



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

Distr. general
12 de mayo de 2004
Español
Original: inglés

Período de sesiones anual de 2004

Ginebra, 14 a 23 de junio de 2004

Tema 2 del programa provisional

Informe anual del Administrador

Informe anual del Administrador correspondiente a 2003*

Índice

<i>Capítulo</i>	<i>Página</i>
I. Antecedentes	2
II. Resultados	3
A. Políticas	3
B. Alianzas	7
C. Recursos humanos	10
D. Desempeño	12
E. Recursos	14
III. Medida de los resultados en el plano de los países	16
A. La gestión democrática de los asuntos públicos	16
B. Reducción de la pobreza	17
C. VIH/SIDA	19
D. La energía y el medio ambiente	21
E. Prevención de crisis y recuperación	23
IV. Los desafíos futuros	24

* La demora en la presentación de este documento obedece a la necesidad de reunir datos para proporcionar a la Junta Ejecutiva la información más actualizada posible.



I. Antecedentes

1. En enero de 2000, bajo el liderazgo del Administrador actual, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) comenzó a aplicar una reforma interna de gran alcance. Las propuestas, que se presentaron a la Junta Ejecutiva en el primer período ordinario de sesiones de 2000, y que figuraban en el documento “El camino hacia el futuro: Planes del Administrador para las actividades durante el período 2000–2003” (DP/2000/8), incluían cinco pilares para la reforma del PNUD:

- a) Políticas
- b) Alianzas
- c) Recursos humanos
- d) Desempeño
- e) Recursos

2. Se establecieron planes de actividades a fin de reformar la institución como precursor necesario para fortalecer la contribución del PNUD a las reformas del sistema más amplio de las Naciones Unidas mediante su papel de financiación y gestión del sistema de coordinadores residentes en los países y director del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM).

Visión para la organización

3. Los planes de actividades detallaban una visión para la organización que aumentaría al máximo su función de plataforma de las Naciones Unidas en los países y el valor de su red mundial de oficinas en los países.

4. Basándose en la demanda de los países generada por el primer marco de financiación multianual, 1993-2003, en los planes se propuso centrarse más en las esferas en las que el PNUD tiene ventajas comparativas tangibles, utilizando como puntos de entrada el fomento de la capacidad y el asesoramiento en materia de políticas.

5. En los planes se subrayaron los vínculos entre los proyectos y las políticas, haciendo un gran hincapié en las políticas generales basadas en intervenciones programáticas estratégicas y en las alianzas mediante las que el PNUD podría utilizar al máximo su función de agente catalizador y lograr una mayor eficacia en el desarrollo.

6. En los planes se contemplaba la creación de redes para aprender y compartir prácticas idóneas en toda la organización, y la firme decisión de lograr rendimiento y resultados.

7. En el programa de reformas se indicó que la transformación del PNUD se lograría mediante cambios en el estilo de dirección, la rendición de cuentas, la cultura, el desempeño y las asociaciones innovadoras. El Administrador resumió su visión como sigue:

Ayer	☉ Mañana
Actividades orientadas a la ejecución de proyectos	☉ Actividades orientadas a la formulación de políticas
Actividades orientadas hacia los procesos	☉ Actividades orientadas hacia los resultados
Bajo grado de especialización	☉ Clara importancia de las competencias
Escasa capacidad basada en los conocimiento/redes	☉ Capacidad de innovación con redes de tecnología de la información
Aversión al riesgo	☉ Disposición a asumir riesgos
Enfoque introvertido; escepticismo con respecto a los beneficios de las alianzas	☉ Enfoque extrovertido; orientación hacia las alianzas
Cultura burocrática	☉ Cultura basada en la recompensa del mérito e impulsada por iniciativas
Proceso engorroso de adopción de decisiones	☉ Proceso flexible de adopción de decisiones en tiempo real
Mínima obligación de rendir cuentas por la gestión	☉ Gestión de liderazgo sensible a las necesidades

8. Esta nueva visión para el PNUD, no sólo como suministrador de apoyo para proyectos tradicionales sino como organismos de asesoramiento y promoción para la reducción de la pobreza e impulsor de la reforma de las Naciones Unidas en los países, fue apoyada por una reunión ministerial sobre el PNUD celebrada inmediatamente después de la Cumbre del Milenio en septiembre de 2000.

II. Resultados

9. Algunos de los resultados logrados en el período que abarcan los planes de actividades ilustran las profundas transformaciones que han tenido lugar en la organización. A continuación figuran los resultados conseguidos en cada uno de los cinco pilares y los resultados previstos de los planes de actividades originales.

A. Políticas

10. El objetivo central de las políticas fue afianzar la posición del PNUD, como asociado fundamental de los países en que se ejecutan programas, en la tarea de ayudarlos a superar los problemas de desarrollo prestándoles apoyo rápido y de alta calidad en esferas de demostrada eficacia.

Resultados

a) Afianzar el papel del PNUD como promotor del desarrollo humano en todo el mundo

Los objetivos de desarrollo del Milenio son el centro de la visión para el GNUD y de la función del PNUD

11. Como director del GNUD, el Administrador es responsable de coordinar la ejecución de los objetivos de desarrollo del Milenio en todo el sistema de las Naciones Unidas y de dirigir los preparativos de la estrategia central de las Naciones Unidas.

12. El PNUD puso en marcha esta estrategia mediante el programa de apoyo del Milenio. El programa vincula las campañas mundiales y nacionales para lograr los objetivos de desarrollo del Milenio con investigaciones que contribuyan a la participación de los países en las reformas políticas, institucionales y financieras necesarias para lograrlos. La presentación de informes nacionales sobre los objetivos de desarrollo del Milenio, dirigida por los equipos de las Naciones Unidas en los países, proporciona los datos empíricos necesarios para que el logro de los objetivos de desarrollo del Milenio figure en el centro de los debates nacionales en todo el mundo.

13. A mediados de 2004 se habrán completado 100 informes de los países sobre los objetivos de desarrollo del Milenio (en algunos casos, segundos y terceros informes anuales). Estos informes, junto con la comprobación de los resultados de las investigaciones sobre los objetivos de desarrollo del Milenio en determinados países, harán una contribución importante a los debates nacionales sobre las políticas.

14. Las nuevas directrices relativas a la evaluación común para los países (ECP) y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) colocan a los objetivos de desarrollo del Milenio en el centro de la labor del sistema de las Naciones Unidas en los países.

15. El PNUD ha desempeñado un papel rector en las conversaciones con otros protagonistas del desarrollo para fortalecer los vínculos entre los objetivos de desarrollo del Milenio y los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza (DELP), que ha dado como resultado una declaración conjunta del GNUD, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional sobre la relación entre los dos instrumentos y sus funciones respectivas.

16. La labor de promoción del PNUD se ha venido identificando desde hace tiempo con el *Informe sobre el Desarrollo Humano*. Se ha complementado con los informes regionales y nacionales sobre el desarrollo humano, y hoy día se reconoce ampliamente su contribución a los debates sobre un gran número de cuestiones relacionadas con el desarrollo. Los más de 90 informes nacionales sobre el desarrollo humano que se publican cada año constituyen un instrumento importante para que los interesados nacionales utilicen la plataforma imparcial del PNUD a fin de abordar desafíos de políticas.

17. Los Informes árabes sobre el desarrollo humano de 2002 y 2003, preparados por importantes académicos árabes para evaluar los desafíos que representan la administración de los asuntos públicos, los conocimientos y los desafíos de la potenciación, han generado un debate público sobre las políticas en la región y más allá.

18. El Secretario General reunió a la Comisión para el sector privado y el desarrollo a fin de examinar cómo utilizar el potencial del sector privado y las empresas en los países en desarrollo y lograr la participación del sector privado para hacer frente a ese reto. El informe de la Comisión, publicado en marzo de 2004 bajo los auspicios del PNUD, proporciona respuestas a muchos aspectos de esas cuestiones.

19. Recientemente, el Administrador del PNUD publicó un importante informe sobre la democracia en América Latina. En el informe se destaca que América Latina ha hecho enormes avances en la consolidación de la democracia, pero debe reforzarla aún más en las esferas civil y social. Fue preocupante que más de la mitad de las personas entrevistadas para el informe manifestaron que apoyarían un régimen autoritario si pudiera resolver sus problemas económicos.

20. El informe del PNUD “Reducir el riesgo de desastres: un desafío para el desarrollo” introdujo un índice de riesgo de desastres para más de 200 países y territorios, y demostró que el riesgo de desastres es un problema de desarrollo sin resolver: sólo el 11% de las personas expuestas a los desastres naturales vive en países con un bajo índice de desarrollo humano, pero constituyen el 53% de las muertes.

b) Ajustar la capacidad sustantiva según las esferas de mayor demanda

21. El marco de financiación multianual para 2004-2007 agrupa la labor del PNUD en cinco esferas estratégicas dentro del marco de los objetivos de desarrollo del Milenio y reduce un 25% el número de líneas de servicios de las que se ocupa el PNUD. La experiencia en materia de políticas se alinea con los temas del marco de financiación multianual.

