



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

Distr. general  
28 de mayo de 2012  
Español  
Original: inglés

**Período de sesiones anual de 2012**  
Ginebra, 25 a 29 de junio de 2012  
Tema 2 del programa provisional  
**Informe anual de la Administradora**

**Informe anual de la Administradora sobre el plan estratégico: ejecución y resultados en 2011**

*Resumen*

La Junta Ejecutiva, en su decisión 2011/14, estableció una serie de expectativas con respecto al informe anual a raíz del examen de mitad de período del plan estratégico 2008-2013. Este es el primer informe basado en el marco revisado de resultados de desarrollo, que comprende 25 efectos directos institucionales, indicadores de los efectos directos seleccionados y un nuevo indicador de productos. El informe y sus anexos ofrecen una sinopsis de los resultados y las contribuciones del PNUD en relación con las cuatro esferas de interés, junto con un análisis a fondo de los nueve efectos directos institucionales acordados con la Junta Ejecutiva.

La Junta Ejecutiva tal vez desee: a) tomar nota del informe anual y sus anexos; y b) suministrar orientación adicional relativa al informe anual combinado y el examen acumulativo del plan estratégico que se presentará el próximo año, junto con el proyecto de plan estratégico 2014-2017.

**Índice**

<i>Capítulo</i>	<i>Página</i>
I. Introducción	3
II. Posicionamiento estratégico en un mundo en rápida evolución . . . . .	4
III. Resultados del desarrollo . . . . .	6
IV. Examen y análisis de los productos del PNUD. . . . .	8
V. Actividades de modernización institucional . . . . .	8
<i>Anexos (disponibles en el sitio web del PNUD)</i>	



## **I. Introducción**

1. Este informe presenta y analiza los resultados y el desempeño del PNUD en 2011. Se basa en el examen de mitad de período del plan estratégico del PNUD 2008-2013, y refleja los continuos esfuerzos del PNUD por responder a las necesidades emergentes y los desafíos en un mundo en rápida evolución.

## **II. Posicionamiento estratégico en un mundo en rápida evolución**

### **A. Nuevos avances y tendencias emergentes**

2. En el año 2011, se produjeron acontecimientos políticos y económicos de naturaleza y magnitud históricas en todo el mundo. El agravamiento de la deuda soberana europea y las crisis bancarias pusieron en peligro la frágil recuperación de la economía mundial y crearon desafíos adicionales para los países en desarrollo y para la cooperación internacional en materia de desarrollo. En un contexto de creciente incertidumbre con respecto a la recuperación económica mundial, destacan tres acontecimientos. El primero es el desplazamiento de la población, fenómeno que recorrió el norte de África y se extendió al Oriente Medio. El segundo es la hambruna generalizada y la persistente inestabilidad política en el Cuerno de África, que ahora amenazan con afectar a la región del Sahel. El último es la persistencia de importantes perturbaciones y desastres, por ejemplo, el colapso de la central nuclear de Fukushima (Japón) como consecuencia de un enorme terremoto y posterior tsunami, prueba alarmante de la fragilidad humana en una de las sociedades más desarrolladas del mundo.

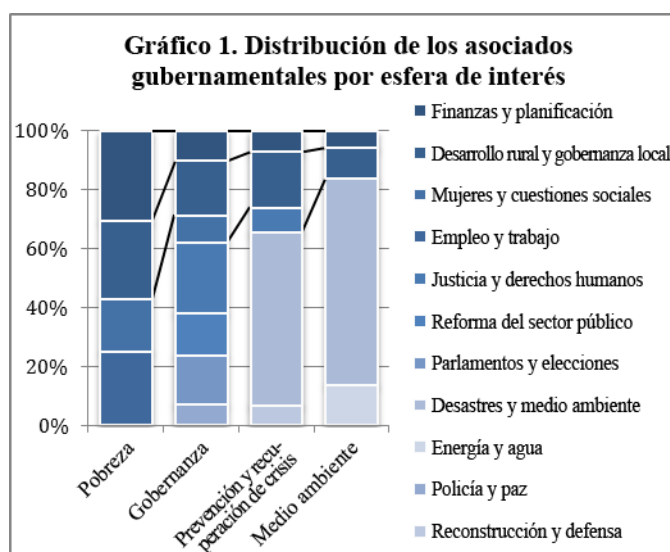
3. Han surgido o se han acelerado otras poderosas tendencias. Los avances hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) han variado considerablemente, dado que los progresos respecto de algunas metas a nivel mundial ocultan las lentas mejoras en numerosos países y regiones. Pese a tales disparidades, muchos de los ODM siguen estando al alcance de numerosos países en desarrollo, y se estima que más de dos tercios de los países en desarrollo están bien encaminados hacia el logro de esos objetivos o cerca de alcanzarlos. La innovación tecnológica y los dispositivos y servicios digitales se están propagando por todo el mundo, lo que ofrece nuevas vías para hacerse oír y para participar. En muchos países que se encuentran en plena transición demográfica se observan o se prevén “grupos de juventud” o “ventanas demográficas de oportunidades”. Se observaron transiciones políticas surgidas de elecciones pacíficas en todos los continentes, así como en un gran número de países de África. Los conflictos violentos o prolongados han continuado asolando la vida de cientos de millones de personas en diversas “zonas críticas”. La inestabilidad financiera y los desequilibrios económicos mundiales siguen teniendo repercusiones negativas en todo el mundo.

4. Si bien prosigue el debate sobre los efectos de estos cambios, pueden extraerse tres grandes lecciones. La primera es el poder de las aspiraciones democráticas basadas en una fuerte demanda de equidad de las oportunidades políticas, sociales y económicas entre las generaciones jóvenes. Otra lo constituye el efecto perjudicial de las conmociones, tanto lentas como repentinas, que pueden poner en peligro el progreso humano a todos los niveles de desarrollo y reflejarse en todas las fronteras

nacionales. La tercera es la reafirmación de la interconexión como característica de estructuración de nuestro mundo: los desafíos mundiales interrelacionados afectan a todos los países y exigen una acción colectiva.

5. Estas fuerzas generan tanto inmensos desafíos como enormes oportunidades de cambio. Ponen de manifiesto y explican el creciente hincapié en la resiliencia, la equidad e inclusión y la sostenibilidad, y sus consecuencias para los bienes públicos mundiales y la dinámica regional. Aunque no está claro qué objetivos de desarrollo y marcos normativos concretos establecerá la comunidad internacional como resultado de la Conferencia Río+20 y la etapa posterior, es evidente que estas consideraciones deberían ocupar un lugar destacado en el programa de todos los agentes de desarrollo.

6. Más allá de los adelantos mundiales, las tendencias regionales siguen configurando la actividad normativa. En el África Subsahariana, muchos logros positivos van unidos a la preocupación que suscitan la inclusión, la pobreza, la vulnerabilidad y el cambio climático, así como la capacidad del continente de generar empleo decente y productivo para su población joven. En países de América Latina y el Caribe, que han gozado de un crecimiento económico sostenido y niveles decrecientes de desigualdad de ingresos, la inseguridad ciudadana, el descontento con la calidad de la democracia y la preocupación por la “trampa de los ingresos medianos” siguen siendo rasgos destacados. En países de Europa central y oriental y la Comunidad de Estados Independientes, las secuelas de la crisis mundial, la exclusión social de las minorías y la persistencia de conflictos latentes son problemas acuciantes. En la región de los Estados árabes, los efectos de los cambios ambientales plantean tanto desafíos como oportunidades para que la cooperación regional mantenga los medios de vida y las oportunidades económicas, además de propiciar un importante cambio de gobernanza. La región de Asia y el Pacífico, pese a un sorprendente crecimiento, se enfrenta al desafío de hacer más inclusivos los beneficios del crecimiento; gestionar los efectos del cambio climático; impulsar la participación económica y política de la mujer; y fortalecer las instituciones y los procesos para que sean responsables y receptivos a las necesidades de los ciudadanos.



7. En los últimos años, los agentes de desarrollo han estado actuando en un panorama institucional y financiero cambiante, que se caracteriza por reducidos presupuestos de ayuda y la necesidad de definir compromisos con respecto a la agenda para el desarrollo en el futuro. La atención internacional se concentra en mejorar la eficacia del desarrollo, entre otras iniciativas, aumentando al máximo el uso de las capacidades y los sistemas nacionales y reforzando la responsabilidad mutua, tal como se pone de relieve, en particular, en el Programa de Acción de Estambul. El PNUD colaborará en este entorno en evolución de conformidad con el resultado de la Revisión cuatrienal amplia y la labor que se está desarrollando en el marco del Programa de Acción de Estambul. Esta labor también tendrá en cuenta el cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, el “Nuevo Pacto” para los países en transición y los países que acaban de atravesar una crisis, así como la cooperación Sur-Sur y triangular.

## **B. Posicionamiento estratégico y valor añadido del PNUD**

8. El PNUD adopta un enfoque de múltiples ventajas con respecto al desarrollo que ayuda a los asociados a transformar los desafíos sociales, económicos y ambientales en un cambio transformacional de múltiples sectores, instituciones e interesados. Por una parte, el modelo institucional del PNUD aúna la universalidad con una función coordinadora y convocadora, basada en su función sustantiva en cuanto organización de desarrollo; por otra, aporta a sus contrapartes un asociado imparcial para ayudarlas a hallar soluciones de desarrollo pertinentes a nivel nacional que respondan a los desafíos y las aspiraciones locales.

9. En su calidad de coordinador del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y en tanto que programa multilateral para el desarrollo, el PNUD trabaja en la intersección de los programas de desarrollo mundiales y nacionales. El PNUD ayuda a los países asociados a transformar los compromisos adquiridos en materia de desarrollo a nivel mundial, de manera que respondan a las necesidades nacionales y se sustenten en una plataforma integrada para su ejecución en todos los grupos y sectores de población. Las soluciones exigen la movilización de numerosos agentes nacionales e internacionales y deben trascender las políticas, las instituciones y los sistemas. Los conocimientos y la experiencia del personal del PNUD en los ámbitos de la reducción de la pobreza, la gobernanza democrática, la prevención y recuperación de crisis y la energía y el medio ambiente reflejan el hecho de que la comunidad internacional reconoce el carácter interrelacionado de los desafíos, así como la necesidad de soluciones integradas que no se limiten a reducir al máximo los daños horizontales entre estos, sino a aumentar al máximo las ventajas en todos ellos, puesto que el fracaso en un ámbito limita los avances en otros.

