



**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  
20 de marzo de 2013  
Español  
Original: inglés

**Período de sesiones anual de 2013**  
Nueva York, 3 a 14 de junio de 2013  
Tema 7 del programa provisional  
**Evaluación**

**Evaluación del programa regional para Asia y el Pacífico**

**Resumen**

**Índice**

	<i>Página</i>
I. Introducción.....	2
II. Antecedentes.....	3
III. Observaciones principales.....	5
IV. Conclusiones.....	14
V. Recomendaciones.....	18



## I. Introducción

1. En el marco de su plan de trabajo anual aprobado por la Junta Ejecutiva, la Oficina de Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) evaluó los programas regionales de las cinco regiones del PNUD y el Programa mundial en 2012. El presente documento contiene la evaluación del programa regional para Asia y el Pacífico.

2. La evaluación de un programa regional es una evaluación programática independiente que tiene por objeto prestar un apoyo sustantivo a la función de rendición de cuentas del Administrador en la presentación de informes a la Junta Ejecutiva, facilitar el aprendizaje para que sirva de base a la programación actual y futura a nivel regional e institucional, en particular en la formulación y aplicación del nuevo programa regional que se aprobará en 2014, y proporcionar a las partes interesadas de los países en que se ejecutan programas y los asociados para el desarrollo una evaluación objetiva de las contribuciones al desarrollo logradas mediante el apoyo del PNUD y en colaboración con otros actores principales a través del programa regional.

3. La evaluación abarca el período del actual programa 2008-2013 y se guía por el documento sobre el programa regional y su marco de resultados y recursos. Para ello, examinó los resultados obtenidos por los 14 programas temáticos establecidos por la Dirección Regional de Asia y el Pacífico (DRAP) con el fin de aplicar el programa regional para Asia y el Pacífico, y los servicios de apoyo técnico complementarios prestados a las oficinas en los países y a otros asociados nacionales y regionales, tal como se define en el documento sobre el programa. Además, la evaluación tuvo en cuenta los cambios sufridos por la DRAP a lo largo del tiempo, incluida la reforma institucional de sus centros regionales llevada a cabo en 2010.

4. La evaluación valoró el rendimiento sobre la base del marco del programa que especificaba la finalidad estratégica y los objetivos a los que este tenía previsto contribuir. La contribución del programa a los resultados de desarrollo se evaluó en función de un conjunto normalizado de criterios de evaluación utilizado en todas las evaluaciones de programas regionales: importancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. Además, el posicionamiento estratégico del programa en el contexto regional se evaluó a la luz del papel que este desempeña dentro de la estructura de ejecución del PNUD en la región y sobre la base de la ventaja comparativa del PNUD y sus mandatos normativos.

5. La evaluación utilizó una combinación de estudios preliminares de materiales, visitas sobre el terreno a nueve países seleccionados y entrevistas con varias partes interesadas, incluido un amplio uso de entrevistas en línea. La encuesta entre las oficinas en los países, elaborada y administrada conjuntamente por todas las evaluaciones de programas regionales y mundiales realizadas por la Oficina de Evaluación, se utilizó para obtener de las oficinas en los países de la región información esencial sobre el funcionamiento del programa regional. Por último, la evaluación utilizó un análisis cibernético encargado por la Oficina de Evaluación para medir el uso de los productos del conocimiento del programa regional en Internet, que es cada vez más importante en la región.

## II. Antecedentes

6. La región de Asia y el Pacífico presenta una enorme diversidad social, económica, política, cultura y geográfica, manifestada en diversos problemas de desarrollo. Los problemas de desarrollo humano también son muy diversos. La región alberga a casi dos tercios de los pobres del mundo. Al mismo tiempo, engloba a las economías que más rápido han crecido durante los últimos decenios. La reducción de la pobreza ha resultado ser un enorme reto para muchos países debido a varios factores, como la estructura social de clases implícita y explícita, el desequilibrio de crecimiento económico dentro de un país, la corrupción persistente y los conflictos de diversa naturaleza y magnitud. Hay países que dependen en gran medida de la asistencia extranjera y otros que no. La desigualdad de género está muy arraigada en numerosos países, pero por diferentes motivos y contextos, y se manifiesta de diversas formas. Con el rápido crecimiento económico, la degradación ambiental ha pasado a ser un enorme problema en muchos países, mientras que el suministro de energía sostenible a la población y la industria se ha convertido en una empresa difícil.

7. Con el aumento de los ingresos y el potencial de consumo, se ha producido una tendencia creciente a la cooperación intrarregional y la interacción económica. Hay en funcionamiento varias agrupaciones comerciales regionales y subregionales, y algunas agrupaciones subregionales, en particular la Asociación de Naciones de Asia Sudoriental (ASEAN), la Asociación del Asia Meridional para la Cooperación Regional (SAARC) y el Foro de las Islas del Pacífico, se han desarrollado hasta convertirse en mecanismos institucionales globales que se ocupan de una gran variedad de asuntos que van desde las cuestiones políticas a las sociales. Algunas agrupaciones también sirven de base para la cooperación intrarregional o internacional en temas como la igualdad de género, el VIH/SIDA, la energía y los recursos naturales, y el cambio climático.

8. Varios problemas son de carácter transnacional. Los conflictos y los desastres naturales tienen implicaciones transnacionales, en particular debido al desplazamiento transfronterizo de personas y las amenazas a la estabilidad. La elevada incidencia del VIH/SIDA y la prevalencia de la trata de personas tienen dimensiones transfronterizas. La degradación ambiental y las consecuencias del cambio climático no conocen fronteras geográficas. Si bien muchas de estas cuestiones se abordan dentro del ámbito y la jurisdicción de los gobiernos nacionales, por su propia naturaleza, generan tanto necesidades como oportunidades de intervención regional o subregional.

9. El PNUD da apoyo a 21 países en que se ejecutan programas en Asia, con el mismo número de oficinas en los países, y a 15 países en el Pacífico con dos oficinas encargadas de varios países en Fiji y Samoa y la oficina en Papua Nueva Guinea. El programa regional apoya a estos 36 países y a las 24 oficinas en los países y encargadas de varios países a través del Centro Regional para Asia y el Pacífico de Bangkok y el Centro del Pacífico de Suva<sup>1</sup>.

10. El programa regional para Asia y el Pacífico establecido en el documento sobre el programa regional se estructura en torno a cuatro esferas de interés, a saber:

---

<sup>1</sup> También existía el Centro Regional en Colombo, que se fusionó con el Centro Regional para Asia y el Pacífico en 2010.

la reducción de la pobreza y la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), que incluye cuestiones intersectoriales de igualdad de género y VIH/SIDA; la gobernanza democrática; la prevención de crisis y la recuperación posterior; y la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible. Las actividades del programa diseñadas con arreglo a ellas incluyen 14 programas o proyectos temáticos, como se muestra a continuación, que en conjunto abarcan más de 50 proyectos.