22. Como resultado de las reformas, el PNUD retiró sus programas y capacidad técnica en sectores no prioritarios, por ejemplo en la educación, la silvicultura y la pesca, y buscó a asociados pertinentes para garantizar una transición sin obstáculos.

23. El PNUD afinó su especialización en esferas como el VIH/SIDA, la prevención y la recuperación de las crisis a fin de complementar la labor de sus asociados en las Naciones Unidas.

24. El actual marco de financiación multianual (DP/2003/32), aprobado por la Junta Ejecutiva en su segundo período ordinario de sesiones de 2003, organiza la labor política y programática del PNUD para: a) lograr los objetivos de desarrollo del Milenio y reducir la pobreza humana; b) fomentar la administración democrática de los asuntos públicos; c) hacer buen uso de la energía y el medio ambiente para el desarrollo sostenible; d) prevenir las crisis y recuperarse de ellas; y e) responder ante el VIH/SIDA. La administración democrática de los asuntos públicos, integrada por las políticas públicas, la participación y el fortalecimiento institucional, centra las líneas de servicios en esos temas. En la actualidad se están incorporando las tecnologías de la información y las comunicaciones en todas las esferas de la labor del PNUD, prestando atención especial a la dimensión Sur-Sur. La incorporación de la cuestión de género también se está reflejando en todos los programas, de nuevo con la dimensión Sur-Sur en primer plano.

25. Las oficinas del PNUD en los países cuentan con más de 100 especialistas en políticas con sede en el terreno. Cincuenta de esos puestos se financian mediante el Marco de cooperación mundial, y el resto presta apoyo a la labor del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), el programa del Protocolo de Montreal, Capacidad 21, el Centro para el Desarrollo de las Tierras Áridas de Nairobi, el Centro de

Oslo para la Gobernanza y el Centro Internacional para Políticas de Reducción de la Pobreza de Río de Janeiro.

26. El Centro para el Desarrollo de las Tierras Áridas y las instalaciones temáticas de Oslo y Río de Janeiro han ampliado considerablemente la capacidad del PNUD, inclusive para concertar alianzas.

27. Los recursos desembolsados en 2000-2002, que se reflejan en el cuadro de recursos integrados del marco de financiación multianual, se distribuyeron de la manera siguiente: administración democrática de los asuntos públicos, 42%; reducción de la pobreza, 26%; energía y medio ambiente, 15%; y situaciones especiales de desarrollo, 15%.

c) Fortalecer la capacidad para prestar nuevos tipos de servicios

28. Los representantes residentes están ahora equipados para responder con más rapidez y amplitud a las necesidades de apoyo de los países en los que se ejecutan programas, debido a su capacidad para utilizar directamente a expertos de su región y tener acceso a asesoramiento, prácticas idóneas y colaboradores mundiales.

29. Se ha reestructurado radicalmente al personal dedicado a las políticas de desarrollo, y más del 80% del personal es de nueva contratación, con perfiles de puestos que se ajustan al hincapié dado al apoyo aplicado a las políticas de desarrollo.

30. Más de las dos terceras partes de los expertos en políticas internacionales están en nueve servicios subregionales de recursos, y dependen directamente de los representantes residentes y las oficinas regionales, entre otros, lo que subraya la respuesta dada a la demanda de los países.

31. Los servicios subregionales de recursos se están integrando con los equipos de programas regionales a fin de aprovechar al máximo la experiencia interna. Cada equipo es responsable de crear asociaciones dentro de la familia de las Naciones Unidas y con instituciones externas para proporcionar acceso a ideas de vanguardia sobre el desarrollo. Por ejemplo, el personal que se ocupa de la esfera de la administración democrática de los asuntos públicos ha establecido relaciones con la Unión Interparlamentaria, la Asociación de Parlamentarios de Europa Occidental a favor de África, el Instituto Internacional de Democracia y Asistencia Electoral, el Instituto Nacional Democrático de Asuntos Internacionales, el BBC World Service Trust, el foro de parlamentarios de la Comunidad del África Meridional para el Desarrollo y la American Bar Association, entre otros.

32. El Administrador ha ofrecido al GNUD acceso a las redes del PNUD, incluidos los servicios subregionales de recursos, como instrumentos para transmitir sus conocimientos y servicios de asistencia técnica.

d) Establecer una capacidad fundada en el desarrollo de densas redes y en el terreno

El PNUD tiene redes firmes y flexibles de conocimientos y colaboradores

33. En 2003 se ensayó la arquitectura de gestión de los conocimientos para la administración democrática de los asuntos públicos, y se está consolidando en todas las esferas de práctica. En las evaluaciones anuales de la actuación profesional se responsabiliza al personal de sus contribuciones a la red de conocimientos y el aprendizaje organizacional. Existen redes de práctica para más de 30 temas impor-

tantes, 12 de las cuales se relacionan con las políticas de desarrollo. Están integradas por más de 5.400 funcionarios, de los cuales 4.600 son del PNUD, y se están ampliando las alianzas externas.

34. La mayoría de los funcionarios del PNUD forman parte ahora de una comunidad mundial de práctica del desarrollo, en la que las actividades en el terreno se incorporan a las políticas institucionales, inclusive mediante notas orientativas que se basan en las prácticas más idóneas de la organización.

35. Un desafío fundamental es reunir y codificar la información y los conocimientos adquiridos para que puedan tener un efecto positivo tangible en la labor del PNUD.

B. Alianzas

36. El PNUD se está convirtiendo en una organización dotada de numerosos vínculos, creando nuevas oportunidades de desarrollo mediante alianzas estratégicas. Esas alianzas, que antes se consideraban complementarias, hoy son parte integral de la manera de trabajar del PNUD y se supervisan y evalúan en consecuencia.

Resultados

a) Seleccionar y establecer alianzas estratégicas clave

37. El 88% de sus asociados considera que el PNUD es un socio valioso, según la encuesta independiente sobre alianzas que recoge opiniones de gobiernos, organizaciones de las Naciones Unidas, donantes bilaterales y la sociedad civil sobre la imagen del PNUD y las percepciones sobre la organización, su capacidad de asociación, su eficacia y su respuesta.

38. A solicitud del Secretario General, el PNUD sirve de plataforma en los países para las coaliciones en pro del cambio. El PNUD ha pasado de tener una cultura de aversión a los riesgos a ser una organización impulsada por las oportunidades con una gran red de alianzas públicas y no estatales.

Las principales alianzas estratégicas creadas durante el período que abarcan los planes de actividades son las siguientes:

39. **La Junta Ejecutiva.** La legitimidad conferida al PNUD por su carácter intergubernamental es una fuente indispensable de autoridad y pertinencia. La asociación estrecha y constructiva con la Junta Ejecutiva contribuyó a la aplicación con éxito de los planes de actividades. Los períodos de sesiones conjuntos de las Juntas del PNUD y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA) han enriquecido los procesos intergubernamentales de reforma de los fondos y los programas.

40. **Los gobiernos de los países en los que se ejecutan programas.** El voto de confianza de los gobiernos, expresado en la encuesta independiente sobre alianzas, posiblemente represente la medida más crucial del éxito de los planes de actividades. El 96% de los gobiernos dijeron que el PNUD era un asociado valioso. La declaración de la Cumbre de la Unión Africana celebrada en julio de 2003, en la que se

pidió a los países donantes que aumentaran su apoyo financiero al PNUD, muestra la importancia que los dirigentes africanos conceden a nuestra función.

41. **Las Naciones Unidas.** El PNUD ha aceptado que su papel de liderazgo dentro del GUND es fundamental para el avance del programa de reforma del Secretario General. En el periodo de ejecución de los planes de actividades, a solicitud de los organismos individuales, se amplió la composición del GNUM a 20 integrantes y cinco observadores. Los principales productos logrados por conducto del GNUM incluyen la matriz de resultados del MANUD, la programación conjunta, los instrumentos financieros y de presentación de informes, y el establecimiento de casas de las Naciones Unidas en 58 países.

42. El PNUD está decidido a impulsar el programa de reforma del Secretario General para lograr una mayor eficiencia en los países, inclusive mediante su condición de observador en el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), y el potencial que ofrece para armonizar los procesos internos de las Naciones Unidas con los de los donantes externos a fin de que los países consideren los programas como propios.