10. El PNUD colabora con los países a nivel de producto a través de cuatro “dimensiones”: a) aprovechando su función sensibilizadora y convocadora para potenciar al máximo la participación y la voz de los países en el diálogo nacional sobre desarrollo, así como prestando asistencia a los países para que ofrezcan una plataforma accesible a fin de que las personas desatendidas estén representadas en las decisiones en materia de desarrollo que afectan a sus vidas (la “dimensión de sensibilización”); b) aprovechando su imparcialidad para colaborar en la revisión de las políticas, los planes y los presupuestos (la “dimensión normativa”); c) utilizando su capacidad operacional y los conocimientos de que dispone en el mundo para ayudar a los países a aplicar soluciones innovadoras de respuesta a la crisis que contribuyan a

un cambio transformacional inclusivo (la “dimensión de aplicación”); y d) trabajando con asociados comunitarios, organizativos e institucionales para elaborar estrategias dirigidas a aumentar la resiliencia a las amenazas y perturbaciones y propiciar un cambio sostenible a favor de las instituciones y las generaciones futuras (la “dimensión de resiliencia”).

11. Las pruebas apuntan a que las contribuciones del PNUD en estas dimensiones están redundando en cambios positivos en muchas de sus esferas de efectos directos, aunque no todas. La labor que realiza el PNUD junto con sus asociados para convertir el programa de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en planes y presupuestos nacionales, así como para acelerar las estrategias de ejecución, está avanzando considerablemente, aunque persisten graves problemas. El apoyo a la ejecución que brinda el PNUD para adaptar los fondos verticales de ámbito mundial a los contextos nacionales demuestra cómo el PNUD puede aprovechar el empleo de fondos verticales para lograr mejoras multisectoriales sostenibles: en el caso del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), progresos transversales en los ámbitos de la pobreza y el medio ambiente; y en el caso del Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria (FMSTM), al abordar los determinantes socioeconómicos de los resultados sanitarios que afectan a distintas instituciones y sectores. En su labor en materia de biodiversidad a nivel nacional, el PNUD está demostrando cómo los enfoques de “triple beneficio” pueden estar simultáneamente al servicio de la conservación de la diversidad biológica, el empoderamiento de la mujer y unos medios de vida sostenibles. Las actividades de sensibilización con respecto a enfoques participativos del desarrollo han aumentado la inclusión de las cuestiones relativas al género y la juventud en los procesos normativos y de planificación. Y las actividades de sensibilización y preparación en la reducción del riesgo de desastres, que son actualmente aspectos destacados de los procesos normativos y de planificación, están contribuyendo a la resiliencia comunitaria.

12. La delimitación del foco de atención y la ejecución siguen siendo prioridades. Se alienta a las oficinas en los países y las dependencias de programas a seguir una estrategia de tres partes, con el fin de: a) aplicar las prioridades básicas acordadas con los gobiernos para el ciclo actual; b) procurar la sostenibilidad de los proyectos y resultados heredados de ciclos anteriores, o la salida de ellos; y c) realizar innovaciones para garantizar la agilidad ante nuevos desafíos y oportunidades.

13. Según se desprende del año objeto del presente informe, 2011, el primero en que se utilizó el sistema basado en el nuevo indicador de efectos directos y productos, algunas esferas se encuentran sólidamente avaladas por las pruebas facilitadas, mientras que otras siguen siendo menos claras. Una de las principales dificultades se refiere a la base de información que sustentará la sostenibilidad y las capacidades institucionales, que será objeto de especial atención en el próximo ciclo de presentación de informes.

### **III. Resultados de desarrollo**

14. La primera parte de este capítulo presenta importantes resultados y progresos observados en 2011. La segunda parte, junto con el anexo II, examina a fondo los resultados que contribuyen a los nueve efectos directos seleccionados que se acordaron con la Junta Ejecutiva, que abarcan las cuatro esferas de interés del PNUD. A lo largo del presente informe se ponen de relieve las contribuciones del PNUD a través de su perfil de colaboración a nivel de producto, que se describe en el párrafo 10 *supra*.

## A. Principales resultados y contribución del PNUD

15. El principal objeto de atención de la labor del PNUD sigue siendo acelerar la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. El marco para acelerar el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, concebido como un proceso del sistema de las Naciones Unidas para abordar los Objetivos más atrasados, ha sido el principal vehículo del apoyo del PNUD en esta esfera, que hasta la fecha se ha aplicado en 31 países, 13 de los cuales son países menos adelantados. El apoyo del PNUD a los Objetivos a nivel de producto pasó de centrarse en la dimensión normativa a orientarse hacia la dimensión de aplicación, lo que refleja la madurez y la implicación local del programa. Tras el éxito de la ejecución con carácter experimental del marco de aceleración en 2010, ocho países están aplicando la metodología a las esferas relacionadas con la salud (Objetivos quinto y sexto), prestando especial atención a la desigualdad entre los géneros y el VIH/SIDA; dos se ocupan de las cuestiones relacionadas con el empleo; y cuatro abordan la seguridad alimentaria.

16. En 2011, el África Subsahariana se enfrentaba a problemas de seguridad alimentaria particularmente acuciantes, a raíz de la importante crisis alimentaria de 2008. En el Cuerno de África, la persistente inestabilidad política unida a una terrible sequía sumieron a la población en una hambruna generalizada. La inseguridad alimentaria y nutricional también amenazó a la región del Sahel en un telón de fondo de escasas precipitaciones y tensión política. Esos acontecimientos ponen de manifiesto la necesidad de examinar las dimensiones socioeconómica, política y ambiental de la cuestión de la seguridad alimentaria al desarrollar la capacidad de mitigación para aumentar la resiliencia.

17. En 2010, comenzaron a emprenderse las intervenciones previstas en el marco para acelerar el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en cuatro países de la región del Sahel, y en 2011 se desarrollaron dos planes de acción en dos países. Ese mismo año, junto con los asociados de las Naciones Unidas, el PNUD aportó más de 170 millones de dólares a 39 países para contribuir a la seguridad alimentaria. En los países de bajos ingresos, la asistencia del PNUD se centró en ampliar el acceso a los alimentos mediante medidas de apoyo al aumento de la producción alimentaria, la creación de mecanismos de resiliencia para proteger los cultivos y el ganado en zonas propensas a la sequía y otros desastres naturales, y el refuerzo de la industria alimentaria con vistas al comercio como medio de incrementar los ingresos. Dieciséis países de África a los que se dirigió específicamente la asistencia aumentaron su resiliencia y su capacidad para responder a las crisis.

18. Las preocupaciones alimentarias y nutricionales no se limitan a la disponibilidad de alimentos y el acceso a estos. En numerosos países de América Latina y el Caribe, Europa oriental y Asia (entre ellos, un gran número de países de ingresos medianos), el PNUD se esforzó por reducir la malnutrición mediante la incorporación de las cuestiones alimentarias en los programas sociales y los mecanismos de protección; la diversificación de la producción y la aplicación de medidas de seguridad más estrictas; y el refuerzo de la industria alimentaria con vistas al comercio como medio de incrementar los ingresos de los grupos más pobres.

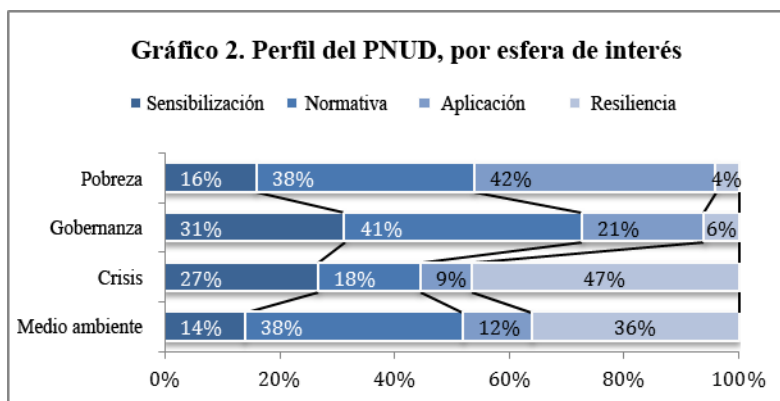
19. El PNUD logró notables avances al responder a la epidemia del VIH y proporcionó 275 millones de dólares en concepto de asistencia a 46 países, a través de iniciativas multisectoriales. Más del 70% de los países que facilitaron información sobre el VIH destacaron las contribuciones a los resultados en materia de género, por ejemplo, la mayor atención prestada a las mujeres y las niñas en los planes y presupuestos nacionales relativos al VIH; el refuerzo del liderazgo de las mujeres que viven con el VIH; y la mejora de la salud materna. En varios países de África con una alta prevalencia del VIH, disminuyó considerablemente la prevalencia y aumentó la cobertura de medicamentos que salvan vidas y medidas preventivas. Los avances logrados por el PNUD han sido corroborados por recientes evaluaciones independientes, que evaluaron positivamente los programas relativos al VIH, así como las contribuciones para fortalecer los contextos legislativos; promover los derechos humanos y la igualdad entre los géneros; y atender las necesidades de los grupos marginados.

20. En 2011, el PNUD actuó como receptor principal del Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria en 32 países, lo que permitió a los asociados nacionales acceder a valiosos recursos para mejorar los resultados en materia de salud y proporcionar tratamiento para salvar vidas y servicios de prevención a millones de personas necesitadas. El interés especial del PNUD en desarrollar la capacidad y la resiliencia ha culminado en el éxito del traspaso de las responsabilidades de gestión de los programas a los asociados en 14 países, 3 de ellos en los últimos 12 meses.