- a) Reducción de la pobreza y consecución de los ODM<sup>2</sup>
  - Iniciativa Regional de Asia y el Pacífico sobre los Informes de Desarrollo Humano
  - Iniciativa sobre los ODM
  - Iniciativa de Comercio e Inversión de Asia y el Pacífico
  - Consecución de los ODM y Reducción de la Pobreza en el Pacífico
  - Programa de Inclusión Financiera del Pacífico
  - Proyecto de Género de Asia y el Pacífico
  - Programa Regional Conjunto para la Prevención de la Violencia Basada en el Género
  - VIH, Desarrollo Humano y Movilidad en Asia y el Pacífico
- b) Gobernanza democrática
  - Programa Regional de Gobernanza para Asia
  - Gobernanza Democrática en el Pacífico
  - Iniciativa Regional sobre los Derechos y el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
- c) Prevención de crisis y recuperación
  - Prevención de Crisis y Recuperación Regional en Asia
  - Prevención de Crisis y Recuperación en el Pacífico
- d) Medio ambiente y desarrollo sostenible
  - Proyecto Regional sobre Cambio Climático, Energía y Ecosistemas

11. El presupuesto inicial aprobado ascendía a 100 millones de dólares, que se propuso que se financiasen prácticamente a partes iguales con cargo a los recursos ordinarios (48,2 millones de dólares) y a otros recursos (50,8 millones de dólares). Los gastos efectivos se elevan a 75,67 millones de dólares, lo que indica una tasa de ejecución del 79%. Esta cifra también representa el 8% del gasto total de la DRAP en la región durante el período del programa, incluido el de todos los programas por países.

---

<sup>2</sup> La Iniciativa sobre los ODM y la Iniciativa de Comercio e Inversión de Asia y el Pacífico se fusionaron posteriormente en la nueva iniciativa de Crecimiento Inclusivo y Reducción de la Pobreza en relación con la reforma de 2010.

### III. Observaciones principales

#### Importancia estratégica

12. A pesar de las limitaciones de trabajar en una enorme y diversa región como Asia y el Pacífico y de sus recursos limitados, el programa regional ha elaborado un programa de gran utilidad con elementos útiles para casi todos los países de intervención. La importancia del programa regional también se deriva de su capacidad para abordar cuestiones que los programas por países no han podido, debido a sensibilidades políticas o culturales.

13. Las iniciativas del programa regional por lo general han cumplido los tres principios de regionalidad en su finalidad, estrategia de intervención y modalidades de ejecución. Esto ha supuesto un argumento de peso a favor del programa regional. Hubo algunas dificultades a la hora de tratar cuestiones transfronterizas debido a la complejidad de gestionar múltiples contextos institucionales y políticos y de lograr el compromiso nacional respecto a cuestiones delicadas.

14. El programa regional ha hecho un esfuerzo por equilibrar las demandas nacionales y las prioridades institucionales del PNUD, basándose en las ventajas comparativas del PNUD: liderazgo reconocido en el ámbito, red de oficinas en los países y neutralidad. Aunque respondió bien a las necesidades de las oficinas en los países y las prioridades nacionales, el programa regional no siempre se ha coordinado bien con los programas por países en la medida deseable. Si bien los objetivos generales de desarrollo del programa regional y los programas por países básicamente convergen y una parte sustancial de la labor de los centros regionales se ha centrado en impulsar los programas por países, estos se programaron como si persiguiesen objetivos propios a través de sus propias actividades.

15. Si se observa como un programa de desarrollo independiente, el programa regional ha desempeñado un papel muy pequeño en la enorme y diversa región de Asia y el Pacífico. Sin embargo, si se observa como una parte de la estructura general de prestación de asistencia del PNUD, el programa regional ha desempeñado varias funciones de impulso esenciales: apoyo técnico a los programas por países; gestión de conocimientos y facilitación de redes; y liderazgo en conocimientos e ideas. Por lo tanto, la importancia del programa regional radica en su agilidad para abordar de manera estratégica cuestiones regionales fundamentales por un lado, y en su capacidad para producir resultados a nivel de país por otro lado.

#### Reducción de la pobreza y consecución de los ODM

16. La labor en el marco de la esfera de interés *Reducción de la pobreza y consecución de los ODM* en general ha sido importante para los problemas de desarrollo humano de los países y las necesidades de las oficinas en los países de la región. Se amplificó mediante el sólido respaldo de su labor por parte de los países, la armonización con sus planes regionales y nacionales y la flexibilidad para ajustar el programa a fin de abordar las cuestiones prioritarias de la región.

17. En general, la Iniciativa sobre los ODM y la reciente puesta en marcha del marco para acelerar el logro de los ODM han contribuido a sensibilizar sobre los ODM y las políticas en favor de su consecución. El enfoque flexible adoptado en la generación actual de la iniciativa permitió intervenir de manera más eficaz para apoyar a los países en crisis. Al mismo tiempo, el éxito dependió en última instancia

de si los países internalizaban verdaderamente los ODM en su propia planificación nacional y marco presupuestario. El resultado en este contexto ha sido variable.

18. El Centro Regional para Asia y el Pacífico ha hecho hincapié en el desarrollo de la capacidad de los Estados miembros de la ASEAN en la reciente revisión del proyecto y apoyó la revitalización de la hoja de ruta de la ASEAN para la consecución de los ODM. Al mismo tiempo, la repercusión de las actividades preliminares de desarrollo de la capacidad y seguimiento a nivel de país todavía no ha sido muy evidente.

19. El programa Consecución de los ODM y Reducción de la Pobreza en el Pacífico ha fortalecido la capacidad nacional para elaborar y aplicar estrategias nacionales de desarrollo sostenible basadas en los ODM, ha sensibilizado sobre la importancia del seguimiento y la presentación de informes sobre los ODM, y ha creado alianzas de apoyo con partes interesadas nacionales y regionales con un enfoque sectorial, partiendo de un enfoque basado en proyectos. Se detectó dificultad en el seguimiento de los ODM cuando la capacidad estadística nacional era débil.

20. El Programa de Inclusión Financiera del Pacífico fue uno de los programas con mayor éxito, al haber sido la fuerza motora de las actividades de inclusión financiera en los respectivos países, haber incitado un marcado cambio de actitud y comportamiento hacia los ahorros, los seguros y las remesas de fondos, y haber creado nuevas oportunidades de asociación y establecimiento de redes entre los proveedores de servicios financieros y los operadores de telefonía móvil, o las compañías de seguros y los recopiladores.

21. El Proyecto de Género de Asia y el Pacífico ha generado numerosos resultados importantes, a menudo gracias al trabajo con otros asociados dentro y fuera de la organización o la influencia sobre los mismos. Se produjo un cambio estratégico del apoyo directo centrado en los ODM prestado a los gobiernos nacionales y otros asociados a un mayor trabajo a través de los programas y procesos en curso respaldados por las oficinas en los países. Este cambio mejoraría la eficacia. Sin embargo, hubo una carencia grave de capacidades en las oficinas en los países y de acuerdos institucionales para una integración eficaz del género a nivel de país.

22. Los informes regionales sobre el desarrollo humano han disfrutado de una amplia gama de lectores. Han sido utilizados de manera eficaz como herramienta de diálogo sobre el desarrollo humano en los países, y el compromiso de apoyo a las oficinas en los países ha ayudado a la asimilación positiva de sus recomendaciones. Sin embargo, el planteamiento de su difusión nacional todavía se centraba en actos y podría mejorarse. La integración de la difusión y el uso de los informes en los procesos nacionales llevados a cabo por las oficinas en los países supuso una forma eficaz de llevar la idea central de los informes a la escena política nacional. Para ello, el desarrollo de la capacidad del personal de las oficinas en los países también fue un elemento importante en la mejora de su contribución.