43. **El Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización.** Mediante sus actividades en las esferas de la buena administración de los asuntos públicos en el plano local y la microfinanciación, el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC) hace visibles los objetivos de desarrollo del Milenio en muchos países menos adelantados. A pesar de los desafíos a los que se enfrenta el Fondo para lograr la meta establecida por la Junta Ejecutiva de alcanzar 30 millones de dólares anuales en contribuciones, los efectos del FNUDC van más allá de sus proyectos individuales. Como se comunicó en el informe anual de resultados de 2003, el 79% de sus proyectos lograron efectos significativos en la elaboración y adopción de políticas nacionales de descentralización a fin de que las autoridades rurales pudieran lograr financiación y prestar servicios e infraestructuras efectivos. En 14 de 19 países en los que los proyectos del FNUDC intentaron influir en la elaboración de políticas, los proyectos experimentales del Fondo fueron reproducidos por otros grandes asociados para el desarrollo.

44. **El Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer.** El Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), trabajando en estrecha asociación con el PNUD y los colaboradores nacionales e internacionales, desempeñó un papel crucial para que la participación de la mujer se consagrara en la nueva Constitución del Afganistán. En todo el mundo, el UNIFEM presta apoyo a la participación política de la mujer, promueve los derechos humanos de la mujer y aumenta su seguridad económica. Su prestigioso informe *Progress of the World's Women, Gender Equity and the Millennium Development Goals*, publicado a comienzos de 2003, evaluó el aumento de la potenciación de la mujer en el contexto de los objetivos de desarrollo del Milenio. Su nuevo portal en la Web, www.MDGender.net, proporciona recursos e instrumentos para aumentar la comprensión sobre la igualdad entre los géneros en relación con todos los objetivos. La asociación con el UNIFEM se está reforzando constantemente.

45. **Los Voluntarios de las Naciones Unidas.** Cada vez se reconoce más que las actividades de los voluntarios serán fundamentales para conseguir los objetivos de desarrollo del Milenio. Por ejemplo, 10 millones de voluntarios prestaron apoyo a la inmunización de 550 millones de niños como parte de la Iniciativa Mundial de Erradicación de la Poliomielitis. El valor de sus contribuciones estimó en 10.000 millo-

nes de dólares, una cifra fuera del alcance de los gobiernos o las organizaciones internacionales. Los Voluntarios de las Naciones Unidas, administrados por el PNUD, continúan aumentando las oportunidades de contribución de las personas. En 2003 más de 5.600 voluntarios que representaban a 165 nacionalidades desempeñaron más de 5.800 actividades en 150 países, y a fines de año más de 12.000 personas de más de 180 países se habían inscrito en línea para contribuir desde sus hogares. Junto con el PNUD y las autoridades nacionales de Bolivia, los Voluntarios de las Naciones Unidas reunieron a más de 1.200 voluntarios universitarios para ayudar a las comunidades locales con actividades de lucha contra la pobreza. Los Voluntarios prestaron apoyo a los voluntarios nacionales y trabajaron con nuevas organizaciones nacionales para fortalecer las prácticas de gestión y administrativas, la celebración de campañas y las actividades de extensión.

46. **El Banco Mundial.** El PNUD, en su función de director del GNUD, ha promovido estrategias de lucha contra la pobreza en las empresas y mediante su liderazgo de los equipos de las Naciones Unidas en los países. Esto ha conducido a la armonización de marcos programáticos, incluida la alineación del MANUD con los DELP y las estrategias nacionales contra la pobreza. Los resultados del PNUD indican que alrededor de 43 países apoyan la aplicación de los DELP. El Presidente del Banco Mundial, en la reunión mundial celebrada en octubre de 2003, dijo a los coordinadores residentes del PNUD que la cooperación institucional en el terreno era “una política, no una opción”, lo que demuestra los progresos logrados en la relación entre el PNUD y el Banco Mundial desde la aplicación de los planes de actividades.

47. **La Comisión Europea.** El PNUD dirigió la preparación de la respuesta coordinada de las Naciones Unidas presentada por el Secretario General al comunicado emitido por la Unión Europea en mayo de 2001, titulado “Construir un asociación eficaz con las Naciones Unidas en los ámbitos de desarrollo y asuntos humanitarios”, a fin de conformar una alianza más estratégica entre la Comisión y los fondos y programas de las Naciones Unidas. La Comisión ha designado al PNUD colaborador estratégico, y en 2004 se firmará un memorando de entendimiento que refleje esta alianza estratégica.

48. **Agentes no estatales.** En línea con las reformas del Secretario General, el PNUD ha procurado ampliar las coaliciones en los países para lograr los objetivos de desarrollo del Milenio. Concretamente en el sector empresarial, el PNUD desempeñó un papel fundamental en la ejecución del pacto mundial del Secretario General en los países. Esta iniciativa comenzó con una participación limitada en 1999, pero hoy día más de la mitad de las oficinas del PNUD en los países comunican resultados sobre actividades en colaboración con el sector empresarial, incluida la participación en el diálogo nacional sobre las políticas, la cooperación concreta en asociaciones en los países para el desarrollo económico y la administración de los asuntos públicos, la creación de alianzas entre el sector público y el privado y la participación de redes empresariales internacionales en la promoción de los objetivos de desarrollo del Milenio.

49. Los progresos en la colaboración del PNUD con la sociedad civil, un elemento fundamental para lograr los objetivos de desarrollo del Milenio, son evidentes con la respuesta positiva de las organizaciones de la sociedad civil asociadas a la aplicación de políticas progresivas sobre los pueblos indígenas y la divulgación de infor-

mación, y las respuestas de las organizaciones de la sociedad civil a la encuesta independiente sobre alianzas.

50. En 2003 el 85% de las organizaciones de la sociedad civil que respondieron a la encuesta consideraron que el PNUD era un asociado valioso, y el 56% de todos los colaboradores reconocieron el papel de liderazgo del PNUD en el fortalecimiento de los procesos participatorios y las relaciones con la sociedad civil. El PNUD también trabaja con más de 30 fundaciones en todos los continentes. En 2003 el PNUD lanzó su iniciativa de campeones de las organizaciones de la sociedad civil con miras a fortalecer las alianzas con esas organizaciones.

Lograr que las alianzas estratégicas contribuyan sistemáticamente a los resultados de las actividades de desarrollo

51. Los instrumentos utilizados para supervisar la integración de las alianzas en la labor del PNUD incluyen los informes anuales basados en el marco de financiación multianual sobre la contribución de las alianzas a los resultados de desarrollo, con el apoyo de los instrumentos de evaluación, en particular la evaluación de los resultados de desarrollo, que refleja la contribución del PNUD a la eficacia del desarrollo.

52. A fin de promover y recompensar una cultura proyectada hacia el exterior y centrada en los clientes, en los planes de desempeño de las dependencias de la organización y los planes individuales se hace responsable al personal de la creación de redes y alianzas y se mide esa contribución. Los resultados de la encuesta independiente sobre alianzas se incorporan directamente a las evaluaciones de las oficinas en los países y de la gestión de la actuación profesional.

Lograr que las alianzas contribuyan claramente al aumento de los recursos destinados a los países en que se ejecutan programas

53. Durante el período que abarcan los planes de actividades, el PNUD movilizó cada vez más recursos de una creciente gama de asociados. Estos acuden a la organización para facilitar la prestación de servicios y el fomento de la capacidad en los países, lo que atestigua el éxito del PNUD en esta esfera.

54. Las alianzas externas son un indicador concreto de la pertinencia del apoyo del PNUD. El PNUD trabaja con los gobiernos para movilizar y gestionar de manera efectiva recursos de numerosas instituciones, no sólo con los gobiernos de los donantes bilaterales, sino también con el Banco Mundial, los bancos regionales de desarrollo y el Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria.

C. Recursos humanos

55. Se adoptaron medidas para alinear el perfil del personal con las necesidades en evolución del PNUD mediante la creación de condiciones que atrajeran a personas de talento, desarrollaran su capacidad, y las alentaran a desempeñarse en forma óptima.

Resultados

56. La nueva definición de los perfiles de los puestos en toda la organización realizada en 2001-2003 dio como resultado una plantilla adecuada para las funciones y revitalizada. Se volvieron a definir los puestos y las funciones en todas las oficinas

en los países y en la sede, se contrató a personal adecuado para los nuevos perfiles y se conservó a los que tenían un desempeño demostrado.

57. El PNUD alineó las competencias con las necesidades a todos los niveles, y requirió que el personal presentara solicitudes para los puestos cuyos perfiles se habían vuelto a definir. Con ello se logró una reducción del 25% de la plantilla de la sede, incluida una descentralización considerable en el terreno. Esto creó nuevos puestos en esferas importantes como el VIH/SIDA y la prevención de las crisis. Con los nuevos perfiles se consiguió una reducción del 22% del personal básico de las oficinas en los países, que se utilizó para contratar a una nueva generación de especialistas en políticas y personal de contratación nacional en las oficinas en los países.