21. La creación de empleo y la generación de ingresos constituyen una máxima prioridad y plantean un desafío de enormes proporciones a los países de todas las regiones y niveles de desarrollo. En 2011, el PNUD, en muchos casos en colaboración con el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC), gastó cerca de 300 millones de dólares en apoyo estratégico y operacional a 62 países para la creación de puestos de trabajo y el aumento de los medios de subsistencia, lo que benefició directamente a 1,6 millones de personas en todo el mundo (además de los avances respecto de los medios de subsistencia resultantes de las intervenciones que perseguían otros objetivos fundamentales). La labor llevada a cabo por el PNUD en el ámbito de los regímenes de protección social en 50 de esos países garantizó la inclusión de las mujeres, los jóvenes y los grupos vulnerables. El PNUD también trabajó en el establecimiento de marcos jurídicos y normativos que facilitarían la creación de empleo para los grupos vulnerables, desarrolló la capacidad institucional para vigilar y utilizar estadísticas fiables del mercado de trabajo, y formuló y aplicó políticas y programas dirigidos a los grupos vulnerables.

22. En países afectados por la crisis, el PNUD colaboró con los gobiernos para crear empleo temporal a través de obras públicas, con el fin de garantizar los medios de subsistencia. En 2011, se generaron más de 5,2 millones de días de trabajo gracias a programas de empleo de emergencia y a corto plazo que contaron con el apoyo del PNUD, en los que participaron más de 170.000 trabajadores cualificados y no cualificados, de los cuales cerca de un 40% eran mujeres u otros grupos vulnerables o marginados. Solo en Haití, 1,296 millones de días de trabajo beneficiaron a 64.800 trabajadores. El PNUD procuró hacer una inyección de efectivo, y los programas de empleo de emergencia ayudaron a reactivar las economías locales en países destinatarios, aumentaron el poder adquisitivo de los beneficiarios y promovieron el ahorro y la inversión para crear medios de

subsistencia a largo plazo mediante el establecimiento de microempresas y pequeñas empresas en Burundi, Myanmar y Somalia. En Kenya, el PNUD brindó apoyo a la formulación de una política que aborda el problema de los desplazados internos, lo que se complementó con programas en regiones propensas a la sequía y “zonas críticas” de violencia postelectoral que ofrecieron capacitación en conocimientos especializados empresariales para diversificar los medios de subsistencia en las comunidades y reducir su vulnerabilidad en razón de la dependencia de un único sector.



23. El movimiento popular que se extendió por todo el norte de África y que tuvo ecos en otras regiones del mundo árabe en 2011 manifestó una creciente demanda de responsabilidad gubernamental y de voz para las generaciones más jóvenes. Ello dio lugar a transiciones o reformas políticas en media docena de países, que afectaron a las vidas de más de 100 millones de personas. El PNUD definió una estrategia polifacética que se puso en marcha en 2011.

24. Los procesos electorales desarrollados en siete países de la región se beneficiaron de capacitación, competencia técnica e intercambios de conocimientos con otros países. En Egipto, el refuerzo de la capacidad técnica y operacional de las autoridades electorales contribuyó a aumentar el número de votantes en las elecciones parlamentarias, entre ellos, mujeres a las que acababa de expedirse una nueva tarjeta de identidad. En Túnez, el PNUD prestó apoyo en materia de desarrollo de la capacidad y ejecución para las elecciones a la Asamblea Constituyente, integrada por un 23% de mujeres. Se desarrolló la capacidad de los partidos políticos de nueva formación, y se brindó apoyo técnico para la elaboración de una nueva legislación que garantizara los derechos de participación política de la sociedad civil. En el Yemen, la consolidación de la autoridad electoral propició la celebración de elecciones, en febrero de 2012, en las que el 60% de los ciudadanos con derecho a votar depositaron su voto.

25. El PNUD aprovechó su presencia mundial para facilitar intercambios entre países de medidas de apoyo y de la experiencia adquirida en las transiciones democráticas de América Latina en la Argentina, el Brasil, Chile y México con Egipto y Túnez. Estos intercambios estaban relacionados con la experiencia de diferentes países en materia de reformas políticas y constitucionales, apoyo y participación electorales, derechos humanos y justicia de transición, políticas económicas y sociales durante las transiciones, y creación de empleo e inclusión social.



26. En el año 2011 se celebraron elecciones mucho más allá de la región árabe. Solo en África, 16 países celebraron elecciones nacionales, y todos se beneficiaron de la asistencia del PNUD. El PNUD proporcionó asistencia al ciclo electoral de 58 países: 28 de África, 10 de América Latina y el Caribe, 9 de Asia y el Pacífico, 6 de los Estados árabes y 5 de Europa y la Comunidad de Estados Independientes. Aunque el número de mujeres representadas en los órganos legislativos, las estructuras de gobernanza local, los comités de desarrollo y los cargos de categoría ministerial sigue siendo bajo, se han observado algunos pasos alentadores, por ejemplo, en el África Subsahariana. En Nigeria se registró un notable aumento del número de candidatas en los 63 partidos políticos existentes. Al menos 1.400 mujeres impugnaron las elecciones primarias dentro de sus partidos, lo que supone un aumento del 200% con respecto a 2007. El impulso generado llevó a las mujeres a ocupar, como mínimo, un 35% de los cargos elegidos. Si bien las evaluaciones dan fe de la eficacia del PNUD a la hora de proporcionar asistencia electoral técnicamente eficiente, es necesario prestar más atención a la sostenibilidad a largo plazo de las instituciones y los sistemas electorales mediante la aplicación previsible del enfoque del ciclo electoral por parte de las oficinas en los países, por un lado, y la financiación internacional sostenida y oportuna, por otro.

27. Colaborando principalmente con los Ministerios de Justicia e Interior, el PNUD ayudó a 90 países a afianzar sus instituciones, oficiales y oficiosas, para proporcionar acceso a la justicia a las personas y las comunidades y para garantizar el estado de derecho. (En el documento DP/2011/22 se da cuenta de la labor realizada con respecto a las instituciones de derechos humanos y de lucha contra la corrupción). En 34 entornos vulnerables o afectados por conflictos, la adopción de medidas integradas en todo el sistema penal reforzó las técnicas de investigación penal, la asistencia jurídica a las poblaciones locales y el apoyo logístico a los sistemas de tribunales móviles e investigadores policiales. En Somalia, los tribunales móviles de Somalilandia aumentaron en un 64% la tramitación de casos por cauces oficiales, y se extendieron a 50 aldeas de Puntlandia, así como a 2 campamentos de desplazados internos. En Túnez, Zimbabwe y otros países, el PNUD apoyó los procesos constituyentes como componente esencial para consolidar el pacto entre el Estado y la sociedad.

28. La ejecución de programas del PNUD en Sudán del Sur ascendió a unos 97 millones de dólares, lo que incluía ayuda para preparar al país para la independencia. Las contribuciones del PNUD incluyeron asistencia esencial en materia de capacitación, logística y gestión financiera para la realización con éxito del referéndum sobre la libre determinación en enero de 2011; la construcción del Estado en los ámbitos nacional y subnacional para desempeñar funciones básicas; y la ampliación del estado de derecho y la actividad policial a las regiones más remotas del país. Un proyecto emblemático del PNUD implicó el despliegue de 138 funcionarios de países vecinos para asesorar a las contrapartes sursudanesas, iniciativa que un examen independiente consideró como un modelo de apoyo triangular de donantes a la cooperación Sur-Sur. También se ampliaron el acceso a la justicia y la actividad policial con el establecimiento de 53 comisarías o puestos de policía en los 10 estados. Una evaluación independiente de los efectos directos llegó a la conclusión de que dichas iniciativas contribuían a reducir los conflictos a nivel de las comunidades y representaban un modelo efectivo para integrar la seguridad, la gobernanza y las actividades de recuperación en un marco conceptual y de programas unificado.

29. En 2011, el PNUD brindó apoyo a la capacidad subnacional para la prevención y recuperación de crisis en todas las regiones. Se aplicaron a 8 países en concreto las capacidades nacionales o locales que acababan de establecerse en materia de prevención de conflictos o mediación. El PNUD prestó asistencia para desarrollar y consolidar la capacidad de prevención de conflictos a 14 países, 9 de los cuales desarrollaron capacidades hasta tal punto que ahora pueden aplicarse. También quedó demostrado el valor de la pronta adopción de medidas para dar a conocer y mediar en situaciones que podrían convertirse en crisis de mayores proporciones, como la prevención o mitigación de la violencia relacionada con las elecciones anticipadas en Benin, Maldivas y Uganda.

30. El PNUD contribuyó al crecimiento económico en favor de los pobres sobre la base de una gestión racional del medio ambiente. Un total de 38 países, 20 de los cuales demostraron ofrecer un mayor acceso a las poblaciones desatendidas, adoptaron políticas o estrategias relativas a servicios de energía sostenible. Se aplicaron enfoques integrados sobre la gestión de los recursos hídricos y costeros en 109 países, lo que permitió aumentar el acceso a agua potable y servicios básicos de saneamiento y apoyar la gobernanza de más de 20 de los sistemas de agua dulce y sistemas marinos transfronterizos más importantes del mundo. La gestión racional de la diversidad biológica y los ecosistemas ayudó a mejorar los medios de vida en 140 países, mientras que 30 emprendieron actividades de ordenamiento de las tierras, lo que permitió el aumento de la productividad y la rehabilitación de 19 millones de hectáreas y benefició a 300.000 usuarios de la tierra.

31. En 2011, el PNUD brindó apoyo a 140 países para hacer frente a los efectos del cambio climático, formular y aplicar estrategias de desarrollo de bajas emisiones y resistentes al clima; superar los obstáculos institucionales y del mercado para la adaptación al cambio climático; y llevar a cabo los estudios de inversión necesarios para adoptar medidas prioritarias de mitigación o adaptación en sectores clave.