23. La principal contribución de la Iniciativa de Comercio e Inversión de Asia y el Pacífico es haber mejorado la comprensión de los efectos del comercio y el desarrollo humano a través de la investigación, la promoción, el asesoramiento técnico y el apoyo a la creación de capacidad. También ha informado al foro político de las opciones y medidas específicas para ello. Sin embargo, el resultado previsto, “fomentar la cooperación e integración regionales para incrementar los flujos

comerciales y, así, aumentar el empleo y luchar contra la pobreza”, era demasiado ambicioso y resultó ser poco realista habida cuenta del limitado alcance del programa y las restricciones de recursos.

24. El programa VIH, Desarrollo Humano y Movilidad en Asia y el Pacífico abordó el desarrollo humano, la gobernanza, los derechos humanos y los problemas transfronterizos del VIH/SIDA. El programa generó una mayor conciencia sobre la cuestión entre los encargados de la formulación de políticas y logró avances significativos a nivel nacional e internacional. El proyecto sobre el VIH destaca como verdadera iniciativa intersectorial y ayudó a los países a situar el VIH/SIDA en el centro de las estrategias nacionales de desarrollo y reducción de la pobreza.

25. El componente del Pacífico del programa sobre el VIH se armonizó con la Estrategia y Plan de Aplicación Regional sobre el VIH y dio lugar a una respuesta regional coordinada al VIH/SIDA en colaboración con instituciones regionales, otros organismos de las Naciones Unidas y organizaciones de la sociedad civil. El programa prestó asistencia técnica a toda la región y apoyo en materia de género, derechos humanos, diversidad sexual y determinantes socioeconómicos del riesgo de infección por el VIH. Con la contribución del programa se lograron importantes resultados a nivel nacional y regional. A pesar del éxito, varios factores externos e internos impidieron que el programa tuviese una repercusión máxima.

#### **Gobernanza democrática**

26. Respecto a la *gobernanza democrática*, el programa regional abordó cuestiones importantes para la región, subsanando lagunas de gobernanza esenciales. En general, los tres programas de gobernanza, el Programa Regional de Gobernanza para Asia, Gobernanza Democrática en el Pacífico y la Iniciativa Regional sobre los Derechos y el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, contribuyeron, por un lado, a una formulación y aplicación más inclusivas de políticas a favor del desarrollo equitativo y, por otro lado, a la puesta en marcha de iniciativas de lucha contra la corrupción y de derechos humanos para cumplir las normas internacionales.

27. En Asia, habida cuenta de la gran diversidad de sistemas socioeconómicos y políticos, los objetivos del Programa Regional de Gobernanza para Asia no representaron a la agenda compartida por todos los países de la región. Para crear puntos de partida, el programa regional ajustó el énfasis de este programa para adecuarlo a las necesidades y demandas del contexto específico de cada uno los países. A veces, la importancia del programa se vio comprometida debido a las discrepancias entre lo que podía ofrecer el programa y las expectativas de las oficinas en los países y sus asociados.

28. En el Pacífico, la importancia del programa Gobernanza Democrática en el Pacífico se derivó de su armonización con el Plan del Pacífico. La escasez de proveedores de servicios comparables en la subregión y las limitaciones de capacidad de las dos oficinas del PNUD encargadas de varios países a la hora de servir a un gran número de países atribuyeron al Centro del Pacífico un papel de primera línea como proveedor de servicios y ejecución del programa. La adopción en los países todavía se veía afectada por las prioridades nacionales y las sensibilidades de cada país.

29. Al diseñar las actividades de los programas, el Programa Regional de Gobernanza para Asia y Gobernanza Democrática en el Pacífico han ido más allá de los límites de los programas y prácticas de forma que se reforzaban mutuamente y generaban beneficios intersectoriales.

30. El programa regional organizó varios foros de intercambio Sur-Sur para compartir información y experiencias acerca de las medidas de reforma de la gobernanza, que fomentaron el debate sobre cuestiones delicadas, así como el intercambio interregional de experiencias. En algunos casos, cuando se imponía un modelo global de manera “jerárquica” sin una contextualización y aceptación suficientes, el foro no produjo resultados a nivel político, especialmente en Asia, donde existen diversos sistemas políticos e ideológicos.

31. Tanto el programa para Asia como para el Pacífico integraron bien la cuestión del empoderamiento político de la mujer en sus proyectos. Esto se reflejó en actividades que por ejemplo tenían como objetivo promover la participación política de la mujer o fomentar los derechos humanos a través de proyectos de ley de la familia y el desarrollo de la capacidad respecto a los derechos de la mujer.

32. Aunque los programas de gobernanza democrática abordaron cuestiones que naturalmente tienen implicaciones nacionales, pocos beneficiarios nacionales fueron conscientes de la visión, el perfil o los componentes de los programas. Raras veces se establecieron vínculos explícitos entre los resultados del programa regional y las inquietudes de los gobiernos asociados. La consideración de las sensibilidades nacionales en las cuestiones de gobernanza parece haber fomentado este enfoque discreto.

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

33. Los ricos y diversos conocimientos especializados del PNUD en materia de *prevención de crisis y recuperación* han sido muy importantes en la región de Asia y el Pacífico, donde existen distintos problemas de desastres y conflictos. La modalidad regional del programa encajó de forma natural con las necesidades de la zona.

34. El programa regional del PNUD solo desempeña un pequeño papel entre los diversos actores de la región que se ocupan de las necesidades de reducción del riesgo de desastres y conflictos a nivel nacional. Para encontrar su lugar y pertinencia, el alcance de la labor del programa en este ámbito se redujo respecto a lo que se cabría haber esperado del documento original del programa. A nivel nacional, el programa en su mayor parte complementó a las actividades de otros actores clave, pero a veces se solapó con ellas. Para mantener la pertinencia en este ámbito, se seguirá requiriendo un posicionamiento estratégico cuidadoso, en particular en Asia.

35. El PNUD se ha ganado una gran credibilidad como asociado neutral y de confianza en el Pacífico, a través de las intervenciones del programa regional que abordan las necesidades fundamentales de capacidad respecto al Marco Regional de Seguridad Humana y la elaboración de políticas de seguridad nacional para reforzar la consolidación de la paz y la seguridad humana. La alianza con la Secretaría del Foro de las Islas del Pacífico fue fundamental para el diseño y la eficacia de las intervenciones del programa.



36. En Asia, el programa regional ha contribuido de forma específica al fortalecimiento de la capacidad técnica de las instituciones nacionales y regionales y de las comunidades con respecto a los sistemas de alerta temprana de *tsunamis* y los procedimientos operativos para respuestas inmediatas. El programa regional ha sido un factor constante en estas mejoras.

37. El apoyo técnico de los centros regionales ha contribuido a crear sistemas y planes de acción nacionales para el refuerzo de los mecanismos de respuesta a desastres. Sin embargo, hubo una concentración de modelos de asistencia técnica y una dependencia excesiva de algunas personas clave que limitaron la posibilidad de ampliar los servicios a todos los necesitados.

38. El programa regional ha marcado hitos importantes en el Pacífico al dar a conocer el programa Mujer, Paz y Seguridad y la aplicación de la resolución 1325 (2000) del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas como prioridad regional. La participación de las contrapartes nacionales se aseguró de forma innovadora con arreglo al proyecto Creación de Capacidad para la Paz y el Desarrollo. En Asia, el programa Compromiso con la Paz, la Igualdad, el Acceso, la Comunidad y el Empoderamiento contribuyó de manera útil a reforzar la labor, principalmente de las organizaciones de la sociedad civil, en cuestiones relativas a la mujer, la paz y la seguridad en determinados países. Sin embargo, el compromiso de las contrapartes gubernamentales y las oficinas en los países ha sido menos óptimo en algunos países.