58. Se ha estimado que la tasa de eliminación natural de puestos de la categoría del cuadro orgánico de contratación internacional del PNUD desde 1999 es del 33%, y la edad media del personal de ese cuadro ha disminuido. En el mismo período, aproximadamente el 45% de todos los puestos de categoría D-1 y el 51% de todos los puestos de categoría D-2 fueron nuevos nombramientos.

59. A pesar de estos profundos cambios, la confianza del personal en el futuro de la organización mejoró de manera significativa: la encuesta mundial del personal realizada en 2003 indicó que el 75% del personal era optimista sobre el futuro del PNUD, un 10% más que en 2001.

Atraer y retener a funcionarios de talento y desarrollar su capacidad

60. El PNUD ha contratado a nuevo personal en la organización como resultado de las reformas. Se incorporaron más de 200 nuevos funcionarios de contratación nacional como consecuencia de los nuevos perfiles de puestos.

61. Además de la contratación de 132 nuevos especialistas en políticas durante el período que abarcan los planes de actividades, en 2000 se inició el Programa de capacitación de dirigentes (LEAD), que proporcionó un sistema institucionalizado para incorporar a nuevos directivos al PNUD. Hasta la fecha se ha contratado a 53 personas mediante el programa LEAD.

62. La apertura de puestos de contratación internacional a personal de contratación nacional ha ampliado las perspectivas de carrera y al mismo tiempo ha creado una dirección más representativa. Las estrategias de contratación tienen por objetivo mejorar el equilibrio entre los géneros (en línea con la política sobre los géneros adoptada en 2003) y aumentar el número de nacionalidades en las filas internacionales.

63. La academia virtual de desarrollo, un programa de aprendizaje a distancia vinculado con una universidad prestigiosa, es un elemento fundamental de los planes de actividades. La academia ofrece a funcionarios seleccionados cursos en línea de un año de duración sobre esferas prioritarias.

64. El elemento más profundo de las reformas quizá sea el sistema de evaluación de los coordinadores residentes, una evaluación independiente basada en las competencias utilizada para evaluar tanto a los nuevos candidatos como a los representante residentes actuales y pasados. La evaluación ha aumentado significativamente el nivel de desempeño, y ha creado un nuevo estándar para el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto.

65. En cuanto a los representantes residentes adjuntos y el personal directivo intermedio, se ha aplicado el mismo sistema basado en las competencias a un centro de perfeccionamiento de la dirección, iniciado en 2004, para capacitar al personal directivo intermedio.

Dar al personal mayores posibilidades de desarrollo individual y rendimiento

66. La encuesta mundial anual del personal de 2003 reflejó su satisfacción con la organización: el 79% respondió favorablemente, en comparación con el 68% en 2001. El sentimiento de orgullo por trabajar en el PNUD aumentó un 4% respecto de 2001, y se situó en más del 90%. Se manifestó apoyo a la tendencia a fomentar la iniciativa, la adopción de decisiones y la responsabilidad: el 64% respondió favorablemente, lo que se sumó a aumentos anuales promedio de alrededor del 4% anual desde 1999.

67. El 80% del personal expresó confianza en sus representantes residentes y supervisores: el 80% estuvo de acuerdo en que los objetivos generales del PNUD y las metas de las dependencias de trabajo estaban claramente definidos, y el 86% dijo que existía un vínculo claro entre ellos.

68. La encuesta mundial del personal ha ganado credibilidad como proceso para comunicar preocupaciones y lograr cambios: el 76% del personal cree que la dirección responderá a los resultados de la encuesta, en comparación con el 58% en 2000.

El futuro

69. El PNUD se centrará cada vez más en el asesoramiento estratégico, los servicios a los clientes y el rendimiento. Se aumentarán los servicios destacados de asesoramiento sobre actividades, y se dotará a los futuros centros regionales de profesionales de recursos humanos. La estrategia de recursos humanos de 2004 tendrá un resumen de los productos y servicios que formarán la base de una estrategia amplia en 2005. Los productos y servicios previstos incluyen un cuestionario sobre la finalización de la labor; un programa institucional de orientación para el nuevo personal, y el perfeccionamiento de un grupo de funcionarios de talento para mejorar el equilibrio de género y la diversidad de la plantilla del PNUD.

D. Desempeño

70. El PNUD ha desarrollado una sólida práctica de rendir cuentas por los resultados. El desempeño se mide y mejora sistemáticamente y los recursos se administran de manera estratégica.

Resultados

71. La Junta Ejecutiva, en su decisión 2002/8, reconoció la función de liderazgo que desempeña el PNUD en la gestión basada en los resultados, que también se reconoció en la evaluación realizada por un donante independiente, en la que se indicó que en toda la organización se aplica este sistema de gestión y se señaló que “el PNUD probablemente esté a la vanguardia en la institucionalización de la gestión basada en los resultados y la evaluación dentro del sistema y fuera de él”.

72. En 2000, los programas de los países incluían 13 ó 14 resultados previstos por oficina. Hacia mediados de 2002, más de 40 programas de países habían incorpora-

do un promedio de ocho o nueve resultados mutuamente convenidos, lo que indica que cada vez se pone mayor empeño por concentrar los esfuerzos en esferas rigurosamente seleccionadas, conforme a las prioridades de la organización.

Aumento de la eficiencia en la sede y en las actividades de los países

73. En una encuesta realizada en 2003 se pidió a las oficinas de los países que calificaran la calidad de los productos y servicios que ofrecía la sede. El 68% de las oficinas calificó favorablemente la calidad general, porcentaje ligeramente inferior al del año anterior (69%), pero mucho mejor que el de dos años atrás (51%).

74. Se espera que la introducción en 2004 del sistema de planificación de recursos de empresa, un proyecto conjunto con la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos, el UNICEF y el UNFPA conocido internamente como Atlas, acelere la potenciación de la capacidad de acción y que aumente la eficiencia. El sistema facilitará la planificación, la coordinación y la adopción de medidas mediante el suministro de información inmediata acerca de los recursos financieros y humanos.

Servicios de las Naciones Unidas: progresos logrados en los servicios comunes

75. Hacia fines de 2001, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM) emprendió un programa experimental de servicios comunes a partir del cual, el grupo de trabajo sobre locales y servicios comunes elaboró un nuevo programa de servicios comunes que se aplicará a escala mundial con un enfoque regional. Las actividades del programa responderán a las necesidades específicas de los países y variarán desde la orientación de índole normativa hasta la realización de misiones y actividades a cargo de expertos técnicos o especialistas en servicios comunes.

Los interesados entienden las metas y los resultados del PNUD

76. Se ha observado una tendencia de mejoramiento del desempeño de la organización. Entre 1999 y 2002, la eficacia de los proyectos aumentó del 56% al 84% si se compara con los resultados obtenidos entre 1992 y 1998, mientras que la sostenibilidad aumentó del 48% al 61%. En el mismo período aumentó la proporción de proyectos que han tenido repercusiones positivas en los grupos de destinatarios, del 70% al 93%.

77. En la encuesta realizada en 2003 entre los asociados, el 88% de los 1.200 encuestados respondió que valoraba al PNUD como asociado y el 78% se mostró satisfecho con el funcionamiento del sistema de coordinadores residentes en su país. El 76% de los encuestados asimiló la labor del PNUD a la consecución de los objetivos de desarrollo del Milenio y el 71% a la erradicación de la pobreza. Casi el 70% indicó que el PNUD había mejorado en los últimos dos años respecto de la eficiencia y el logro de resultados importantes.

78. La encuesta de asociados puso de relieve las esferas en que el PNUD necesitaba mejorar el desempeño y la capacidad. La labor del PNUD en lo atinente a la energía y al medio ambiente no se consideraba suficientemente firme. Algunos asociados señalaron que el PNUD debería fortalecer sus relaciones con las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado, y mencionaron que, pese al leve avance

registrado recientemente, nuestros informes financieros y sustantivos únicamente podían calificarse entre pobres y medios.

E. Recursos

79. Nuestras metas son las siguientes: a) lograr el objetivo de recursos establecido en el marco de financiación multianual; y b) mejorar la eficacia en función de los costos en toda la organización.

Resultados

80. **Objetivos del marco multianual que han de lograrse.** El 2003 fue el cuarto año consecutivo en que aumentaron los recursos generales desde el comienzo de los planes de actividades, con un total de ingresos provisionales de 3.200 millones de dólares. Los donantes bilaterales y la Comisión Europea aportaron unos 1.800 millones de dólares, incluidos casi 770 millones de dólares en recursos básicos, mientras que aproximadamente 1.100 millones de dólares se obtuvieron de los presupuestos de los gobiernos destinados a apoyar las actividades de desarrollo en sus propios países.

