar las decisiones gerenciales sobre la orientación estratégica, la planificación organizacional y la definición de políticas, mediante, entre otras, las formas siguientes: - Definir y establecer metas y objetivos organizacionales para cumplir la misión del PNUD de promover el desarrollo humano sostenible y vigilar el logro de tales metas y objetivos dentro de un marco global de planificación que abarque las metas programáticas, la asignación de los recursos del programa y las políticas presupuestaria y de personal; - Tomar decisiones acerca de las orientaciones estratégicas del cambio sobre la base de la evaluación corriente del medio ambiente externo; - Asegurar que la contribución del PNUD al sistema de las Naciones Unidas sea acorde con el mandato y las responsabilidades que se le han asignado; - Adoptar las políticas operacionales de la organización;

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Estructura e infraestructura</u> (cont.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar la calidad de los programas dentro del marco del desarrollo humano sostenible; - Asegurar, mediante informes consolidados de supervisión, que los programas se ejecuten en tiempo; - Fijar metas de movilización de recursos y asegurar su logro; - Adoptar una estrategia organizacional en materia de información; - Seleccionar y comunicar los mensajes fundamentales del PNUD en materia de desarrollo.
<p>Comité Ejecutivo</p> <p>Dependencia de Apoyo a las Operaciones</p>	<p><u>Integración</u></p> <p>El Comité Ejecutivo, según lo ha dispuesto el Administrador, estará integrado por el Administrador, el Administrador Asociado, todos los Administradores Asistentes y los demás miembros que determine el Administrador.</p> <p>* Se establecería una nueva dependencia, la Dependencia de Apoyo a las Operaciones, para dar apoyo de personal al Administrador Asociado y a los directores regionales, con respecto a los procesos operacionales que afectan a varias direcciones y a las operaciones cotidianas. Su función principal consistirá en prestar asistencia al Administrador Asociado y a los directores regionales para elaborar prioridades, orientaciones e instrucciones comunes para todas las cuestiones comunes o que afecten a varias direcciones, incluida la programación.</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Estructura e infraestructura</u> (cont.)</p> <p>Abordar con decisión la necesidad de armonizar las funciones de planificación organizacional y gestión de recursos con las metas y objetivos del PNUD y fortalecer la ejecución de las decisiones de la organización.</p>	<p>* Debería establecerse una Dirección de Planificación y Gestión de Recursos. La nueva Dirección prestará apoyo para la adopción de decisiones organizacionales por parte del Comité Ejecutivo. Consolidará en un proceso organizacional unificado las funciones de planificación organizacional, presupuestación, asignación de recursos del programa, políticas de recursos humanos y gestión de la información. La gestión integrada de estas funciones asegurará que haya armonía entre los recursos y los objetivos y metas del PNUD y que las decisiones organizacionales se ejecuten por conducto del Comité Ejecutivo.</p> <p>* La función del Jefe de Información debería estar situada en esta Dirección.</p>
<p>Examinar las funciones de las dependencias que se relacionan directamente con el Administrador y reducir su número.</p>	<p>* Los fondos asociados, a saber, el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC), los Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU) y la Dependencia Especial de Cooperación Técnica entre los Países en Desarrollo (CTPD) deberían formar parte del grupo de operaciones.</p>
<p>Evaluación</p>	<p>* Habida cuenta de las fuertes vinculaciones normativas entre la evaluación, el aprendizaje y la elaboración de políticas sobre la base del conocimiento, la evaluación debería estar a cargo de una oficina separada dentro de la Dirección de Políticas de Desarrollo y Evaluación. El Director de la Oficina de Evaluación debería depender directamente del Administrador Asistente y Director de Políticas de Desarrollo y Evaluación. Sus cometidos serían, entre otros, los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar, iniciar y administrar las evaluaciones de políticas y de repercusión, así como las evaluaciones estratégicas; - Evaluar la repercusión de los programas financiados por el PNUD y su contribución al fomento de las capacidades; - Promover la utilización de las comprobaciones obtenidas mediante la evaluación en la formulación de políticas y programas;