32. En apoyo de la transparencia y la rendición de cuentas en relación con el uso de las ayudas, 79 oficinas en los países informaron, a finales de 2011, de que los países habían desarrollado políticas nacionales de ayuda, estrategias de asistencia conjunta o instrumentos normativos similares; y 86 países habían aplicado sistemas de gestión de las ayudas. A nivel regional, el PNUD trató de reforzar la capacidad de instituciones clave. Por ejemplo, el apoyo brindado a la Comisión de la Unión Africana se centró en reforzar la coordinación de la ayuda, lo que incluyó la creación de un sistema de gestión de la información sobre la ayuda. El PNUD facilitó la participación de más de 200 asistentes de los sectores académico, público y privado y 43 gobiernos africanos en la reunión preparatoria mundial final del cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, lo que permitió a África definir por primera vez una posición oficial consolidada.

## **B. Análisis a fondo del PNUD con respecto a nueve efectos directos prioritarios**

33. Los nueve efectos directos seleccionados y analizados a fondo para este informe representan todas las esferas de interés, con especial atención al empleo, la protección social, el acceso a la justicia, la seguridad ciudadana, la participación ciudadana y los procesos electorales.

34. Al medir el progreso en relación con cada uno de los efectos directos, el cuadro 1 ajusta los resultados a los indicadores de efectos directos acordados en

2011. El anexo II ofrece ejemplos nacionales de las contribuciones del PNUD en cada efecto directo y aporta información adicional sobre los resultados obtenidos.

Cuadro 1

**Prórrogas de seis meses de los programas por países aprobadas por el Director Ejecutivo**

<i>Efectos directos prioritarios analizados a fondo</i>	<i>Indicadores de efectos directos acordados (basados en países que han presentado informes en relación con este efecto directo)</i>	<i>Resultados (número de países)</i>
<b>Pobreza 1.2</b> Se fomentó el crecimiento inclusivo y la equidad social a través de políticas fiscales y macroeconómicas en favor de los pobres que contribuyen a los ingresos, el empleo y la protección social de los jóvenes, las mujeres y los grupos vulnerables de una forma sostenible.	Número de países que han adoptado planes de acción impulsados por los países para acelerar el logro de los ODM dirigidos a las poblaciones marginadas	13 de 18 (72%)
	Número de países que mejoraron la cobertura de mujeres, jóvenes y grupos vulnerables en iniciativas de apoyo al empleo o regímenes de protección social	14 de 18 (78%)
<b>Pobreza 1.3</b> Se establecieron políticas, estrategias y asociaciones para promover la colaboración entre el sector público y el sector privado y el desarrollo del sector privado y los mercados que benefician a los pobres y aseguran el acceso de las familias de bajos ingresos y las pequeñas empresas a una amplia gama de servicios financieros y jurídicos.	Número de países que han adoptado políticas que promueven el desarrollo de pequeñas empresas y el empresariado femenino, aumentando el acceso de los pobres a bienes productivos y servicios financieros	26 de 36 (72%)
	Número de países que han adoptado políticas en apoyo de iniciativas del sector público y el sector privado para mejorar los servicios públicos	20 de 36 (56%)
<b>Gobernanza 2.2</b> Las leyes, los procesos y las instituciones electorales refuerzan la participación inclusiva y la administración electoral profesional.	Número de países que han aumentado el porcentaje de ciudadanos con derecho a votar inscritos en los censos electorales	17 de 20 (85%)
	Número de países en que los órganos de gestión electoral han adoptado medidas para promover la igualdad entre los géneros	12 de 20 (60%)
<b>Gobernanza 2.6</b> Sistemas de justicia eficientes, receptivos, accesibles e imparciales promueven el estado de derecho, incluidos los procesos oficiales y oficiosos, prestando la atención debida a los derechos de los pobres, las mujeres y los grupos vulnerables.	Número de países que han aumentado el acceso a la justicia formal e informal que refuerzan los derechos legales de mujeres y hombres	28 de 32 (88%)
	Número de países que han adoptado políticas o programas para prevenir y combatir la violencia por motivos de género	21 de 32 (66%)
<b>Gobernanza 2.8</b> Mayor capacidad a nivel nacional, regional y local para incorporar la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer en las políticas e instituciones gubernamentales	Número de países que han adoptado iniciativas de reforma legislativa que promueven la igualdad entre los géneros	20 de 30 (67%)
	Número de países en que los órganos de administración pública han adoptado medidas para promover la igualdad entre los géneros, en particular la paridad entre los géneros	18 de 30 (60%)
<b>Crisis 3.4</b> Las instituciones nacionales y locales cuentan con la capacidad necesaria para combatir la violencia por motivos de género y para aumentar el compromiso cívico, la participación y el liderazgo de las mujeres en la prevención de crisis, en la crisis en curso y después de una crisis.	Número de países que han adoptado medidas para garantizar el acceso de las víctimas de la violencia por motivos de género a la asistencia jurídica	Datos facilitados en su mayor parte en los efectos 2.6 y 2.8
	Número de países en que las mujeres, cada vez más, colaboran, participan o ejercen funciones de liderazgo en la prevención y resolución de crisis y en la consolidación de la paz después de una crisis	
<b>Crisis 3.5</b> Las instituciones nacionales y locales cuentan con la capacidad necesaria para mejorar la provisión de justicia y seguridad, como la protección de la seguridad ciudadana, en entornos afectados por conflictos.	Número de países en que se ha incrementado el número de casos tramitados con la diligencia debida	5 de 7 (71%)
	Número de países que han adoptado políticas para prevenir la violencia armada o programas de seguridad ciudadana	3 de 7 (43%)

<b>Medio ambiente 4.1</b> Los planes y programas de desarrollo integran soluciones sostenibles desde el punto de vista ambiental de una manera que favorece la reducción de la pobreza, la consecución de los ODM y un desarrollo bajo en emisiones y resistente al clima.	Número de países que han integrado las consideraciones relativas al medio ambiente y al cambio climático en los planes y programas de desarrollo nacionales y subnacionales	85 de 108 (79%)
	Número de países que han incrementado el acceso de los pobres y vulnerables a energías no contaminantes y renovables	56 de 108 (52%)
<b>Medio ambiente 4.3</b> Las autoridades nacionales y locales y las comunidades cuentan con la capacidad necesaria para adaptarse al cambio climático y adoptar decisiones en materia de energía y medio ambiente sostenibles e inclusivos que beneficien en particular a las poblaciones desatendidas.	Número de países que han adoptado políticas o estrategias para prestar mejores servicios de energía sostenible	34 de 36 (94%)
	Número de países que han adoptado iniciativas dirigidas a superar los obstáculos institucionales y del mercado para la adaptación al cambio climático	27 de 36 (75%)

### Pobreza y logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio

35. Las contribuciones del PNUD en la esfera de los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel de producto se dieron fundamentalmente a través de las dimensiones normativa y de aplicación, avanzando desde la primera hasta la segunda. Esta esfera de interés representa en promedio el 31% del total de gastos de desarrollo del PNUD desde 2008 hasta 2011, y abarca aproximadamente un 99% de los países en que se ejecutan programas del PNUD.

Recuadro 1

#### Pobreza – Actividad en 2011

Países	148
Países menos adelantados	48
Efectos directos nacionales	353
con cambios positivos	228
Gastos	1.277 millones de dólares
<i>Efecto 1.2</i>	
Países	18
Países menos adelantados	4
Efectos directos nacionales	24
con cambios positivos	20
Gastos	35 millones de dólares
<i>Efecto 1.3</i>	
Países	36
Países menos adelantados	10
Efectos directos nacionales	36
con cambios positivos	26
Gastos	150 millones de dólares

36. Las principales contribuciones del PNUD al *efecto directo* 1.2 fueron las siguientes: a) planes nacionales de desarrollo basados en los Objetivos de Desarrollo del Milenio y b) desarrollo a nivel local para afianzar la aplicación y la ampliación de políticas acertadas. De los 18 países que contaron con el apoyo del PNUD, 16 adoptaron planes de acción impulsados por los países para acelerar el logro de los Objetivos y destinados a las poblaciones marginadas. La aplicación de dichas políticas comenzó en nueve de los países, cinco de los cuales demostraron que se estaban alcanzando los objetivos perseguidos. Siete países mejoraron la cobertura de mujeres, jóvenes y grupos vulnerables a través de iniciativas de apoyo al empleo o regímenes de protección social.

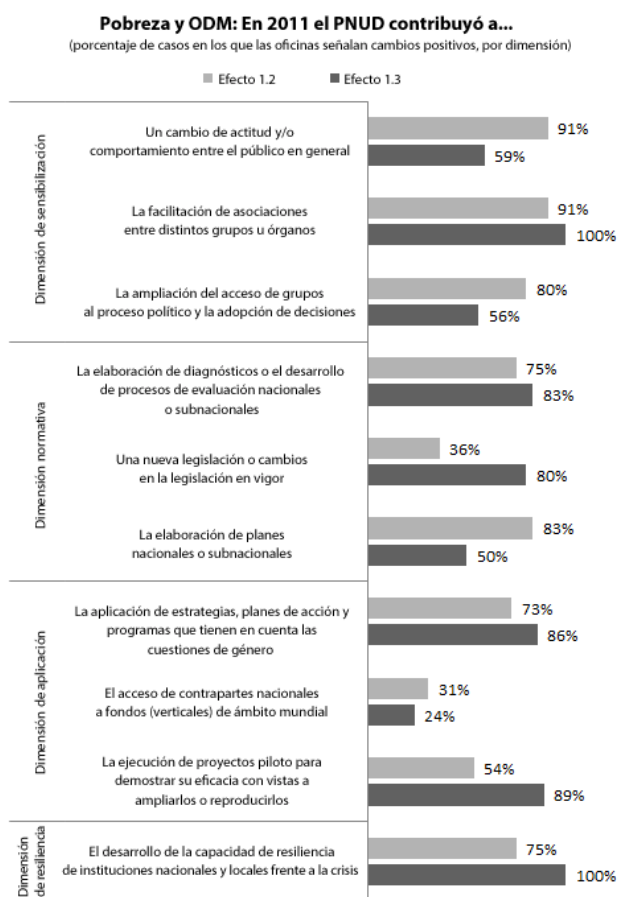
Recuadro 2  
**Gobernanza en 2011**

Países	141
Países menos adelantados	48
Efectos directos nacionales	332
con cambios positivos	229
Gastos	1.192 millones de dólares
<i>Efecto 2.2</i>	
Países	20
Países menos adelantados	9
Efectos directos nacionales	20
con cambios positivos	13
Gastos	87 millones de dólares
<i>Efecto 2.6</i>	
Países	32
Países menos adelantados	14
Efectos directos nacionales	34
con cambios positivos	19
Gastos	97 millones de dólares
<i>Efecto 2.8</i>	
Países	30
Países menos adelantados	14
Efectos directos nacionales	34
con cambios positivos	21
Gastos	146 millones de dólares