Cuadro 1

Ingresos brutos recibidos en 2003 (cifras preliminares)

(En millones de dólares EE.UU.)

Ordenados en función del monto aportado por los 24 contribuyentes más importantes a los recursos básicos

<i>Donantes</i>	<i>Recursos básicos</i>	<i>Modalidades de cofinanciación</i>
Estados Unidos	103,72	80,34
Noruega	91,64	55,86
Japón	86,77	88,29
Países Bajos	85,88	44,95
Suecia	62,44	43,08
Reino Unido	60,44	87,79
Dinamarca	55,72	12,93
Suiza	38,52	8,48
Canadá	38,22	29,60
Alemania	28,28	12,63
Francia	18,28	2,61
Italia	16,27	27,60
Finlandia	14,53	3,47
Irlanda	13,97	3,57
Bélgica	12,94	6,17
España	6,85	2,74
Austria	5,37	—
Australia	4,67	13,81
India	4,63	0,6
Nueva Zelandia	3,43	1,5
China	3,10	29,04
Arabia Saudita	2,00	7,71
Portugal	1,60	0,31
Cuba	1,35	0,12

Nota: a) Las contribuciones de Portugal incluyen los montos del año anterior;

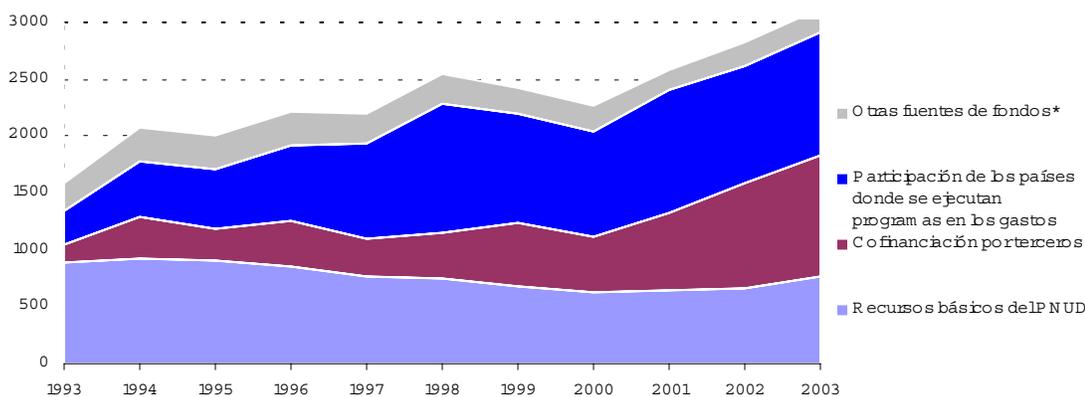
b) Además de sus contribuciones básicas, la Comisión Europea es una de las principales fuentes de fondos complementarios para el PNUD.

81. En las conclusiones de una evaluación del componente de recursos del PNUD, “Evaluación de los recursos complementarios”, que se llevó a cabo en 2001, se estableció que el marco de financiación multianual había facilitado la adecuación de los recursos al foco sustantivo de la organización.

82. Los recursos básicos (u “ordinarios”) constituyen la base de la labor del PNUD. Los representantes residentes, así como los gobiernos de los países a los que sirven, señalan numerosos casos en que la escasez de recursos básicos ha limitado los avances en cuestiones de desarrollo decisivas y a menudo delicadas.

83. Los progresos logrados en 2001 con la inversión de la tendencia en los recursos básicos, tras una disminución de siete años, se mantuvieron a lo largo de 2003, año en que los niveles de los ingresos básicos tuvieron un aumento de 120 millones de dólares respecto del nivel históricamente más bajo registrado en 2000. Aun así, el PNUD está lejos de lograr su objetivo de 1.100 millones de dólares, o siquiera los objetivos citados para los años centrales, incluso del primer marco de financiación multianual.

Gráfico 1
Recursos reales y proyectados, 1993-2003



* Incluyen los ingresos provenientes de fondos administrados y los derivados de los acuerdos sobre recursos extrapresupuestarios, recursos varios y servicios de gestión.

84. Por primera vez en la historia reciente del PNUD, los donantes han demostrado la intención de incluir en los programas políticos de los foros internacionales la cuestión de una masa crítica de recursos básicos para la labor de las Naciones Unidas en la esfera del desarrollo, lo que asegura la consideración de la financiación general de una arquitectura de desarrollo internacional. Para mantener y aprovechar los resultados satisfactorios logrados con los planes de actividades, la reestructuración del PNUD debe ir acompañada de la reconstrucción de su base de financiación.

III. Medida de los resultados en el plano de los países

A. La gestión democrática de los asuntos públicos

85. Las dos esferas de la gestión democrática de los asuntos públicos que más amplio apoyo han recibido del PNUD en el plano de los países son la *gestión local descentralizada* y la *reforma de la administración pública*, con las que se han obtenido resultados en 90 y 80 países, respectivamente. Una de las tendencias observadas recientemente es el rápido crecimiento de las actividades de programas de descentralización y de gestión local de los asuntos públicos. Cada vez es mayor el número de programas que responden a las necesidades de educación cívica y de los medios locales de difusión, lo que agrega complejidad a los desafíos en materia de creación de capacidad que afrontan los órganos administrativos.

86. La principal experiencia adquirida en esta esfera se refiere a la sistematización de las prácticas eficaces y a la necesidad de avanzar más rápidamente para apoyar la descentralización integrada, la gestión local de los asuntos públicos y la reforma de la administración pública. A ese respecto, están surgiendo buenos ejemplos en países como la República Democrática Popular Lao y Mozambique.

87. La *asistencia electoral* es un punto desde el cual el PNUD puede comenzar a prestar apoyo a un programa más amplio de gestión de los asuntos públicos. El desafío consiste en lograr un mejor equilibrio entre los proyectos de apoyo a elecciones concretas, a corto plazo, y el apoyo a largo plazo, a los sistemas electorales orientados al desarrollo. Si bien algunos países, como por ejemplo Bangladesh, adoptan un enfoque relacionado con el desarrollo, la mayoría de los proyectos del PNUD en esta esfera no llegan a tener un año de duración.

88. En lo que atañe al *desarrollo de los órganos parlamentarios*, varios programas han fortalecido los reglamentos, las estructuras administrativas, las bases de información y la capacitación de los miembros electos y del personal. Varios programas, por ejemplo en Benin, han trabajado para fortalecer la capacidad de supervisión parlamentaria, pero es menor el número de programas orientados a mejorar la calidad de la función de representación. El desafío consiste en crear programas de apoyo parlamentario que fortalezcan las diversas funciones de la institución, proporcionen una capacidad institucional equilibrada y promuevan la función del órgano legislativo en el desarrollo democrático.

89. La prestación de apoyo a los *sistemas de justicia y de derechos humanos* ha sido una de las esferas de más rápido crecimiento en lo que respecta a la gestión de los asuntos públicos. La primera generación de los programas de esa índole tuvo por objeto fortalecer la capacidad y el funcionamiento del sector judicial oficial (tribunales, fiscales, ministerios de justicia y policía). Si bien en estas esferas se han conseguido en gran medida los resultados esperados, el próximo paso es facilitar el mejoramiento del acceso de los pobres a la justicia.

90. La gestión electrónica de los asuntos públicos es una nueva esfera que crece rápidamente y que incluye elementos de la *tecnología de la información y las comunicaciones orientada al desarrollo* y de la *gestión democrática de los asuntos públicos*. El PNUD presta apoyo a varios programas que tienen por objeto desde aumentar la transparencia y la rendición de cuentas de los gobiernos locales y nacionales hasta lograr la participación de la sociedad civil en cuestiones de gestión de los asuntos públicos. A pesar de la demanda de los países, las actividades del PNUD

se han restringido en magnitud y alcance debido a los limitados recursos de que se dispone en una esfera que ofrece oportunidades prometedoras para la cooperación Sur-Sur.

91. Ha aumentado la demanda de asistencia del PNUD para la celebración de *diálogos entre múltiples interesados sobre las prioridades de la gestión de los asuntos públicos* y para prestación de apoyo a la capacidad de los países para ofrecer información y medios de difusión independientes. En esta esfera se han logrado resultados en unos 30 países con programas que promueven desde el diálogo cívico en América Latina hasta la prestación de apoyo para el desarrollo de medios de difusión independientes en países como Gambia y Kazajstán. El desafío inminente es establecer normas para las prácticas eficaces y medir los resultados en cuanto sea posible.