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Estructura e infraestructura</u> (cont.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar directrices claras para ayudar a los gerentes de programas a vigilar y evaluar los programas; - Vigilar el cumplimiento de las evaluaciones obligatorias en todo el programa y elevar a la Junta Ejecutiva un informe anual sobre el cumplimiento; - Presentar al Administrador propuestas concretas para mejorar la calidad de los programas del PNUD.
<p>Oficina de Estudios sobre el Desarrollo</p>	<p>La Oficina de Estudios sobre el Desarrollo (OED) tiene importantes cometidos que cumplir dentro de la nueva Dirección de Políticas de Desarrollo y Evaluación y debería incorporarse a ella con sus funciones intactas. El apoyo a la coordinación con el sistema de las Naciones Unidas debería permanecer dentro de la Oficina de Servicios y Apoyo al Sistema de las Naciones Unidas, directamente dependiente del Administrador.</p>
<p>Fortalecer la División de Auditoría y Examen de la Gestión para que constituya la base de una enérgica función central de supervisión vinculada con la descentralización estratégica.</p>	<p>* Debería ampliarse la División de Auditoría y Examen de la Gestión, que pasaría a ser la Oficina de Auditoría y Examen del Rendimiento. Su Director debería depender del Administrador y sería responsable de asegurar la periodicidad, la confiabilidad, el alcance y el carácter dinámico de las auditorías internas periódicas e independientes de las actividades financieras, administrativas y programáticas del PNUD, incluidas las de las dependencias de la sede y de los fondos fiduciarios del PNUD. La Oficina debería seguir proporcionando a la Directora Ejecutiva del FNUAP exámenes periódicos e independientes de la administración de dicha organización. Además, la Oficina debería realizar auditorías de las actividades financieras, administrativas y operacionales de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos financiadas por el PNUD.</p> <p>* El Director de la Oficina tendría la función de realizar auditorías periódicas comprensivas de las oficinas de los países y de las dependencias de la sede, que abarcaran no sólo el aspecto financiero, sino también el desempeño administrativo y programático del PNUD.</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Estructura e infraestructura</u> (cont.)</p> <p>Auditoría</p>	<p>* El Director de la Oficina debería elaborar, en colaboración con otras dependencias, un sistema para poner en práctica el nuevo marco de responsabilidad del PNUD mediante controles a posteriori.</p> <p>* La Oficina debería administrar las disposiciones pertinentes de dicho marco para garantizar que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las operaciones se ajusten a la legislación vigente. - Los controles internos sean suficientes para salvaguardar los bienes de la organización; - Se responsabilice a los gerentes y a los distintos funcionarios por la utilización apropiada y eficaz en relación con los costos de los recursos financieros, humanos y de otra índole del PNUD; <p>* La Oficina debería actuar en el entendido de que los asuntos administrativos, financieros, de personal y programáticos están estrechamente relacionados entre sí. Consiguientemente, debería examinar y, cuando procediese, investigar la aplicación del marco de responsabilidad del PNUD en todos los principales sistemas de gestión de la organización.</p> <p>* La Oficina debería centrar especialmente la atención en los proyectos de ejecución nacional, establecer criterios para las auditorías periódicas, vigilar e investigar el efectivo cumplimiento de las funciones de auditoría de los gobiernos y analizar el seguimiento de las comprobaciones de las auditorías. Asimismo debería realizar auditorías de los servicios de gestión de los proyectos financiados con cargo a los recursos básicos y no básicos y proporcionados por conducto de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos.</p>
<p>Mejorar los servicios centrales de la sede.</p>	<p>* Los servicios financieros y administrativos comunes deberían situarse dentro de una única esfera de carácter multifuncional, a fin de fomentar la eficiencia mediante la integración y la automatización, las economías de escala y la elevación del nivel de los servicios dentro del PNUD y en el sistema de las Naciones Unidas en conjunto.</p>

MEDIDAS NECESARIAS	INICIATIVAS PARA EL CAMBIO
<p><u>Estructura e infraestructura</u> (cont.)</p>	<p>Por consiguiente, tales funciones deberían integrarse dentro de una dirección de servicios financieros y administrativos, con los cometidos siguientes:</p> <p><u>Finanzas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contaduría - Tesorería - Administración financiera - Control de fondos <p><u>Administración</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión del activo - Servicios de viajes - Servicios logísticos para la sede y las oficinas de los países - Gestión de datos y archivos - Tramitación de la aprobación de los contratos en gran escala <p><u>Tecnología de la información</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Prestación de servicios a las redes locales en la sede y apoyo técnico a las dependencias; - Facilitación de las actividades del PNUD en relación con la Internet, mediante el apoyo en materia de equipos y programas prestado por el equipo de tareas sobre la Internet: - Automatización de las oficinas de los países, arquitectura común en materia de computadoras y sistemas de comunicaciones y normas en materia de equipos y programas de computación.