37. La labor del PNUD en relación con el *efecto directo* 1.3 se centró en: a) desarrollar mercados inclusivos; b) establecer infraestructuras normativas e institucionales; y c) ejecutar programas para garantizar la participación directa de los pobres en sectores estructurados de la economía orientados hacia el crecimiento. De los 36 países que contaron con el apoyo del PNUD, 29 adoptaron políticas que

promovían el desarrollo de pequeñas empresas y el empresariado femenino, aumentando el acceso de los pobres a bienes productivos y servicios financieros; entre estos, 17 han ejecutado dichas políticas e informan de un mayor acceso de los jóvenes, las mujeres y los grupos vulnerables. Un total de 20 países adoptaron políticas en apoyo de iniciativas del sector público y el sector privado encaminadas a mejorar los servicios públicos; 13 de esos países comenzaron a ejecutar dichas políticas y 4 demostraron cambios positivos.

38. Como se detalla en el anexo II, la aplicación acelerada de los Objetivos de Desarrollo del Milenio –a la que el PNUD ha contribuido mediante la facilitación de nuevas asociaciones y cambios de actitud– parece avanzar. Hay indicios de que los desafíos que plantean la aplicación y mejor integración intersectoriales de soluciones basadas en el mercado se están afrontando a través del marco para acelerar el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, pero es preciso seguir analizando esos desafíos.



### Gobernanza democrática

39. El PNUD atendió las necesidades de los países en la esfera de la gobernanza democrática, fundamentalmente, a través de contribuciones en las dimensiones normativa y de sensibilización (41% y 30% de los efectos directos, respectivamente).

40. Esta esfera de interés representa en promedio el 36% del total de gastos de desarrollo del PNUD desde 2008 hasta 2011, y abarca aproximadamente un 95% de los países en que se ejecutan programas del PNUD. Los gastos incurridos en 2010 y 2011 registran un descenso en razón del cambio producido en la comunicación de resultados, fundamentalmente por parte del Afganistán, pasándose de los efectos en materia de gobernanza en países que han atravesado una crisis a la esfera de la prevención y recuperación de crisis.

41. Los tres efectos directos seleccionados y analizados a fondo en esta esfera de interés incluyen las contribuciones del PNUD para *mejorar la participación y representación inclusivas* en las políticas, los procesos y las instituciones gubernamentales; y para *reforzar el estado de derecho y los derechos de las mujeres y los grupos vulnerables*.

42. En 2011, de los 58 países en que el PNUD proporcionó apoyo al ciclo electoral (véase el capítulo III, sección A), 20 facilitaron datos en el *efecto directo 2.2*. La labor del PNUD se concentró en: a) prestar apoyo a largo plazo a la capacidad de las instituciones electorales y hacer que los procesos electorales fueran más sostenibles; y b) aumentar la educación y participación de las mujeres como votantes y candidatas; y c) garantizar unas elecciones y unas transiciones políticas justas y transparentes. De esos 20 países, 17 adoptaron iniciativas para aumentar el porcentaje de ciudadanos con derecho a votar incluidos en los censos electorales, en 15 de los cuales se registró un aumento en la inscripción de votantes. Los órganos de gestión electoral adoptaron medidas encaminadas a promover la igualdad entre los géneros en 12 países, de los cuales 6 vigilaron las repercusiones en materia de género en sus operaciones.

43. En 2011, el PNUD brindó apoyo a 32 países mediante contribuciones al *efecto directo 2.6*. La labor en esta esfera se concentró en: a) fortalecer la capacidad de las instituciones en materia de sensibilización, asistencia y empoderamiento; b) reforzar los derechos y la participación –lo que incluye la mejora de la seguridad ciudadana– de las mujeres y los grupos vulnerables; y c) garantizar la participación y la igualdad en la reforma constitucional. De esos 32 países, 28 desarrollaron iniciativas dirigidas a aumentar el acceso a la justicia formal e informal para reforzar los derechos legales de mujeres y hombres; 22 demostraron cambios positivos. Un total de 21 países adoptaron políticas o programas para prevenir y hacer frente a la violencia por motivos de género; 14 demostraron progresos.

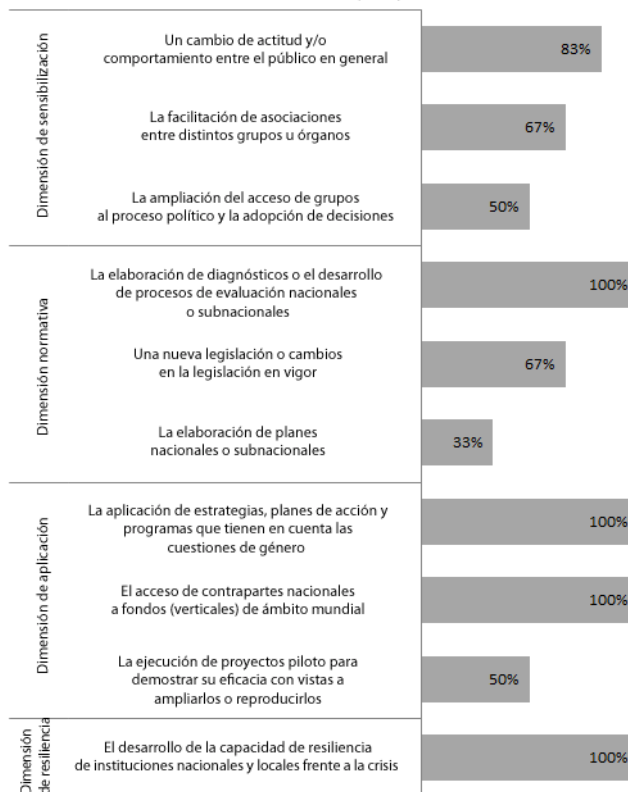
Recuadro 3  
Situaciones de desarrollo especiales en 2011

Países	16
Países menos adelantados	13
Efectos directos nacionales	98
con cambios positivos	60
Gastos totales en situaciones de desarrollo especiales	1.648 millones de dólares
<i>Lucha contra la pobreza</i>	1.277 millones de dólares
<i>Efectos directos nacionales</i>	353
Efectos directos nacionales en materia de situaciones de desarrollo especiales	30
Gastos en situaciones de desarrollo especiales	330 millones de dólares
<i>Gobernanza democrática</i>	1.192 millones de dólares
<i>Efectos directos nacionales</i>	332
Efectos directos nacionales en materia de situaciones de desarrollo especiales	37
Gastos en situaciones de desarrollo especiales	356 millones de dólares
<i>Prevención y recuperación de crisis</i>	1.091 millones de dólares
<i>Efectos directos nacionales</i>	125
Efectos directos nacionales en materia de situaciones de desarrollo especiales	20
Gastos en situaciones de desarrollo especiales	788 millones de dólares
<i>Energía y medio ambiente</i>	534 millones de dólares
<i>Efectos directos nacionales</i>	185
Efectos directos nacionales en materia de situaciones de desarrollo especiales	11
Gastos en situaciones de desarrollo especiales	23 millones de dólares

44. En 2011, 30 países contaron con el apoyo de las contribuciones del PNUD al efecto directo 2.8. De esos países, 20 adoptaron iniciativas de reforma legislativa, 6 de los cuales demostraron que se estaban alcanzando los objetivos perseguidos. En 18 países, los órganos de administración pública adoptaron medidas encaminadas a promover la igualdad entre los géneros, en particular la paridad de género; 11 países aplicaron las medidas, de los cuales 7 demostraron que se están alcanzando los objetivos perseguidos.



**Prevención y recuperación de crisis:  
En 2011 el PNUD contribuyó a...**  
(porcentaje de casos en los que las oficinas señalan cambios positivos, por dimensión)  
■ Prevención y recuperación de crisis 3.5



45. Como se detalla en el anexo II, se hicieron progresos en la gestión y realización de los procesos electorales, y el PNUD contribuyó a ampliar la participación mediante una labor de asesoramiento normativo y una mayor sensibilización. Las evaluaciones ponen de manifiesto que, además de la prestación efectiva de asistencia técnica, la sostenibilidad en función del costo de la capacidad nacional para llevar a cabo elecciones exige una mayor atención.

#### **Prevención y recuperación de crisis**

46. Como se detalla en el anexo II, se hicieron progresos en la gestión y realización de los procesos electorales, y el PNUD contribuyó a ampliar la participación mediante una labor de asesoramiento normativo y una mayor sensibilización. Las evaluaciones ponen de manifiesto que, además de la prestación efectiva de asistencia técnica, la sostenibilidad en función del costo de la capacidad nacional para llevar a cabo elecciones exige una mayor atención.

47. El 70% aproximadamente de las oficinas en los países que facilitaron información en la esfera de la prevención y recuperación de crisis se fijaron como objetivo la reducción del riesgo de desastres. La información acerca de las contribuciones del PNUD a la reducción del riesgo de desastres se facilitó

fundamentalmente en la dimensión de resiliencia (más del 50% de los efectos directos).

48. Esta esfera de interés representó un 22% del total de gastos de desarrollo del PNUD desde 2008 hasta 2011, y abarca aproximadamente un 62% de los países en que se ejecutan programas del PNUD.