92. En lo que respecta a las *actividades de promoción y al diálogo sobre cuestiones de política*, el PNUD ha obtenido tendencias positivas. En el *Informe sobre Desarrollo Humano 2002, profundizar la democracia en un mundo fragmentado*, se promovía el programa del PNUD de gestión democrática de los asuntos públicos y se describían los desafíos que planteaba el fomento de la gestión democrática de los asuntos públicos poniendo de relieve la dimensión del desarrollo humano. En el Informe Árabe sobre Desarrollo Humano 2002, se hacía una contribución de análoga importancia al debate en la región.

B. Reducción de la pobreza

93. El PNUD ha avanzado desde la ejecución de proyectos locales y dispersos de reducción de la pobreza a la prestación de apoyo para la elaboración de marcos nacionales de reducción de la pobreza. Los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza han dado un nuevo impulso a esta transformación.

94. El informe anual de resultados correspondiente a 1999 reveló que la mayor parte del apoyo del PNUD a las iniciativas de reducción de la pobreza estaba dirigida a las comunidades. Los gastos en la ejecución de proyectos eran dos veces superiores a los gastos en política general y había escasas muestras de que esto cambiara en el plano de la adopción de políticas. Si bien el apoyo a las actividades de reducción de la pobreza ha logrado una mejor definición y mayor coherencia estratégica, ahora debemos consolidar los logros, racionalizar las actividades y definir aún más el foco de la pobreza.

95. La prestación de apoyo a las *estrategias nacionales de reducción de la pobreza*, esfera en que el PNUD participa cada vez más, se centra especialmente en actividades de supervisión y en la participación. Es preciso trabajar aún más para fortalecer la capacidad de los gobiernos para formular políticas y presupuestos que favorezcan a los pobres. Si bien las tendencias del fenómeno de la pobreza se siguen de cerca en el contexto del documento de estrategia de lucha contra la pobreza, el PNUD puede ofrecer un valor agregado proporcionando una orientación amplia y sistemática sobre las repercusiones respecto de las políticas y los recursos. Sobre la base de los informes nacionales y mundiales sobre el desarrollo humano, el PNUD ofrece opciones de política viables y opiniones alternativas sobre el desarrollo humano y la reducción de la pobreza. Ahora debemos reflejar estas actividades en un apoyo dinámico a la formulación y aplicación del documento de estrategia de lucha contra la pobreza.

96. Si bien el PNUD ha proporcionado un apoyo sustantivo que ha sentado las bases de la amplia participación de las organizaciones de la sociedad civil en el proceso de aplicación del documento de estrategia de lucha contra la pobreza, no les ha ayudado suficientemente para que se tenga en cuenta su opinión al preparar el programa nacional. Debemos proporcionar asesoramiento práctico sobre opciones de política económica y social viables. Hay varios casos que han tenido éxito al respecto y marcan el rumbo en esa dirección: en un país del África meridional, el PNUD apoyó a una coalición de organizaciones de la sociedad civil para preparar documentos de posición sobre una amplia gama de cuestiones relativas a la pobreza a fin de que se tuviera en cuenta su opinión al prepararse el contenido del documento de estrategia de lucha contra la pobreza.

97. La función cada vez más amplia que desempeña el PNUD en los países promoviendo la consecución de los objetivos de desarrollo del Milenio mediante la fijación de metas nacionales y el fomento de la capacidad para la supervisión, la presentación de informes y la promoción se refleja en el rápido aumento de resultados relacionados con dichos objetivos. En su empeño por procurar que se asuma la responsabilidad nacional por la realización de la campaña relacionada con los objetivos de desarrollo del Milenio y lograr una mayor participación en ella, el PNUD ha emprendido con renovado interés la formación de asociaciones con las organizaciones de la sociedad civil respecto de la supervisión, la presentación de informes y la promoción de la consecución de los objetivos. Ahora será preciso seguir afianzando la relación entre las actividades previstas en los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza y las campañas de consecución de los objetivos de desarrollo del Milenio y cumplir el plazo de preparar informes sobre éstas en cada país a más tardar a fines de 2004.

98. Si bien las oficinas de los países han informado acerca de diversas actividades en pequeña escala para la generación de empleos por cuenta propia, respecto de la cuestión del empleo el PNUD no ha avanzado suficientemente en el ámbito de la política general como para fortalecer los vínculos estratégicos entre la generación de empleo y la reducción de la pobreza. Ello, a su vez, podría sentar las bases para la prestación sistemática de asesoramiento de carácter normativo con alcance nacional.

99. A fin de aumentar el *acceso de los pobres a los bienes y recursos productivos*, el PNUD, en colaboración con el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC), ha estado avanzando respecto de cuestiones de política general a fin de ejercer influencia en los marcos reglamentarios y jurídicos nacionales y forjar estrategias nacionales para la prestación de servicios financieros sostenibles a los pobres.

100. En lo que respecta a la *asistencia, el comercio y el alivio de la deuda*, en el contexto de una serie de publicaciones de gran difusión sobre la globalización y la participación en iniciativas como el marco integrado, el PNUD ha estado a la vanguardia abogando por que la asistencia, el comercio y el alivio de la deuda redunden en beneficio de los pobres. Sin embargo, los informes anuales de resultados en los países muestran que estas iniciativas aún deben traducirse en programas nacionales y regionales. Esto representa una gran oportunidad para el PNUD en el próximo período del marco de financiación multianual.

C. VIH/SIDA

101. Ha aumentado rápidamente el número de oficinas de los países que han informado sobre la realización de actividades relacionadas con el VIH/SIDA. Se han logrado resultados en el desarrollo de las aptitudes de liderazgo y la capacidad para promover, planificar, administrar y aplicar una respuesta en los planos local y nacional. Dada la limitada disponibilidad de recursos, el principal obstáculo que afronta el PNUD es aumentar la sinergia entre las actividades para lograr efectos en todos los sectores de la sociedad.

102. En 19 países se han puesto en práctica *programas de desarrollo de la capacidad de liderazgo* y se han recibido solicitudes al respecto de otros 40 países. Seis países caribeños participaron en un programa regional de desarrollo de la capacidad de liderazgo. Dichos programas generaron sólidas relaciones de asociación en el plano de los países, donde han prestado apoyo a una amplia gama de agentes y sectores (incluidos los gobiernos, la sociedad civil, el sector privado y el sistema de las Naciones Unidas) trabajando mancomunadamente para obtener resultados óptimos. Estos programas han revitalizado la respuesta a la epidemia y han fortalecido la capacidad de los líderes y las instituciones para responder al VIH/SIDA de manera estratégica y coordinada. Documentar el éxito de la labor realizada en los países de manera general, sigue siendo un desafío. En Ucrania, el programa generó la formación de asociaciones entre los participantes de varios ministerios, la sociedad civil y el sector privado. Los participantes pusieron en práctica muchas iniciativas innovadoras, en particular la realización de la primera campaña en la historia de detección del VIH/SIDA entre hombres que mantienen relaciones sexuales con hombres; la primera obra teatral producida por ex usuarios de drogas por vía intravenosa; una campaña multimedia gubernamental sobre el VIH/SIDA; y el primer proyecto de atención en el hogar para personas en la etapa terminal del SIDA. En el Senegal participaron en estos programas 180 representantes del Gobierno, la sociedad civil y el sector privado. El nivel del compromiso personal quedó reflejado en el hecho de que el 65% de los participantes de los ministerios competentes se realizaron pruebas de detección de VIH/SIDA después de asistir a los cursos prácticos sobre liderazgo.

103. En nueve países se emprendieron *iniciativas de mejoramiento de la capacidad de las comunidades*, principalmente en África y Asia, a fin de consolidar la respuesta de las organizaciones de base comunitaria a la epidemia del VIH/SIDA. Mediante un proceso de diálogo, las iniciativas han afianzado la capacidad de las comunidades para adoptar medidas y lograr cambios en las costumbres y han vinculado a las comunidades con los procesos y las respuestas de alcance nacional. En Camboya, la iniciativa ha abordado la cuestión de la discriminación y la violencia en el hogar dentro de las comunidades y ha ayudado a vincular las actividades comunitarias con la planificación y ejecución de actividades estratégicas de alcance nacional en el plano local. En Etiopía, con el apoyo financiero del Gobierno, se está ampliando el programa a unos 100 *woredas* (distritos) adicionales. El programa ha producido cambios de comportamiento para controlar la propagación del VIH/SIDA, incluso el compromiso de las comunidades de poner fin a prácticas como la mutilación genital femenina. Resta aún ampliar el programa para abarcar a todas las regiones, lo que plantea buenas oportunidades para poner en práctica la colaboración Sur-Sur.