#### **Medio ambiente y desarrollo sostenible**

39. Respecto al *medio ambiente y desarrollo sostenible*, la labor del Grupo sobre Energía y Medio Ambiente de los centros regionales incluyó no solo el Proyecto Regional sobre Cambio Climático, Energía y Ecosistemas sino también servicios de apoyo técnico a las oficinas en los países, así como la labor realizada por un gran número de expertos financiados por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM). Había una gran coherencia entre el proyecto regional y la labor general del Grupo y un nivel adecuado de consulta con las oficinas en los países. La labor del Grupo en su conjunto fue también muy importante para los problemas de desarrollo de la región, respondió a las necesidades de las oficinas en los países y se armonizó con el plan estratégico institucional del PNUD.

40. Las actividades directamente ejecutadas con arreglo al proyecto regional no lograron realmente los objetivos específicos definidos en el documento original del programa, debido en gran parte a que el marco de resultados del documento del programa era demasiado limitante y estaba mal diseñado respecto a esta esfera de interés. No obstante, los proyectos nacionales respaldados por el Grupo sobre Energía y Medio Ambiente lograron en cambio distintos elementos de los resultados del documento del programa.

41. La contribución más importante del Grupo fue en realidad la movilización de financiación de los programas por países, que les permitió abordar una gran variedad de cuestiones energéticas y ambientales, y el apoyo técnico que garantizó una mayor calidad y resultados. De hecho, en lugar de utilizar la pequeña cantidad de recursos destinados al programa regional en este ámbito en la ejecución directa del proyecto, el Grupo sobre Energía y Medio Ambiente los ha utilizado para impulsar los programas por países y ha conseguido aumentar los recursos cerca de 23 veces más que los originales asignados al programa regional. Por lo tanto, a

pesar de la pequeña cantidad de recursos asignados en este ámbito, el programa regional ha contribuido de forma significativa a los resultados de desarrollo a través de su apoyo a las oficinas en los países.

42. La gran dependencia de los mecanismos de financiación mundiales, en particular el FMAM, ha limitado el alcance de la labor debido a que el programa mundial del FMAM en favor del medio ambiente y la agenda del PNUD para el desarrollo humano no coincidían exactamente, aunque podían reconciliarse en cada contexto específico. Al mismo tiempo, la mayor atención prestada a la adaptación al cambio climático en los últimos años ha contribuido a la sensibilización y el entendimiento de la importancia de abordar de manera coherente el nexo entre el desarrollo y el medio ambiente a la hora de hacer frente a los problemas multidimensionales de desarrollo humano.

43. En cuanto a la gestión de externalidades transfronterizas y efectos colaterales, no hubo muchas contribuciones, pero sí fueron importantes las que se realizaron principalmente a través del apoyo a los programas por países. Estas iniciativas demuestran que el Grupo sobre Energía y Medio Ambiente también logró involucrar a los gobiernos en las cuestiones ambientales transnacionales delicadas en las que existían oportunidades. Estas iniciativas eran por lo general de naturaleza compleja y no estaban exentas de dificultades.

44. El fomento del intercambio de conocimientos y el aprendizaje era el principal objetivo de numerosas actividades llevadas a cabo directamente por el proyecto regional. En general, estas actividades generaron una gran cantidad de conocimientos. El proyecto regional tuvo cierto éxito en las actividades de promoción y sensibilización. Sin embargo, los conocimientos no se codificaron y analizaron de manera suficiente para el aprendizaje eficaz. Los productos del conocimiento no prestaron suficiente atención a la vinculación de la teoría y la experiencia adquirida a nivel nacional. Por lo tanto, estas iniciativas han sido más inconexas que estratégicas.

#### **Eficiencia en el uso de los recursos**

45. Teniendo en cuenta las limitaciones institucionales y de recursos y otros factores externos, el programa regional ha funcionado con eficiencia, logrando una tasa de ejecución del 79% respecto al objetivo original establecido en el documento del programa. El programa sufrió retrasos iniciales en 2008 debido a la reestructuración.

46. El programa tuvo que adaptarse a las presiones de las limitaciones presupuestarias institucionales. Las limitaciones de recursos globales del PNUD requirieron una reducción generalizada de los recursos del programa, lo que dio lugar a una reducción del tamaño total del programa. La fusión del Centro Regional en Colombo con el Centro Regional para Asia y el Pacífico en 2010 fue un paso importante en términos de eficiencia y reducción de costes.

47. También se ha producido una disminución considerable de la dotación de personal de los centros regionales. Si bien esto no ha afectado en exceso a la prestación de apoyo técnico o la ejecución del programa, la actual situación de recursos humanos corre el riesgo de afectar a la eficacia de los programas del PNUD no solo a nivel regional sino también nacional. Esto se debe a que, si los centros regionales no pueden responder adecuadamente a las necesidades de servicios de

apoyo de las oficinas en los países, la repercusión negativa en los programas por países sería cualitativa más que financiera.

48. En gran medida, estos programas para Asia y el Pacífico han sido ejecutados de forma independiente por el Centro Regional para Asia y el Pacífico y el Centro del Pacífico, respectivamente. Habida cuenta de la distancia geográfica entre las subregiones y la característica distintiva del Pacífico con su estructura regional, este arreglo de programación paralelo generó un aumento de la eficiencia más que una pérdida.

49. La movilización de recursos sigue siendo un serio problema para el programa regional, con una previsión financiera pesimista para el PNUD en un futuro próximo. Los centros regionales deben seguir una estrategia innovadora de movilización de fondos con el apoyo institucional de la sede. También hay un desajuste entre las responsabilidades financieras y de resultados de los programas por países, mundiales y regionales conforme al arreglo actual que perjudica al programa regional, afectando a su salud financiera.

#### **Sostenibilidad de los resultados obtenidos**

50. Las colaboraciones con las instituciones regionales y los actores nacionales, cuando tuvieron éxito, mejoraron la sostenibilidad de las contribuciones del programa regional. La sostenibilidad de la mayoría de las contribuciones del programa regional dependía esencialmente de su seguimiento por parte de los asociados nacionales y/o las oficinas en los países. Si bien en muchos casos los esfuerzos e interacciones individuales garantizaron este seguimiento, no siempre se aseguró.

#### **Apoyo técnico a las oficinas en los países**

51. Una proporción sustancial de los recursos de personal de los centros regionales se dedicó a la prestación de apoyo técnico a las oficinas en los países de la región. En general, los que recibieron dichos servicios expresaron su reconocimiento. Aun así, la evaluación estaba dividida: había oficinas en los países que estaban claramente satisfechas con los servicios y otras que no. Las que no estaban satisfechas consideraban que los niveles de conocimientos especializados a menudo no eran adecuados en comparación con las necesidades. Respecto a los servicios de apoyo, las oficinas en los países no distinguían el apoyo prestado por los programas regionales y mundiales, indicando que los dos programas estaban bien integrados en la labor de los centros regionales de Asia y el Pacífico.

52. En cuanto a la calidad del apoyo técnico en distintos ámbitos temáticos, los beneficiarios atribuyeron un alto nivel de satisfacción en las esferas de trabajo sustantivas, a saber: la reducción de la pobreza y la consecución de los ODM, la gobernanza democrática, la prevención de crisis y la recuperación, el medio ambiente y el desarrollo sostenible, la igualdad de género y el VIH/SIDA. El índice de satisfacción cae cuando se trata del apoyo en otras esferas, en concreto el desarrollo de la capacidad, la gestión de conocimientos, las alianzas y relaciones de los donantes, y el seguimiento y evaluación.