49. Los dos efectos directos seleccionados y analizados a fondo en esta esfera de interés cubren las contribuciones del PNUD al fortalecimiento de la capacidad de las instituciones nacionales y locales: colaboración, participación y liderazgo de las mujeres; y mejora de la justicia y la seguridad ciudadana.

50. Aunque un solo país (Pakistán) facilitó información en relación con el *efecto directo 3.4*, el PNUD contribuyó a hacer frente a la violencia por motivos de género en 22 países, contribución sobre la que se informa en los *efectos directos 2.6 y 2.8* (véanse lo indicado más arriba y el anexo II). La experiencia adquirida de su triple enfoque –construcción institucional; provisión de justicia y seguridad; e intervenciones a nivel normativo– utilizado en el Iraq, Sierra Leona y Somalia sirvió para impulsar programas en otros países.

Recuadro 4

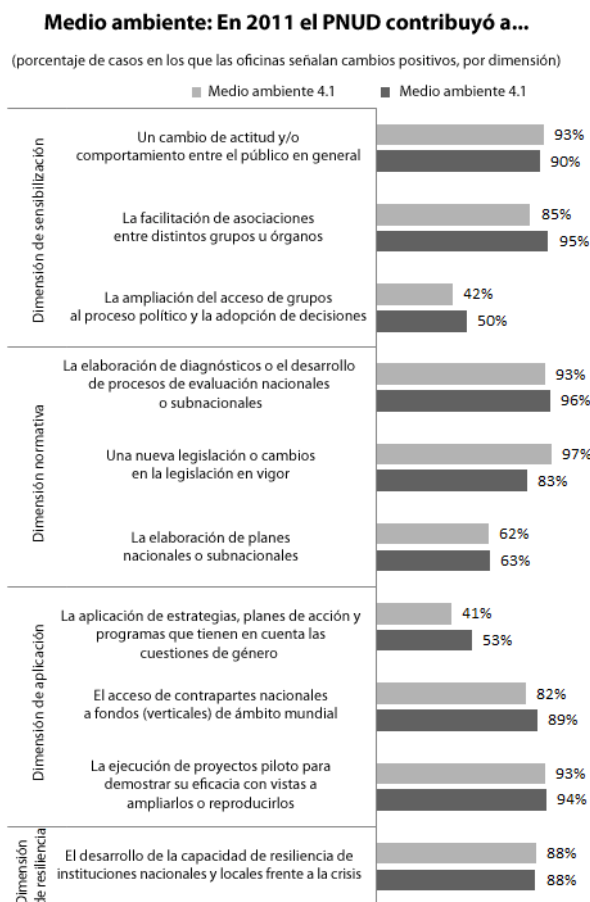
#### Medio ambiente en 2011

Países	143
Países menos adelantados	41
Efectos directos nacionales	185
con cambios positivos	122
Gastos	1.535 millones de dólares
<b>Efecto 4.1</b>	
Países	108
Países menos adelantados	26
Efectos directos nacionales	108
con cambios positivos	68
Gastos	325 millones de dólares
<b>Efecto 4.3</b>	
Países	27
Países menos adelantados	7
Efectos directos nacionales	57
con cambios positivos	36
Gastos	161 millones de dólares

51. Aunque la mayoría de los países informaron de la labor realizada en el sector de la justicia en el *efecto directo 2.6*, en 2011 siete países informaron de las contribuciones al *efecto directo 3.5*. Las contribuciones del PNUD se centraron en el rápido restablecimiento de los servicios de justicia y seguridad tras la crisis; el fomento de la capacidad nacional para mejorar la capacidad de respuesta y la

responsabilidad de las instituciones de justicia y seguridad; y el apoyo al empoderamiento de la comunidad y la seguridad ciudadana, con especial atención a la seguridad y el acceso a la justicia de las mujeres. Cinco de los siete países que contaron con el apoyo del PNUD adoptaron iniciativas dirigidas a aumentar el número de casos de justicia adecuadamente tramitados, que se aplicaron en los cinco países y dieron lugar a un incremento del número de casos tramitados con la diligencia debida. En dos de los países se ha adoptado una política o un programa nuevo o revisado de prevención de la violencia armada o seguridad ciudadana, y existen indicios de progresos en ambos.

52. Como se detalla en el anexo II, el PNUD está contribuyendo de manera significativa a mejorar el acceso a la justicia y la protección de los ciudadanos, en particular de las mujeres, mediante el refuerzo de la capacidad jurídica y penal en los países. Subsisten problemas para integrar las cuestiones de género en todo el sistema jurídico y penal.



### **Energía y medio ambiente**

53. La labor del PNUD en esta esfera se ha intensificado con los años, al acelerar los esfuerzos por promover un enfoque integrado del desarrollo sostenible basado en un crecimiento responsable y en la equidad.

54. Esta esfera de interés representó un 11% del total de gastos de desarrollo del PNUD desde 2008 hasta 2011, y abarca aproximadamente un 91% de los países en que se ejecutan programas del PNUD. De 2008 a 2011, la cartera del PNUD aumentó en un 19%, con un incremento del 300% de la labor relacionada específicamente con el cambio climático. Los pequeños Estados insulares en desarrollo se vieron especialmente afectados por el cambio climático y las amenazas ambientales; todos ellos solicitaron el apoyo del PNUD.

55. La principal aportación del PNUD en esta esfera está relacionada con la dimensión normativa (36% de los efectos directos), seguida de la dimensión de resiliencia (34% de los efectos directos).

56. Los dos efectos directos seleccionados y analizados a fondo en esta esfera son: las contribuciones del PNUD a la integración de las cuestiones ambientales en los planes de desarrollo nacionales y locales, y el refuerzo de la capacidad para abordar la sostenibilidad del medio ambiente, la adaptación al cambio climático y el acceso a los servicios ambientales.

57. En 2011 se facilitó información sobre las contribuciones del PNUD al *efecto directo 4.1* en relación con 108 países, con un 31% del total de gastos procedente de recursos de la administración local. De esos países, 85 integraron las consideraciones relativas al medio ambiente y el cambio climático en los planes o programas de desarrollo nacionales y subnacionales; 41 de ellos demostraron que se estaban logrando los efectos directos perseguidos. Se adoptaron iniciativas dirigidas a aumentar el acceso de los pobres y los grupos vulnerables a energías no contaminantes y renovables en 56 países, 40 de los cuales han demostrado un mayor acceso.

58. En 2011, el PNUD brindó apoyo a 36 países en esta esfera, 27 de los cuales facilitaron información en el *efecto directo 4.3*, y los países de bajos ingresos representaron el 35% de los gastos. Un total de 34 países adoptaron políticas o estrategias para mejorar los servicios de energía sostenible (se han aplicado 25), y 17 demostraron que se estaban logrando los efectos directos perseguidos. Un total de 29 países adoptaron iniciativas encaminadas a superar los obstáculos institucionales y del mercado para la adaptación al cambio climático; 22 las aplicaron y 17 demostraron que se estaban cumpliendo los objetivos perseguidos.

59. Como se detalla en el anexo II, el PNUD aportó numerosas soluciones innovadoras para la integración de las consideraciones relativas al medio ambiente en todos los sectores, y en marzo de 2012 se publicaron estudios de casos sobre los beneficios por partida triple para el desarrollo sostenible (“Triple Wins for Sustainable Development”).

## IV. Examen y análisis de los productos del PNUD

### Eficacia de las actividades de desarrollo

60. En 2011 se introdujeron cinco productos e indicadores prioritarios de la eficacia de las actividades de desarrollo para realizar un seguimiento de los resultados en esta nueva categoría presupuestaria. Un análisis basado en datos de 2011 determinó que existía una importante correlación inversa entre las inversiones para una mayor eficacia de las actividades de desarrollo y el grado de fragmentación de los programas (variable indirecta). Esta ventaja disminuye de forma notable con un nivel de inversiones medio o bajo.

61. La categoría de eficacia de las actividades de desarrollo se ideó como medio basado en los resultados para orientar y vigilar el desempeño del PNUD, así como su respuesta a las conclusiones recurrentes de las evaluaciones. El anexo II contiene medidas específicas, por indicadores. Se llevará a cabo un análisis más completo de los productos, efectos directos e indicadores conexos para el examen acumulativo, cuyas conclusiones iniciales estarán listas para enero de 2013 con vistas a su inclusión en el próximo plan estratégico.

### Perfil de colaboración a nivel de producto

62. El examen de mitad de período dio lugar, entre otras cosas, a la introducción de un cuarto indicador de productos, el perfil de colaboración a nivel de producto, que capta las cuatro dimensiones de la contribución del PNUD a un cambio transformacional (véase el cuadro 1). Las dimensiones ayudaron al PNUD a aislar la influencia de su labor en cada una de las esferas de efectos directos.

63. Dado que 2011 fue el primer año del que se reunieron datos relativos a los perfiles de colaboración –que fueron cuantiosos–, el PNUD profundizará su análisis tras la presentación de su informe anual con miras al examen acumulativo en 2013. El anexo I ofrece información sobre el potencial y las salvedades en relación con la interpretación de los datos, y medidas siguientes.

Cuadro 2

### Porcentaje de efectos directos a nivel de países relacionados con cada una de las dimensiones de productos institucionales, por esfera de interés

<i>Dimensión de producto</i>	<i>Pobreza y ODM*</i>	<i>Gobernanza democrática</i>	<i>Crisis y recuperación</i>	<i>Energía y medio ambiente</i>
Sensibilización	16%	31%	27%	14%
Normativa	38%	41%	18%	38%
Aplicación	42%	21%	9%	12%
Resiliencia	4%	6%	47%	36%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

\* Objetivos de Desarrollo del Milenio.