104. Las actividades de *planificación del desarrollo* que lleva a cabo el PNUD han introducido enfoques innovadores para fortalecer la gestión de los asuntos públicos, la planificación del desarrollo y los sistemas para responder de manera

general a la epidemia del VIH/SIDA en todos los sectores, y en los planos nacional, subnacional y de las comunidades. El PNUD presta apoyo a las actividades de planificación estratégica y ejecución, de alcance nacional, abordando las dimensiones de género de la epidemia en los planes y procesos de desarrollo. En ocho países se estableció un proyecto de “respuesta de las ciudades al VIH/SIDA” (Brasil, Camboya, Côte d’Ivoire, India, Líbano, Malawi, Senegal y Trinidad y Tabago), en colaboración con el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat) y el Programa de Gestión Urbana. En asociación con los interesados pertinentes y los gobiernos municipales, este proyecto facilita la formación y el fortalecimiento de las respuestas locales a la epidemia y contribuye a adecuar los planes de las ciudades a las estrategias nacionales sobre el VIH/SIDA, teniendo al mismo tiempo en cuenta las condiciones locales que generan la vulnerabilidad a la infección del VIH.

105. El PNUD está trabajando con los *artistas y los medios de difusión* en diversos países, a saber, Botswana, Etiopía, Ghana, la India, Lesotho, Malasia, Nepal, Sudáfrica y Swazilandia, a fin de generar una respuesta a nivel de toda la sociedad, sensible a la cuestión del género, que respete los derechos de las personas que viven con el VIH/SIDA. El programa regional sobre el VIH/SIDA en los Estados árabes ha motivado a los medios de difusión y a las personalidades artísticas más importantes a responder a la epidemia, lo que ha contribuido a romper el silencio que rodea a ésta. Los participantes sudafricanos en un curso práctico para artistas y medios de difusión organizaron el primer festival del país sobre el VIH/SIDA con la participación de artistas, cineastas y representantes de los medios de difusión, que tuvo lugar en Johannesburgo en octubre de 2003. Se espera que el festival se realice anualmente. La colaboración entre los medios de difusión y el programa regional sobre el VIH/SIDA y el desarrollo en el Asia meridional y nororiental motivó la presentación de un compromiso por escrito de los directores de los medios de la región, en la que éstos manifestaron que la voluntad de los medios de difusión de ocuparse de la epidemia y responder a ella debía ser conmensurable con los problemas que planteaba

106. La respuesta programática de las Naciones Unidas al problema que plantea la epidemia del VIH/SIDA en materia de recursos humanos gira en torno a la Iniciativa para el fomento de la capacidad en África meridional (SACI), una mancomunidad de esfuerzos bajo la égida del PNUD. La Iniciativa tiene por objeto abordar los problemas que afrontan los países del África meridional con la pérdida de sus habitantes más productivos, que son fundamentales tanto para la supervivencia como para el desarrollo futuro de esos países. En el contexto de la Iniciativa se trabaja para acelerar el desarrollo de la capacidad promoviendo la sinergia entre las actividades de los nueve países de la Comunidad del África Meridional para el Desarrollo que tienen las tasas más altas de prevalencia de la epidemia a fin de contener la pérdida de capacidad de los sectores fundamentales de planificación y administración y reorganizar la forma en que se prestan esos servicios. Microsoft, un asociado fundamental de la Iniciativa, busca los medios de ayudar a los gobiernos a utilizar la tecnología de la información y las comunicaciones para mejorar los servicios, incluso el aprendizaje a distancia y la telemedicina. La Iniciativa también aprovechará los conocimientos técnicos de los Voluntarios de las Naciones Unidas nacionales e internacionales. El PNUD está trabajando además en estrecha colaboración con otras organizaciones de las Naciones Unidas, así como con asociados nacionales, del sector privado y de la sociedad civil, en cada uno de los países afectados

a fin de asegurar que nuestra labor pueda complementar los esfuerzos más amplios que se realizan para responder a la crisis del VIH/SIDA en la región.

D. La energía y el medio ambiente

107. El PNUD presta apoyo para la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible ocupándose de cuestiones relativas al medio ambiente y los recursos naturales. Los vínculos entre ellos, en particular, el agua, la energía, la agricultura, y la diversidad biológica, y las actividades nacionales orientadas al crecimiento económico y al bienestar humano fueron el centro de los debates mundiales en la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, celebrada en 2002. El PNUD aborda estas cuestiones en el contexto del apoyo a la planificación nacional del desarrollo sostenible. Si bien siguen predominando los recursos complementarios procedentes de fondos fiduciarios mundiales como el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) y el Fondo Multilateral del Protocolo de Montreal, se ha obtenido una considerable adecuación de los recursos de programas básicos y los recursos complementarios de varias cuestiones temáticas.

108. El desarrollo de la capacidad para prestar apoyo a las *estrategias nacionales y locales de desarrollo sostenible* es una esfera de la labor del PNUD que entraña la formulación de marcos y políticas vinculados con el medio ambiente y el bienestar humano. Las actividades a nivel de los países giran en torno a cuestiones relativas a la descentralización y la gestión de los asuntos públicos que son decisivas para el uso sostenible de los recursos naturales, la reducción de la contaminación y la creación de medios de supervivencia. El PNUD, al facilitar el diálogo intersectorial y entre múltiples interesados, desempeña una función única en la prestación de apoyo al desarrollo.

109. Las cuestiones relativas a la *ordenación de los recursos hídricos*, que incluyen el acceso a los recursos hídricos y los servicios conexos, están cobrando cada vez mayor importancia. Por ejemplo, en Honduras, el PNUD apoya el funcionamiento de sistemas eficaces de ordenación de los recursos hídricos a fin de velar por la integridad ecológica y el acceso de los pobres a suficientes recursos de agua apta para el consumo y a los servicios concomitantes. Es necesario realizar mayores esfuerzos para fortalecer las instituciones de supervisión del abastecimiento de agua, así como la legislación y las políticas al respecto, y afianzar la participación de las comunidades para lograr una mejor ordenación de los recursos hídricos, el abastecimiento de agua y los servicios de saneamiento. El PNUD se ocupa de las cuestiones transfronterizas, en particular la ordenación de las zonas costeras, pero la presentación de informes en esta esfera ha sufrido retrasos en algunos casos debido a la naturaleza multinacional de los programas.

110. En lo que respecta al *acceso a los servicios de energía y adopción de medidas para contrarrestar el cambio climático*, el PNUD está abordando las cuestiones relativas a la pobreza y al medio ambiente en el contexto de su cartera de actividades relacionadas con la energía. Los recursos procedentes del FMAM han permitido hacer, en más del 70% de las actividades de los países, avances importantes en lo que respecta a las formas de energía renovable, la eficiencia de la energía y las tecnologías no contaminantes, así como en la presentación de informes sobre la aplicación de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. La predominancia de los recursos para programas del FMAM en algunas

regiones, en particular en África, ha limitado la formulación de los programas a actividades que abordan los vínculos con la pobreza en el plano local. Es necesario realizar mayores esfuerzos para vincular los recursos ordinarios a la formulación de programas del FMAM.

111. En lo que respecta al apoyo para la *ordenación de la agricultura y de las tierras áridas*, el PNUD está trabajando en los marcos de ordenación y planificación locales y nacionales para atender a las necesidades en materia jurídica, institucional y de capacidad, en particular en los países menos adelantados. Estas actividades están centradas en la preservación de la base de recursos locales, la viabilidad de la agricultura y la vulnerabilidad humana a la desertificación. El Centro para el Desarrollo de las Tierras Áridas proporciona asistencia técnica, especialmente en África. En muchos países, los problemas relacionados con la tenencia de la tierra, el acceso a las tierras comunes y la situación jurídica de las poblaciones rurales requieren vínculos con la formulación del programa de gestión de los asuntos públicos.

112. En lo que respecta a la *biodiversidad*, el PNUD apoya los esfuerzos de los países por mantener la diversidad de los recursos biológicos y los servicios que prestan en relación con los ecosistemas, haciendo especial hincapié en las actividades comunitarias locales de conservación de los recursos biológicos. La importancia que se asigna a la diversidad biológica como requisito previo de la seguridad alimentaria, la salud humana y la oportunidad económica a nivel local es una característica predominante de las actividades del PNUD en más del 90% de los países donde se ejecutan sus programas. El programa de pequeños subsidios del PNUD-FMAM trabaja ampliamente en esta esfera y ayuda a las comunidades locales a crear medios de supervivencia sostenibles desde el punto de vista ambiental mediante la formulación de proyectos como la prestación de asistencia a los masai en el África oriental para crear oportunidades de turismo ecológico que mitiguen la pobreza y, al mismo tiempo mantengan la diversidad biológica.