53. No se realizó un seguimiento sistemático de resultados sobre cómo utilizaron las oficinas en los países el servicio de apoyo y qué resultados aportó al país al final. La introducción en 2010 de la política anual de compromiso, mediante la vinculación de los servicios a los planes de trabajo de los programas por países, sentó la base para que los centros regionales avanzasen hacia una prestación de servicios basada en resultados. La introducción del seguimiento de resultados permitiría a los centros aprender de los efectos de su apoyo en los diferentes contextos nacionales, adaptar los tipos y contenidos del apoyo en su debido momento y seguir adquiriendo conocimientos sobre lo que funciona, lo que no funciona y por qué en tiempo real, apoyando al mismo tiempo a diferentes países.

#### **Gestión y facilitación de conocimientos**

54. Gracias a su interacción periódica con las oficinas en los países, el programa regional se encontraba en una posición ideal para generar enseñanzas a partir de la principal fuente de conocimientos del PNUD: su experiencia a nivel de países. El programa regional ha estado utilizando esta posición única para crear productos y servicios de conocimiento y contribuyó a los conocimientos a nivel mundial, regional y nacional del PNUD. Sin embargo, algunos productos del conocimiento generados de esta forma eran simples colecciones de estudios de casos con un número limitado de muestras, una comparabilidad mínima de los casos y sin un análisis demasiado exhaustivo. Por lo tanto, su generalización o su aplicabilidad a un contexto diferente siguieron siendo cuestionables.

55. El uso de los productos del conocimiento del programa regional en el ciberespacio estaba dirigido a los “usuarios internos” del PNUD y otros organismos de las Naciones Unidas, seguidos por los usuarios de la sociedad civil, con un uso mucho menor de los gobiernos y otros órganos intergubernamentales de la región. Fuera de la esfera de influencia del PNUD y el mundo angloparlante, la extensión fue muy limitada. Dentro de este límite, en el ciberespacio se hacía referencia en gran medida a los informes regionales sobre el desarrollo humano, así como a los que abordaban temas innovadores e intersectoriales.

56. Como nueva forma de generación, gestión y utilización de conocimientos, han empezado a proliferar redes de conocimientos y “comunidades de prácticas”. Algunas redes anteriores experimentaron dificultades inherentes a ellas para mantener su valor y atractivo frente a los participantes. Se demostró que, al vincular directamente a expertos y profesionales centrados en un tema establecido, el uso de estas redes de conocimientos y el modelo de intercambio de soluciones en particular han dado lugar a algunos resultados concretos. Queda por ver cómo desarrollará y creará esta forma de generación, gestión y utilización de conocimientos la profundidad y amplitud de los conocimientos.

**Labor intersectorial y enfoque basado en temas**

57. Los problemas de desarrollo son intrínsecamente multidimensionales. Sin embargo, el mecanismo programático formal para abordar estos problemas multidimensionales ha sido inadecuado. En los centros regionales, la labor intersectorial ha prosperado, a pesar de las dificultades de comunicación “vertical” de resultados, debido en gran parte a las motivaciones internas y el liderazgo oficioso. Debe existir un mecanismo para incorporar adecuadamente la labor intersectorial y basada en temas al programa y atribuir los resultados obtenidos en todas las actividades y el reconocimiento formal de las contribuciones del personal en toda la labor intersectorial.

**Alianzas**

58. Las alianzas incluían colaboraciones con organizaciones intergubernamentales regionales, trabajo conjunto con otros organismos de las Naciones Unidas, aunque en distinta medida en todas las actividades, así como con otros actores sobre la base de la importancia temática. El compromiso con las instituciones regionales fue mucho más eficaz en el Pacífico que en Asia debido al mayor grado de regionalismo y a la sólida implicación de sus instituciones en el programa regional. Al mismo tiempo, el programa regional ha mantenido el compromiso con todas las instituciones regionales clave de una forma adecuada a sus características individuales.

**Incorporación de la perspectiva de género**

59. El programa regional ha realizado importantes esfuerzos para incorporar los objetivos en materia de igualdad de género en su política, programación y ejecución. Está ampliamente demostrado que, en todas las esferas de interés, el programa regional incorporó bien la dimensión de género tanto en el diseño y ejecución de sus proyectos como en su apoyo a las oficinas en los países. En varios programas y proyectos, los productos incluían el desarrollo y uso de instrumentos de evaluación que tuviesen en cuenta la perspectiva de género y una serie de intervenciones de sensibilización y promoción para fomentar la igualdad de género.

**Cooperación Sur-Sur**

60. La exploración de la cooperación Sur-Sur en el programa regional ha sido oportunista más que estratégica. Solo hubo una cierta cooperación Sur-Sur de buena fe, como la cooperación en materia de gestión del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático entre el Pacífico y los países del Caribe, facilitada por el Centro del Pacífico.

61. El programa regional ha ejecutado varias actividades, como el intercambio de experiencia o la comunidad de prácticas, que podrían considerarse iniciativas Sur-Sur. La cuestión sigue siendo si el programa debería contentarse con estas iniciativas perseguidas por la cooperación Sur-Sur como uno de los objetivos estratégicos de la organización. El programa podría haber aprovechado estas oportunidades como trampolín para elaborar programas de cooperación Sur-Sur más estructurados entre los países, con la participación por ejemplo de las alianzas institucionales.

## IV. Conclusiones

**62. Conclusión 1: El programa regional fue muy importante habida cuenta de las limitaciones externas de trabajar en una región enorme y diversa. En todos los ámbitos de su labor, abordó los problemas críticos de desarrollo de la región. Se diseñó con arreglo a las prioridades institucionales del PNUD y abordando valores normativos y cuestiones sensibles que eran difíciles de tratar a nivel nacional. Se basó en los puntos fuertes institucionales del PNUD, su presencia geográfica y su neutralidad. Sus iniciativas en general cumplían los tres principios de “regionalidad”.**

63. A pesar de las limitaciones de trabajar en una enorme y diversa región como Asia y el Pacífico, el programa regional ha elaborado un programa pertinente con elementos útiles que atañen a los países de la región. El programa se diseñó con arreglo a las prioridades institucionales del PNUD y el concepto de desarrollo humano, abordando valores normativos como el género y el desarrollo humano, atrajo la atención sobre los problemas a los que se enfrenta la población vulnerable y marginada y planteó cuestiones sensibles que eran difíciles de tratar a nivel nacional. El diseño del programa se ha basado en las ventajas comparativas del PNUD: liderazgo reconocido en el ámbito, red de oficinas en los países y, lo más importante, su neutralidad. Algunas intervenciones, como aquellas en el ámbito del comercio internacional, no entraban dentro de los conocimientos especializados centrales del PNUD.

64. El programa regional funcionó en entornos muy opuestos en Asia y el Pacífico. Fue capaz de aplicar el enfoque regional mucho mejor en el Pacífico gracias al regionalismo arraigado y a la presencia de instituciones regionales sólidas. En Asia, habida cuenta de la gran diversidad de sistemas socioeconómicos y políticos, las iniciativas regionales se han limitado en gran medida a iniciativas multinacionales. Contar con programas paralelos en Asia y el Pacífico, dirigidos por el Centro Regional para Asia y el Pacífico y el Centro del Pacífico respectivamente, ayudó a solucionar esta diferencia subregional.