64. En la esfera de la reducción de la pobreza y los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la información presentada por el PNUD en 2011 evidenció un cambio hacia la aceleración de los progresos en el logro de los Objetivos, en particular los más atrasados. En la esfera de la *gobernanza democrática*, las intervenciones del PNUD

combinaron las dimensiones normativa y de sensibilización, lo que ilustra su interés especial en la voz y la participación, a través de su apoyo a las políticas y los programas nacionales y locales dirigidos a lograr un cambio duradero. En la esfera de la *prevención y recuperación de crisis* se combinaron las dimensiones de sensibilización y resiliencia, de forma que las personas, las instituciones y las comunidades afectadas por crisis y perturbaciones pudieran discutir sus expectativas y opciones en cuanto al modo de reconstruir, recuperarse y avanzar. Por último, en la esfera de la *energía y el medio ambiente*, la dimensión de resiliencia destinada a hacer frente al cambio climático y propiciar un desarrollo económico “ecológico” se vio impulsada por los avances registrados en la dimensión normativa, lo que permitió crear un marco para aumentar el nivel de vida de las generaciones presentes y futuras.

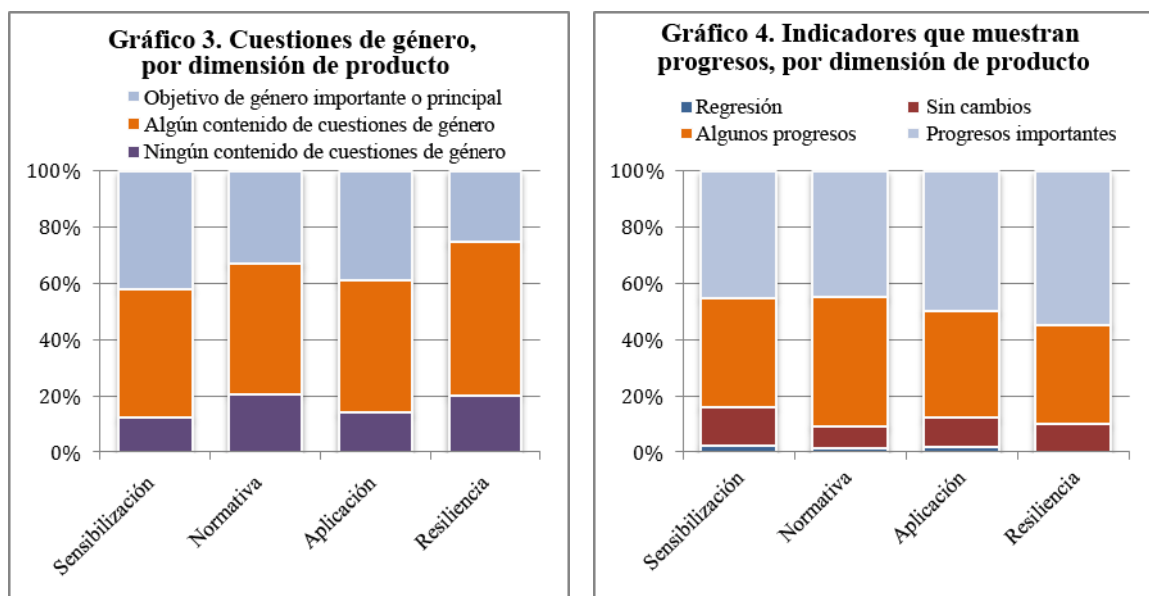
65. Mediante el uso de las cuatro dimensiones del perfil de colaboración a nivel de producto se presentó la siguiente situación: la dimensión de sensibilización representaba 390 millones de dólares, y el 45% de los indicadores de efectos directos conexos mostraban importantes progresos. La dimensión normativa representaba 961 millones de dólares, y el 45% de los indicadores de efectos directos mostraban notables progresos. La dimensión de aplicación representaba 1.611 millones de dólares, y el 50% de los indicadores de efectos directos conexos mostraban considerables progresos. Por último, la dimensión de resiliencia representaba 515 millones de dólares, y el 55% de los indicadores de efectos directos conexos mostraban importantes progresos. Con respecto a un 6% de los efectos directos, las oficinas en los países no indicaron perfil de colaboración alguno a nivel de producto para 2011, porcentaje que, junto con los efectos directos mundiales y regionales, representaba el saldo restante de los gastos correspondientes a programas.

66. El gráfico 3 muestra que en todas las dimensiones de producto, al menos el 79% de los proyectos están diseñados para producir algunos o importantes beneficios en materia de género, medidos por las oficinas en los países con el indicador de género. El análisis debe confirmar ahora si la planificación de resultados específicos también propicia su logro.

Cuadro 3

**Porcentaje de efectos directos a nivel de países relacionados con cada una de las dimensiones de productos institucionales, por esfera de interés**

<i>Dimensión de producto</i>	<i>Ingresos bajos</i>	<i>Ingresos medianos</i>	<i>Contribuyentes netos</i>	<i>Desarrollo especial</i>	<i>Menos adelantados</i>
Sensibilización	23%	21%	22%	18%	22%
Normativa	35%	36%	43%	35%	34%
Aplicación	25%	27%	22%	25%	25%
Resiliencia	17%	16%	13%	22%	19%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



67. *Dimensión de sensibilización.* Del 22% de los efectos directos nacionales a los que contribuyó el PNUD en esta esfera, el PNUD se propuso cambiar la actitud y el comportamiento del público en general en el 85% de los casos; hacer frente a la desigualdad entre los géneros en el 64% de los casos, y entre determinados grupos objetivo, en el 92% de los casos (89% de los cuales dieron buenos resultados, según se informó); facilitar asociaciones entre grupos u órganos en torno a cuestiones relativas al desarrollo en el 87% de los efectos directos (el 90% de los cuales fueron satisfactorios); y ampliar el acceso de grupos específicos al proceso político y la adopción de decisiones en el 60% de los casos. Las principales contrapartes del PNUD en la labor de sensibilización, facilitación y convocación eran instituciones de medio ambiente, derechos humanos y asuntos relativos a la mujer, organizaciones de la sociedad civil, ministerios de justicia o interior y comisiones de paz y reconciliación.

68. *Dimensión normativa.* Esta dimensión de producto constituye la dimensión de la que se da cuenta con más frecuencia de las cuatro. Del 36% de los efectos directos nacionales a los que el PNUD contribuyó en este sentido, contribuyó a la elaboración de planes nacionales y subnacionales en el 84% —que incluye planes o estrategias nacionales en materia de género en el 26%— de los casos; una modificación de los presupuestos nacionales y subnacionales en el 38% de los efectos directos; y la formulación de políticas nuevas o revisadas en el 78% de los efectos directos, entre los cuales se adoptó el 35% de los cambios normativos secundados, el 30% era objeto de examen, el 34% estaba en curso de elaboración y solo el 1% se paralizó o se rechazó. Entre las contrapartes del PNUD figuraban ministerios de planificación, medio ambiente y respuesta a los desastres, entidades dedicadas a la reforma del sector público, ministerios de justicia e interior y autoridades locales que se ocupaban especialmente de elaborar planes nacionales y subnacionales.

69. *Dimensión de aplicación.* Este producto fue el segundo sobre el que se facilitaron datos con más frecuencia. Del 25% de los efectos directos nacionales a los que el PNUD contribuyó en este sentido, brindó apoyo a las autoridades nacionales o locales para aplicar una estrategia, un plan de acción o un programa en el 94% de los efectos directos (el 28% de los cuales se aplicaron); la capacidad nacional para acceder a los fondos (verticales) de ámbito mundial (como son el FMAM y el FMSTM), en el 41% de los efectos directos (el 30% de los cuales llevaron al país a acceder de hecho a los fondos en 2011); y el fomento del desarrollo inclusivo, en el 94% de los efectos directos. A fin de lograr esos resultados, el PNUD se asoció principalmente con organismos públicos a cargo del empleo y el desarrollo empresarial e instituciones de medio ambiente y desarrollo rural. El PNUD ayudó a 22 países a establecer asociaciones para promover la colaboración entre el sector público y el sector privado y el desarrollo de mercados que beneficien a los pobres y aseguren el acceso de las familias de bajos ingresos y las pequeñas empresas a una amplia gama de servicios financieros y jurídicos.

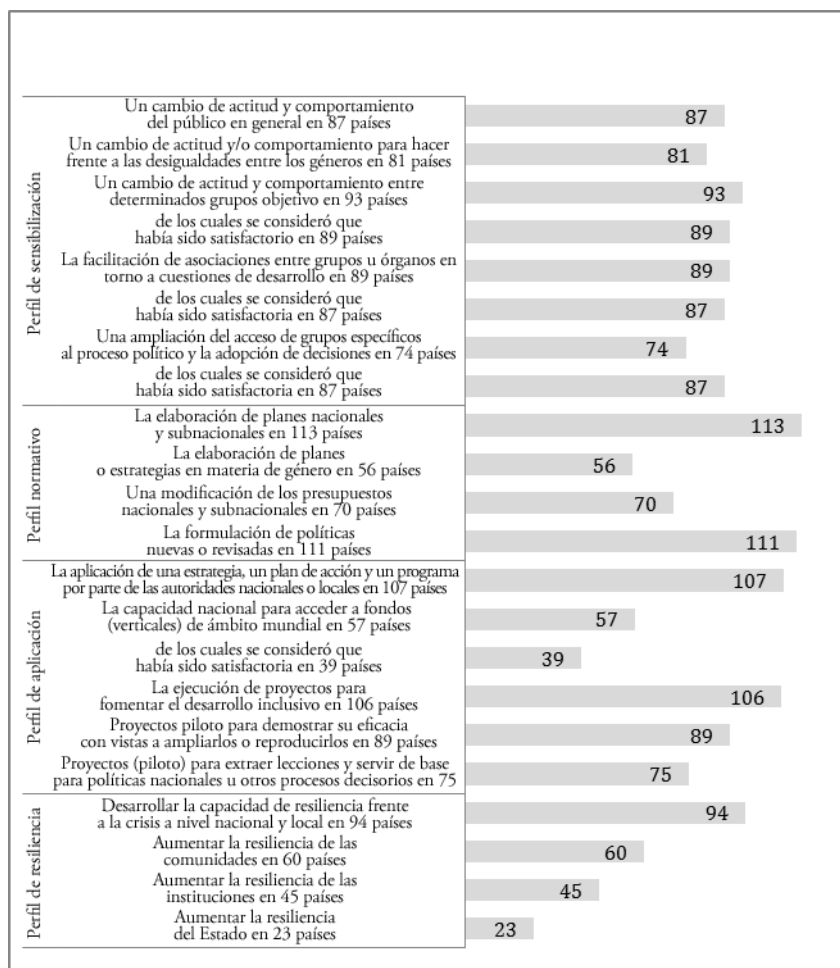
70. *Dimensión de resiliencia.* El PNUD colaboró principalmente en la reducción del riesgo de desastres, la consolidación de la paz y la reconciliación, el medio ambiente y la gobernanza local. El 17% de los efectos directos de los países se centraron en el desarrollo de la capacidad a nivel nacional y local. La preparación para los casos de desastres naturales, el cambio climático y la gestión de los recursos naturales y el medio ambiente representaron dos tercios de los efectos directos, y los conflictos o la violencia armada, junto con los efectos directos financieros y económicos, representaron el resto. La resiliencia comunitaria e institucional ocupa un lugar destacado en esta dimensión, en nuestra opinión, junto con los elementos normativos y de aplicación. Los datos facilitados en esta dimensión son difíciles de analizar debido a las diversas interpretaciones de las definiciones empleadas, por lo que en adelante se perfeccionarán el análisis y la recopilación de datos.