113. El *Fondo para el Medio Ambiente Mundial* amplió recientemente su mandato a fin de incluir la degradación de la tierra y los contaminantes orgánicos persistentes. El Consejo del FMAM aprobó la participación de organismos de ejecución adicionales en la formulación de programas, lo que ha dado lugar a una mayor competencia por los recursos. Si bien el volumen de recursos adicionales es considerable, es necesario hacer mayores esfuerzos para reflejar los resultados del programa del FMAM en la presentación de informes a nivel de los países y combinar los recursos ordinarios en la formulación de programas para que puedan movilizarse recursos adicionales del Fondo. En esta esfera se impone la ejecución de programas integrados que aborden las cuestiones de la pobreza a nivel local y los beneficios para el medio ambiente a nivel mundial.

114. En lo que respecta a la *protección de la capa de ozono*, el programa del Protocolo de Montreal está dejando de lado la ejecución de proyectos individuales en favor de la ejecución de programas sectoriales y nacionales multianuales y basados en el desempeño y el cumplimiento de compromisos contraídos. Estos programas requieren un amplio apoyo institucional y de carácter normativo. El reembolso de los gastos de apoyo a los organismos de ejecución, incluido el PNUD se ha reducido, a la vez que han aumentado las demandas de prestación de servicios. Si bien los programas del Protocolo de Montreal se están ejecutando en 68 países y representan una fuente importante de recursos programáticos, al parecer, en los informes anuales de resultados no han recibido toda la atención necesaria.

115. El desafío inminente que se plantea es vincular estos esfuerzos al logro de *todos* los objetivos de desarrollo del Milenio. Los servicios relacionados con la energía y el acceso a los recursos naturales son esenciales para hacer frente a las cuestiones de la pobreza, el hambre, la salud y la situación de la mujer. El fortalecimiento de los vínculos entre el medio ambiente, la pobreza y la formulación de programas sobre gestión de los asuntos públicos son decisivos a ese respecto.

E. Prevención de crisis y recuperación

116. Casi la mitad de los países donde el PNUD ejecuta programas se ven afectados por situaciones de crisis o están en alguna etapa de recuperación después de una crisis. El PNUD es considerado cada vez más un asociado fundamental de los órganos de las Naciones Unidas dedicados a las tareas humanitarias y de índole política, en particular por el papel que desempeña contribuyendo a eliminar el desfase entre la labor humanitaria y de reconstrucción en los países que se están recuperando de una crisis.

117. Durante su primer período ordinario de sesiones de 2001, la Junta Ejecutiva afirmó la función del PNUD en la prevención de las crisis y la recuperación, según se describe en los planes de actividades (DP/2001/4). Actualmente, este tema reviste una importancia capital para el programa institucional, según se refleja en el actual marco de financiación multianual. La Junta decidió fortalecer la Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación con la adición de 15 puestos básicos, y aumentar las partidas del TRAC-1.1.3 destinadas a la financiación en situaciones de crisis del 5% al 7,2% del presupuesto básico del PNUD.

118. En 2001, el Secretario General pidió al Administrador, en su calidad de jefe del GNUD, que asumiera el liderazgo de las actividades iniciales de recuperación en el Afganistán. El PNUD prestó inmediatamente asistencia inicial a la Autoridad Provisional, codirigió el proceso inicial de evaluación de las necesidades con los bancos de desarrollo y, con la colaboración de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, organizó el programa de asistencia inmediata y de transición, a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas, para el pueblo del Afganistán.

119. En el Afganistán, el PNUD y el sistema más amplio de las Naciones Unidas pudieron adquirir una experiencia de primera mano aplicando las recomendaciones del Informe Brahimi mediante la armonización de los recursos financieros, los recursos humanos y las actividades en el contexto de una estrategia común de formación de la nación.

120. Sobre la base de la experiencia adquirida en el Afganistán, se encomendó al PNUD que, en nombre del GNUD, asumiera la responsabilidad de dirigir el proceso de reconstrucción del Iraq hasta la celebración de la Conferencia de Madrid. Conjuntamente con el GNUD y el Banco Mundial, el PNUD coordinó la *evaluación de las necesidades* y dirigió los debates sobre el establecimiento del Mecanismo del Fondo Internacional para la Reconstrucción del Iraq de las Naciones Unidas y el Banco Mundial. El PNUD y sus asociados del GNUD convinieron en la creación de una ventanilla dentro de este mecanismo, que representa un adelanto importante en la coordinación dentro de las Naciones Unidas. Como tercer ejemplo de colaboración eficaz en la evaluación de necesidades cabe citar el caso de Liberia. La Conferencia Internacional para la Reconstrucción de Liberia contó con la participación de

representantes de 96 países, que prometieron contribuciones por valor de 520 millones de dólares para el período comprendido entre 2004-2005.

121. Sin duda, la colaboración, debe ir más allá de la etapa de las evaluaciones. Reconociendo este imperativo, el PNUD, el Banco Mundial y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) volvieron a poner en marcha el *proceso Brookings*, orientado a corregir las enormes deficiencias que han surgido en las actividades de repatriación, reintegración, rehabilitación y reconstrucción.

122. *Los restos de materiales explosivos de guerra* y las armas pequeñas constituyen una gran amenaza para la seguridad y el desarrollo en los países que emergen de una crisis. Tan sólo en 2003, el PNUD prestó asistencia para la reunión y destrucción de 123.730 armas y 170 toneladas de municiones, incluido 1 millón de cartuchos de armas pequeñas. En lo que respecta a las minas terrestres, el PNUD aboga por que se considere la inclusión de la remoción de minas en los planes de desarrollo y las estrategias multianuales de los países afectados por las minas, los donantes y los organismos de asistencia. En Camboya, por ejemplo, la remoción de minas se incorporó a la estrategia nacional de reducción de la pobreza y el Gobierno decidió establecer la remoción de minas como un objetivo nacional específico de desarrollo del Milenio.

123. *La prevención de los conflictos* es una prioridad básica para el PNUD. Bajo la presidencia del PNUD, el Marco Interdepartamental de la Coordinación, encargado de la alerta temprana y la acción preventiva, trabajó con Guyana, Laos, Ghana, Haití y los países del Asia central para abordar el problema de las tensiones y promover la paz y el desarrollo. A fin de evitar la intensificación de la crisis económica en Guinea-Bissau, por ejemplo, el PNUD emprendió una iniciativa especial en el contexto del fondo fiduciario creado para la prevención de crisis y la recuperación, que ha permitido al Gobierno hacer frente a la escasez de fondos en su presupuesto de emergencia.

IV. Los desafíos futuros

124. Es imposible examinar los desafíos futuros sin verlos en el contexto del nuevo entorno en materia de seguridad que la organización debe enfrentar actualmente y las limitaciones que esto impone en muchos aspectos de nuestros programas. Estamos reconsiderando la manera en que trabajamos no solamente como PNUD, sino como parte de todo el sistema de las Naciones Unidas, y este proceso será dinámico y evolutivo en el futuro previsible.

125. En vista de las condiciones descritas, el análisis del marco de financiación multianual 2000-2003 y la formulación del marco para 2004-2007 ha permitido determinar varios desafíos básicos para la organización en los años venideros:

a) *Mejorar aún más la claridad conceptual y definir con mayor precisión las estrategias* armonizando los resultados, la capacidad y los recursos de la organización, y reflejar los objetivos de desarrollo del Milenio;

b) *Utilizar en toda su magnitud la capacidad y los recursos del PNUD para fortalecer la coherencia y la eficacia del sistema de las Naciones Unidas* en el plano de los países;

c) *Hacer avanzar la orientación en función de los resultados hacia la próxima etapa* alentando el intercambio de conocimientos y el desarrollo de conocimientos técnicos sustantivos. El PNUD debe afianzar su base de conocimientos sustantivos dado que cada vez presta mayores servicios de asesoramiento en materia normativa y de desarrollo de la capacidad; y

d) *Consolidar la reforma* en un marco integrado y coherente a fin de mejorar el desempeño; lograr avances en la misión del PNUD; promover la formación de asociaciones; y ampliar la base de apoyo externo para la organización.

126. Un progreso conceptual importante en el nuevo marco de financiación multiannual es la introducción de *resultados básicos*, establecidos por los especialistas del PNUD en materia de política a partir de un análisis empírico de las prácticas idóneas y de la experiencia adquirida en el curso de varios decenios de cooperación para el desarrollo. Éstos representan los resultados, por cada rubro de servicios, que los programas de los países deben procurar alcanzar. También representan la naturaleza única que distingue al PNUD como proveedor de servicios de desarrollo y coordinador de las contribuciones de los asociados. La introducción de los resultados básicos es un verdadero avance para la organización, que facilitará la medida del desempeño del PNUD y hará que sea más transparente en los años venideros.