**65. Conclusión 2: El programa regional realizó contribuciones útiles a los resultados previstos del programa. Sin embargo, si se observa como un programa de desarrollo independiente, el programa regional ha desempeñado un papel pequeño en la enorme y diversa región de Asia y el Pacífico. La importancia y las contribuciones del programa, y por extensión de los centros regionales que lo ejecutaron, se han valido de la estructura general de prestación de asistencia del PNUD a través de las múltiples funciones de impulso que ha desempeñado.**

66. Las contribuciones del programa regional a la reducción de la pobreza y la consecución de los ODM fueron más notables en las actividades preliminares de apoyo normativo y promoción. En cuanto a la gobernanza democrática, el programa regional contribuyó a la promoción de mecanismos institucionalizados de participación y la adaptación de las normas internacionales, pero tuvo menos éxito a la hora de fomentar el desarrollo equitativo y la participación de los grupos desfavorecidos. Respecto a la prevención de crisis y la recuperación, el programa regional ha contribuido a fortalecer las capacidades nacionales técnicas para la prevención de conflictos y la gestión del riesgo de desastres en varios países y a mejorar los marcos regionales en el Pacífico. En lo que se refiere al medio ambiente

y el desarrollo sostenible, el programa regional contribuyó de forma significativa con su apoyo a los programas por países al facilitar su acceso a los fondos mundiales y la gestión de los mismos.

67. La importancia y las contribuciones del programa, y por extensión de los centros regionales que lo ejecutaron, se han valido de la estructura general de prestación de asistencia del PNUD a través de las múltiples funciones de impulso que desempeña. Las tres funciones más reconocidas y apreciadas del programa regional y los centros regionales fueron: el apoyo técnico que presta a los programas por países; la función que desempeña en la promoción, gestión y facilitación de conocimientos, donde convergen la experiencia a nivel de país del PNUD y los conocimientos de toda la organización y que se utilizaron en la planificación y ejecución del programa; y por último, su función como líder de conocimientos en la promoción, contextualización y aplicación de nuevas ideas en la región. El equilibrio y la optimización de estas funciones no han sido fáciles debido a las presiones y los tira y afloja sobre sus limitados recursos financieros y humanos.

**68. Conclusión 3: La labor intersectorial ha prosperado, a pesar de las dificultades de comunicación vertical de resultados, debido en gran parte a las motivaciones internas y el liderazgo oficioso. El actual método de programación no prevé mecanismos apropiados para programar adecuadamente la labor intersectorial o basada en temas.**

69. El mecanismo formal para abordar los problemas multidimensionales de desarrollo ha sido inadecuado. El programa regional se encuentra en una posición ideal para prestar apoyo técnico a las oficinas en los países respecto a la labor intersectorial. El personal del programa regional ha llevado a cabo conscientemente la labor intersectorial y ha obtenido varios resultados. Sin embargo, los logros intersectoriales en su mayoría se han atribuido a la actividad principal y no ha habido un reconocimiento formal de los resultados intersectoriales como tal. Además, no había un mecanismo formal para programar o proyectar la labor intersectorial o basada en temas como tal. Con la estructura de programación basada en la práctica con un marco de resultados establecido, el programa regional no pudo programar adecuadamente la labor basada en temas y responder de sus resultados.

**70. Conclusión 4: En varias iniciativas del programa regional, un importante factor de eficacia y sostenibilidad fue el pleno compromiso de los asociados regionales o nacionales. La participación de las oficinas en los países en el diseño, ejecución y seguimiento del programa fue otro elemento importante. Si bien en muchos casos el programa regional colaboró bien con los asociados regionales o nacionales y/o las oficinas en los países, también hubo casos en los que no tuvo tanto éxito en este sentido.**

71. El programa regional ha producido bienes públicos regionales y ha llevado a cabo otras actividades que se prestaron mejor a nivel regional o directamente a los distintos tipos de partes interesadas. También hubo varias actividades de programas que necesitaban que un asociado regional, nacional o local las afianzase durante su ejecución y asumiese la apropiación cuando la intervención llegase a su fin. Cuando el programa pudo asegurar un firme compromiso de las instituciones regionales, como se ha visto en varias iniciativas del Pacífico, creó relaciones duraderas mediante las cuales el PNUD podía abordar las agendas regionales y canalizar su apoyo a través de mecanismos regionales de manera eficaz. Asimismo, hubo algunos ejemplos en los que las contribuciones del programa se integraron de forma

adecuada en la estructura nacional. Sin embargo, el programa regional no siempre pudo asegurar esta implicación a nivel regional o nacional. Este aspecto influyó en la eficacia y la sostenibilidad de esas actividades del programa regional.

72. Otro elemento importante fue el grado en que el programa regional hizo partícipes a las oficinas en los países en el diseño, ejecución y seguimiento de sus actividades. Después de todo, el apoyo directo a nivel nacional a través de los programas por países siguió siendo el principal medio del mecanismo de ejecución del PNUD y el programa regional solo representó el 8% del gasto total de la DRAP en la región. Por lo tanto, era importante involucrar a las oficinas en los países en las actividades del programa con objetivos comunes y realizar un seguimiento de los avances en el logro de los resultados a nivel nacional con responsabilidad compartida. En el caso de numerosas iniciativas del programa, la interacción con las oficinas en los países ha sido intensa para ejecutar el programa, pero no tanto para el seguimiento de los resultados. En algunos países con grandes recursos del programa del país, el programa regional se convirtió en un actor marginal en las actividades generales del PNUD en el país. Esto redujo la prioridad y el perfil del programa, lo que se reflejó por ejemplo en la escasa selección de participantes para asistir a los actos del programa regional o el impulso insuficiente de la iniciativa del programa regional en el país.

**73. Conclusión 5: El programa regional ha respondido bien a la disminución de recursos haciendo un uso eficiente de sus recursos financieros y humanos. La previsión de financiación para el programa regional ha sido limitada debido a la falta de oportunidades de financiación externa y el reconocimiento insuficiente de la función esencial que pueden desempeñar los centros regionales para impulsar los conocimientos organizativos y la eficacia.**

74. Teniendo en cuenta la disminución de la base de recursos, y dentro de las limitaciones institucionales y programáticas, el programa regional ha funcionado de manera eficiente, lo que se ha reflejado en tasas de ejecución relativamente altas de los presupuestos. El personal del Centro Regional respondió muy bien a las solicitudes de asistencia técnica, según la evaluación de las oficinas en los países. Los limitados recursos humanos a menudo han puesto a prueba las capacidades individuales en la ejecución. Se hizo todo lo posible para movilizar una financiación limitada a través de las alianzas; sin embargo, en general, el programa siguió dependiendo en gran medida de los recursos ordinarios para la ejecución, en particular en Asia.

75. A pesar de la importancia y la utilidad de las intervenciones regionales y el papel del Centro Regional para Asia y el Pacífico dentro del mecanismo general de ejecución del PNUD, la previsión de financiación para el programa regional ha sido limitada. El marco de financiación de la mayoría de organismos donantes carecía de una “ventanilla regional”. Si bien los centros regionales podían examinar un enfoque innovador de recaudación de fondos, por ejemplo a través del sector privado, faltaba un mandato y arreglos de organización bien definidos para la movilización regional de recursos. A nivel interno, el reconocimiento insuficiente de la función esencial que podían desempeñar los centros regionales en la potenciación de la eficacia organizativa ha supuesto una limitación, que ha dado lugar a una canalización insuficiente de los recursos a los que correspondía la contribución, como las fuentes de financiación de los programas por países y globales sectoriales.