## **V. Actividades de modernización institucional**

71. Para obtener eficaz y eficientemente resultados de desarrollo se requiere una sección programática adaptable que trabaje a nivel mundial, nacional y regional, así como una gestión y unas operaciones institucionales modernas y eficientes (véase el anexo II).



### En 2011 el PNUD contribuyó a...



### Coordinación del desarrollo de las Naciones Unidas

72. El PNUD adoptó todas las medidas solicitadas por el sistema de gestión y contabilidad, como quedó reflejado en la respuesta de la administración del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM) al examen del sistema de gestión y contabilidad. El PNUD produjo amplios resultados con respecto a una separación funcional. Examinó la evaluación de los representantes residentes, los coordinadores residentes y los directores para los países a fin de garantizar la integridad de sus respectivas posiciones, y se actualizaron en consecuencia las descripciones de las funciones. Se ha cumplido la responsabilidad del coordinador residente de movilizar recursos para el sistema, y la del director para el país de movilizar recursos para el PNUD. Mientras que el equipo regional del GNUM evalúa al coordinador residente/representante residente, el PNUD evalúa las funciones del director para el país. Los equipos de desarrollo regionales han realizado progresos utilizando los activos técnicos de organizaciones asociadas para lograr una colaboración

sustantiva. El mecanismo del grupo de apoyo inter pares, junto con los funcionarios de las oficinas regionales, apoya y colabora con los equipos de las Naciones Unidas en los países en aquellos países en los que se ha puesto en marcha el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Los coordinadores residentes procedentes de organismos distintos del PNUD constituyen el 36% del total.

73. Tomando como base las disposiciones de la Revisión trienal amplia y las reformas impulsadas por los países piloto de la iniciativa Unidos en la acción, la aplicación de nuevas soluciones armonizadas se tradujo en unos servicios de gestión y apoyo a los programas más eficaces, sólidos y de gran calidad. Por ejemplo, el establecimiento de una infraestructura común de la tecnología de la información y las comunicaciones dio lugar a una reducción de los costos por usuario de entre el 30% y el 60%. Los sistemas de adquisiciones comunes y la conclusión –y, en una serie de países, el uso– de acuerdos conjuntos a largo plazo relativos a los suministros y servicios que se adquieren con más frecuencia propiciaron una mayor optimización de los recursos.

74. La información de que se dispone sobre los países piloto de la iniciativa Unidos en la acción, así como los resultados del estudio global sobre los servicios comunes, parecen indicar que los beneficios de los servicios comunes son mayores de lo previsto. En Mozambique, 11 organizaciones de las Naciones Unidas que solían negociar contratos de seguridad separados comenzaron a contratar de manera conjunta los servicios de una empresa, lo que tuvo por efecto un mayor poder de negociación y mejores condiciones, como precios más bajos (con un ahorro de entre 200.000 y 300.000 dólares en dos años) y menores costos de las transacciones (con un ahorro de tiempo de un 70%).

#### **Liderazgo y orientación eficaces**

75. En 2011, el PNUD puso en marcha su programa de cambio institucional, que hacía hincapié en: a) una mejor gobernanza; b) una mayor eficacia institucional; y c) el liderazgo, la cultura y el comportamiento. El examen y el seguimiento de los resultados, así como la identificación de planes de acción claros para subsanar los problemas de rendimiento, son parte integral de los programas de los dos órganos de gobernanza superiores del PNUD.

76. La identificación de prioridades estratégicas de mediano plazo en el marco del plan estratégico, la implantación progresiva del primer plan anual de actividades y un sistema de planificación institucional reforzado, y la intensificación de la labor sobre la gestión basada en los resultados y los modelos institucionales dieron al PNUD el impulso para ser una organización más estratégica, previsor, responsable y orientada hacia los resultados. Se introdujeron paquetes de adquisición y contratación para mejorar la eficiencia y aumentar la flexibilidad y la eficacia a nivel de los países. En 2012 se mantendrá el ritmo de las reformas, mejorando las operaciones del PNUD para hacer de él una organización más integrada, previsor y centrada en los resultados; mejorar la eficacia y supervisión de los programas; y ejecutar procesos institucionales más rápidos, de menor costo y mayor calidad.

### **Establecimiento de alianzas estratégicas y mayor atención a las comunicaciones**

77. En 2011, el PNUD suscribió acuerdos de colaboración estratégicos con México, Turquía y Sudáfrica, con el objeto de promover las alianzas mundiales para el desarrollo en apoyo de los países en desarrollo a fin de acelerar los avances en relación con los objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente. Esos acuerdos, y los suscritos con el Brasil y China en 2010, se encuentran en distintas fases de ejecución. Entre los progresos iniciales se incluyen la creación y puesta en marcha del Centro Internacional para el Sector Privado en el Desarrollo en Estambul.

78. El PNUD forjó asociaciones con 14 importantes alianzas de la sociedad civil, entre otras, el Foro sobre la sociedad civil y las evaluaciones de la gobernanza en África y la iniciativa “Plataforma de Desarrollo Humano”, para fomentar el compromiso cívico con el gobierno y los equipos de las Naciones Unidas en los países con respecto a los Objetivos de Desarrollo del Milenio y el desarrollo humano.

### **Resultados financieros**

#### *Ingresos*

79. El marco integrado de recursos financieros revisado figura en el examen de mitad de período del plan estratégico. El total de contribuciones a los recursos ordinarios y de otra índole ascendieron a 4.830 millones de dólares, lo que supera ligeramente la estimación de 4.800 millones de dólares. Las contribuciones a los recursos ordinarios experimentaron un incremento moderado, de 967 millones de dólares en 2010 a 974 millones de dólares en 2011, apenas un poco por debajo de la meta del plan estratégico de 1.000 millones de dólares.

80. Las contribuciones a los recursos de otra índole alcanzaron los 3.860 millones de dólares en 2011, frente a los 3.800 millones de dólares previstos en el plan estratégico y los 4.040 millones de dólares aportados en 2010. Las contribuciones de donantes bilaterales asignadas a fines específicos disminuyeron de 1.620 millones de dólares en 2010 a 1.470 millones de dólares en 2011. Las contribuciones de asociados multilaterales y la Comisión Europea para fines específicos disminuyeron de 1.640 millones de dólares en 2010 a 1.520 millones de dólares en 2011. En cambio, los recursos locales aportados por los países en que se ejecutan programas aumentaron de 780 millones de dólares en 2010 a 880 millones de dólares en 2011.

#### *Gastos*

81. Los gastos se presentan en consonancia con la clasificación de las actividades y los gastos conexos para el bienio 2010-2011 aprobada en virtud de la decisión 2009/22 de la Junta Ejecutiva. El total provisional de los gastos correspondientes a las actividades de desarrollo para el año 2011 ascendió a 4.610 millones de dólares, de los cuales 560 millones se financiaron con cargo a los recursos ordinarios, y 3.170 millones y 880 millones, con cargo a otros recursos de los donantes y a los recursos locales, respectivamente. El total de gastos en las categorías de coordinación de las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas, actividades de

gestión y actividades con fines especiales ascendió a 150 millones de dólares, 390 millones de dólares y 100 millones de dólares, respectivamente. La proporción de los gastos relacionados con las actividades de gestión con respecto al gasto total fue del 7,43%. Aun siendo superior a la proporción de 2008-2011, que había sido del 7,23% y se había calculado a partir de las estimaciones del plan estratégico, que se habían ajustado para que concordaran con la clasificación de las actividades aprobada en la decisión 2009/22 de la Junta Ejecutiva, esta proporción representa una mejora con respecto a la de 2008-2010, que había sido del 7,71%.

## Cuadro 4

**Gastos, por categoría de financiación**

(en miles de millones de dólares)

<i>Categoría de gastos</i>	<i>Estimaciones del plan estratégico para 2008-2011</i>	<i>Gastos de 2008-2010</i>	<i>Gastos de 2011</i>
	<i>(a)</i>	<i>(b)</i>	<i>(c)</i>
Desarrollo	18,5	13,22	4,61
Coordinación del desarrollo de las Naciones Unidas	0,37	0,45	0,15
Gestión	1,5	1,16	0,39
Fines especiales	0,39	0,27	0,1

## Cuadro 5

**Gestión: proporción de los gastos**

(en miles de millones de dólares)

<i>Categoría</i>	<i>Plan estratégico para 2008-2011</i>	<i>Gastos de 2008-2010</i>	<i>Gastos de 2011</i>
Gastos de gestión (a)	1,5	1,16	0,39
Total de gastos (b)	20,76	15,11	5,25
Gestión: proporción de los gastos (a:b) 100	7,23%	7,71%	7,43%