**76. Conclusión 6: Los centros regionales prestaron un número considerable de servicios de apoyo técnico a las oficinas en los países de la región. En general, se reconoció y valoró satisfactoriamente la capacidad de respuesta y la calidad del apoyo de los centros regionales, aunque algunas oficinas en los países consideraban inadecuados los niveles de conocimientos especializados. La introducción en 2010 del compromiso anual con las oficinas en los países ha mejorado sustancialmente la importancia del apoyo. Sin embargo, no se realizó un seguimiento sistemático de resultados sobre cómo utilizaron las oficinas en los países el servicio de apoyo técnico y qué resultados aportó al país al final. Esto impidió una evaluación objetiva de su contribución a los resultados y del proceso de aprendizaje sobre cómo afectó el asesoramiento técnico a los resultados en los países en diferentes contextos.**

77. Los centros regionales han establecido su posición como afianzadores de los conocimientos técnicos especializados y prestaron un número considerable de servicios de apoyo a las oficinas en los países y a veces a los asociados nacionales o regionales. Muchas oficinas en los países y asociados expresaron su reconocimiento y satisfacción con la capacidad de respuesta y la calidad del apoyo prestado por el personal de los centros regionales, en particular respecto al apoyo a la programación, la remisión de expertos y, en menor medida, la movilización de recursos. Hubo casos en los que algunas oficinas en los países consideraron inadecuados los niveles de conocimientos especializados en comparación con las necesidades.

78. La introducción en 2010 del compromiso anual con las oficinas en los países para debatir y priorizar de manera conjunta las necesidades de servicios en consonancia con los planes de trabajo de las oficinas en los países y los centros regionales ha cambiado la prestación de servicios de una prestación basada en la demanda a una basada en las necesidades. Por lo tanto, esto ha mejorado sustancialmente la pertinencia del servicio prestado. Asimismo, ha ayudado a racionalizar y priorizar la prestación de servicios para adaptarse a las estrictas limitaciones de recursos.

79. La verdadera contribución de estos servicios a los resultados de desarrollo viene determinada por cómo han producido resultados a nivel nacional las iniciativas y programas apoyados. Sin embargo, no existía un mecanismo para realizar un seguimiento, evaluar y aprender sistemáticamente del efecto de estos servicios. Esta ausencia de seguimiento de los resultados ha impedido una evaluación objetiva de su contribución a los resultados nacionales de desarrollo y del proceso de aprendizaje a partir de la observación sobre cómo afectó el asesoramiento técnico a los resultados en los países en diferentes contextos.

**80. Conclusión 7: El programa regional se ha encontrado en una posición única para ser un centro de conocimientos, aprender de las experiencias nacionales, llevar a cabo un análisis comparativo e incorporarlo al asesoramiento normativo y el apoyo técnico. Las redes de conocimientos mostraron signos prometedores de convertirse en un mecanismo eficaz para generar y transmitir el conocimiento. Se consideró que los productos del conocimiento del programa regional eran fiables y abordaban temas pertinentes, aunque seguían planteándose interrogantes sobre su extensión y la aplicabilidad de los conocimientos presentados en los materiales de estudios de**

**casos. El reto es sacar el máximo valor de los conocimientos generados a partir de las distintas fuentes.**

81. Han empezado a proliferar redes de conocimientos y comunidades de prácticas, como nueva forma de generación y gestión de conocimientos. Con la adopción del modelo de intercambio de soluciones había indicios de que estas redes de conocimientos pueden convertirse en un mecanismo eficaz para generar y transmitir los conocimientos a través de la interacción directa con los profesionales, en especial cuando se utilizan para abordar cuestiones normativas específicas. También quedó demostrado que estas redes de conocimiento han influido realmente en el desarrollo de políticas, proyectos o sistemas.

82. Se consideró que los productos del conocimiento del PNUD eran fiables y abordaban temas pertinentes. Cuando se reconocían claramente los conocimientos técnicos especializados, había diferentes percepciones respecto a su innovación. La extensión de los productos del conocimiento parecía bastante limitada, reducida a la esfera de influencia directa del PNUD y donde el inglés se utilizaba habitualmente como medio de investigación y comunicación.

83. Algunos productos del conocimiento generados a partir de proyectos o redes de conocimientos eran simples colecciones de estudios de casos con un número limitado de muestras, una comparabilidad mínima de los casos y sin un análisis demasiado exhaustivo. Por lo tanto, su generalización o su aplicabilidad a un contexto diferente siguieron siendo cuestionables. Las oportunidades para realizar análisis multinacionales a partir del compromiso con las oficinas en los países mediante los servicios de apoyo técnico no se aprovecharon de manera eficaz. El reto es sacar el máximo valor de estas distintas oportunidades de generación de conocimientos, incluidas las redes de conocimientos, los proyectos individuales y la colaboración con las oficinas en los países a través de los servicios técnicos de apoyo, y producir conocimientos de gran calidad que puedan utilizarse en el apoyo a los países, el asesoramiento normativo o la promoción.

## **V. Recomendaciones**

**84. Recomendación 1: La DRAP debería volver a conceptualizar el programa regional como instrumento que desempeña una importante función de impulso dentro de la estructura general del mecanismo de ejecución de resultados de desarrollo del PNUD.**

85. El actual programa regional se programó como si fuese básicamente un programa de desarrollo independiente. La DRAP debería volver a conceptualizar el programa regional, teniendo plenamente en cuenta las importantes funciones de impulso que desempeña para que el PNUD produzca resultados de desarrollo sobre el terreno. Para ello, la DRAP debería estudiar la posibilidad de integrar en el programa regional el modo en que contribuirá a los resultados de desarrollo, junto con los programas por países y mundiales, dejando margen a algunas iniciativas regionales estratégicas.

**86. Recomendación 2: La DRAP debería crear un marco para la distribución equitativa de la responsabilidad y la rendición de cuentas mutua entre los centros regionales y las oficinas en los países para que las actividades del programa regional o las actividades de los programas por países apoyadas por el Centro Regional logren resultados de desarrollo a nivel nacional.**

87. Como parte del PNUD, el Centro Regional y las oficinas en los países deberían tener objetivos comunes respecto a la consecución de resultados de desarrollo sobre el terreno y trabajar juntos con este fin. Esto no implica que sus programas en los países tengan que coincidir exactamente. Pueden asumir distintas funciones y/o abordar cuestiones diferentes. Aun así, como parte del equipo, cada uno debe considerarse responsable no solo del apoyo, sino también de los resultados logrados, ya sea mediante una actividad del programa del país apoyada por el Centro Regional o una actividad del programa regional en el país apoyada por la oficina en el país.

88. Este marco para la distribución equitativa de la responsabilidad y la rendición de cuentas mutua puede incluir lo siguiente: la responsabilidad de la oficina en el país de apoyar las actividades del programa regional en el país y darles seguimiento hasta los resultados; el plan de trabajo anual de los centros regionales que se basa en los objetivos de los programas por países a los que se planea dar apoyo; una colaboración más periódica de los expertos del Centro Regional con las contrapartes de las oficinas en los países no solo para apoyar las actividades de los programas por países sino también para efectuar un seguimiento de los resultados obtenidos a nivel nacional por las actividades del programa regional o las actividades de los programas por países apoyadas por el programa regional; y alianzas estratégicas con las oficinas en los países pertinentes para mejorar la implicación nacional en las iniciativas del programa regional cuando proceda.

**89. Recomendación 3: La DRAP debería examinar seriamente formas de utilizar el enfoque basado en temas para que el programa regional aborde problemas de desarrollo fundamentales en la región, y fomentar la labor intersectorial en los centros regionales y en su apoyo a los programas por países.**

90. El PNUD cuenta con conocimientos especializados sobre cómo tratar toda la gama de cuestiones de desarrollo en el ámbito social, económico y político. Para cumplir su mandato básico en favor del desarrollo humano, es esencial aprovechar este punto fuerte con el fin de hacer frente a los problemas multidimensionales de desarrollo. El programa regional se encuentra en una posición ideal para promover formas innovadoras de abordar los problemas multidimensionales de desarrollo, utilizando plenamente el enfoque basado en temas, y ayudar a los programas por países a crear y gestionar una interfaz intersectorial.

**91. Recomendación 4: Los centros regionales deberían seguir buscando asociados regionales o nacionales adecuados para aumentar la eficacia y la sostenibilidad de la contribución del programa regional.**

92. Para garantizar la eficacia y la sostenibilidad de las contribuciones del programa regional, es importante contar con un firme compromiso de los asociados regionales o nacionales. Habida cuenta del límite de tamaño y extensión de las actividades del programa regional, su influencia también quedaría limitada sin el apoyo de los asociados regionales o nacionales adecuados en el ámbito de la determinación de políticas o sobre el terreno. Su repercusión no se mantendría sin

estos asociados para sacar adelante la agenda. Las oficinas en los países deben rendir cuentas de la prestación del apoyo adecuado a las actividades del programa regional y de su agenda a nivel nacional.

**93. Recomendación 5: Los centros regionales deberían introducir en la política de colaboración con las oficinas en los países un seguimiento periódico de los avances y los resultados de las iniciativas del programa regional y el apoyo técnico prestado a estas oficinas.**

94. La implantación de este tipo de mecanismo constituye una parte importante de la responsabilidad de los centros regionales por los resultados de desarrollo. Podría lograrse, por ejemplo, entablando interacciones periódicas entre los expertos del Centro y sus respectivas contrapartes en las oficinas en los países.

95. Los centros regionales podrían disfrutar de importantes oportunidades de aprender de los resultados obtenidos (o no obtenidos) a nivel nacional. Los conocimientos generados a partir de este seguimiento pueden ser un gran activo, ya que ofrecen una base para efectuar un análisis multinacional más amplio que complemente a los conocimientos más exhaustivos y específicos generados a partir de los proyectos individuales y las redes de conocimientos.

**96. Recomendación 6: Los centros regionales deberían definir la gestión de conocimientos como uno de los mandatos básicos de sus expertos.**

97. La gestión eficaz de los conocimientos solo puede lograrse cuando los expertos de los equipos encargados de cada esfera de actividad se dedican plenamente a ella. Estos expertos están en mejor posición de integrar los conocimientos generados a partir de las distintas fuentes —redes de conocimientos, proyectos individuales y colaboración con las oficinas en los países a través del apoyo técnico— y de analizarlos para transformarlos en un valioso activo de conocimiento. Estos activos de conocimiento ayudarían a los centros regionales a mejorar la eficacia de su apoyo o promoción en los países.

**98. Recomendación 7: Los centros regionales deberían mejorar la extensión de sus productos del conocimiento y su contenido, en particular a nivel nacional en la región.**

99. Los centros regionales deberían invertir más en la difusión de los productos del conocimiento y su contenido, cuya creación precisó una cantidad sustancial de recursos. La estrategia para mejorar la extensión podría incluir: encontrar asociados nacionales adecuados, como instituciones de investigación, para traducir los productos del conocimiento a los idiomas nacionales y difundirlos como productos conjuntos; y mejorar el uso de los distintos medios de comunicación y formatos, como las redes sociales, el aprendizaje electrónico y los videoclips.

**100. Recomendación 8: El PNUD debería buscar formas de establecer arreglos de programación y financiación que garanticen la coherencia del programa de los centros regionales en Asia y el Pacífico.**

101. La labor de los centros regionales en la actualidad no solo se nutre de recursos de la financiación básica asignada al programa regional, sino también de los puestos financiados por el Programa mundial, la cofinanciación de los servicios de apoyo aportada por los programas por países, los recursos del FMAM para la aplicación del programa Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, y otras fuentes de financiación. En realidad, las contribuciones a los resultados de desarrollo se han

realizado en gran medida a través de estos esfuerzos combinados y son atribuibles a ellos. Si bien esta integración de la labor aumentó la eficacia y la eficiencia de la labor de los centros regionales, dio lugar a un desajuste entre la contribución y la rendición de cuentas, así como a una comunicación de resultados parcial o incluso ficticia. A la larga, esto hará que no se reconozcan plenamente las contribuciones de los centros y que la financiación sea incierta. Una forma de solucionar esto es redefiniendo el programa regional para abarcar todas las actividades de los centros regionales a fin de aclarar su coherencia programática y su responsabilidad y rendición de cuentas.

**102. Recomendación 9: El PNUD debería incorporar en el marco de programación los medios para que el programa regional proponga, persiga, ponga a prueba y aplique ideas y enfoques innovadores y basados en temas que reflejen las prioridades y las nuevas cuestiones de la región.**

103. La situación de desarrollo en la región evoluciona con rapidez. Como organización basada en los conocimientos y orientada al aprendizaje, el PNUD debe crear un marco que aliente a sus dependencias programáticas a innovar, abordar nuevas cuestiones o adoptar un enfoque adaptable basado en experiencias de primera mano. Los centros regionales se encuentran en una posición ideal para ser un centro de innovación y conocimientos en la región, con capacidad para absorber y digerir las experiencias nacionales y regionales. Sin embargo, el actual método de programación, con un marco quinquenal de resultados muy rígido, desalienta dicha innovación y enfoque basado en temas o adaptable.

**104. Recomendación 10: El PNUD debería crear un reconocimiento e incentivos institucionales para la labor intersectorial y basada en temas e implantar un mecanismo para atribuir adecuadamente los resultados obtenidos en las esferas de actividad.**

105. Una de las principales ventajas comparativas del PNUD es su amplia cobertura de los problemas de desarrollo. Numerosas evaluaciones hicieron hincapié en el beneficio que supone crear sinergias a partir de la labor intersectorial, puesto que el proceso de desarrollo es intrínsecamente multidimensional. Del mismo modo, los nuevos problemas de desarrollo pueden abordarse mejor mediante un enfoque multisectorial adecuado. Sin embargo, la rígida atribución basada en la práctica de actividades y resultados desalienta este enfoque. El PNUD debería crear incentivos, no desincentivos, para que sus dependencias de programas adopten de manera proactiva un enfoque intersectorial o multisectorial revisando el actual mecanismo de atribución.

**106. Recomendación 11: El PNUD debería aumentar el apoyo institucional prestado a los centros regionales para movilizar financiación a nivel regional.**

107. Dadas las expectativas de la precaria situación de financiación de la organización y los centros regionales en particular, la recaudación de fondos es un aspecto fundamental que debe mejorarse. Debido a la falta general de ventanillas regionales en la financiación tradicional de donantes, los centros regionales podrían examinar fuentes de financiación no tradicionales. El PNUD debería aumentar el apoyo institucional prestado a la DRAP y los centros regionales, lo que facilitaría sus esfuerzos de recaudación de fondos de fuentes no tradicionales y a través de canales tradicionales.