



**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 noviembre de 2012  
Español  
Original: inglés

---

**Primer período ordinario de sesiones de 2013**

Nueva York, 28 de enero a 1 de febrero de 2013

Tema 4 del programa provisional

**Evaluación**

**Respuesta de la administración a la evaluación de la asistencia del PNUD a los países afectados por conflictos en el marco de operaciones de paz de las Naciones Unidas**

**Contexto y antecedentes**

1. De conformidad con el plan estratégico para el período 2008-2013, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) presta apoyo a los procesos nacionales dirigidos a acelerar los avances en materia de desarrollo humano con miras a erradicar la pobreza por medio del desarrollo, un crecimiento económico equitativo y sostenido, y el fomento de la capacidad. Los conflictos violentos ralentizan el progreso del desarrollo humano y hacen retroceder los logros y beneficios alcanzados en materia de desarrollo. Para muchos países afectados por conflictos la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio constituye una meta inalcanzable.

2. Como se destaca en los párrafos 7 y 12 del informe del Secretario General sobre la promoción del desarrollo mediante la reducción y la prevención de la violencia armada (A/64/228), “El carácter cambiante de la violencia armada a lo largo de las tres últimas décadas —incluidas muchas situaciones en que las Naciones Unidas han participado activamente en operaciones de paz, reconstrucción posterior al conflicto o asistencia para el desarrollo— ha desdibujado la línea divisoria entre conflicto armado y delito y entre la violencia por motivos políticos y la violencia por razones económicas. Cada vez se reconocen más ampliamente las complejas relaciones entre la violencia armada y el subdesarrollo y el hecho de que la violencia armada es al mismo tiempo causa y consecuencia de este último. Tanto en las sociedades azotadas por conflictos armados, violencia delictiva o violencia interpersonal, la violencia armada generalizada puede obstaculizar el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio”. En su informe de 2009 sobre la consolidación de la paz inmediatamente después de los conflictos (A/63/881-S/2009/304), el Secretario General define los ámbitos en los que el sistema de las Naciones Unidas



puede aportar su experiencia colectiva y ayudar a los países a evitar la reanudación del conflicto.

3. Reconociendo la importancia que reviste la prevención de los conflictos para el desarrollo sostenible, y en particular para luchar contra la fragilidad y promover la resiliencia, durante el último decenio, el PNUD ha intensificado sus actividades para ayudar a los países que solicitan su asistencia con el fin de reforzar su infraestructura para la paz. Dicha infraestructura está constituida por redes de estructuras, mecanismos, valores y conocimientos interdependientes que, mediante el diálogo y la concertación, contribuyen a prevenir conflictos y consolidar la paz. Aparte de fortalecer las aptitudes no violentas a la hora de solucionar los problemas, la presencia de infraestructuras para la paz contribuye a estrechar las redes sociales, fomenta un sentimiento compartido de identidad e implicación cívica, y refuerza los valores democráticos.

4. A medida que el PNUD ha ido fortaleciendo sus capacidades de asistencia en este ámbito, han aumentado de forma significativa las solicitudes de asistencia formuladas por los países donde se ejecutan programas. Entre 2010 y 2011, los gastos de las actividades de prevención de los conflictos y recuperación se incrementaron del 15% al 24% respecto al gasto total del PNUD. No obstante, dado que casi todas las actividades relacionadas con la prevención de los conflictos se notifican en otra sección del marco de resultados del PNUD, esta no se recoge en el sistema de información financiera del PNUD como un ámbito de intervención especializado; por consiguiente, el gasto real correspondiente a los temas y resultados relacionados con los conflictos es muy superior al que se atribuye ahora en el sistema de información.

5. En el marco del programa de las Naciones Unidas de consolidación de la paz, en las situaciones de consolidación y mantenimiento de la paz se acometen cada vez más actividades relacionadas con la prevención de los conflictos y la recuperación. Al contrario que en los ámbitos no relacionados con las misiones, la labor del PNUD relacionada con los conflictos exige enfoques y esferas prioritarias que tengan en cuenta la inherente volatilidad de la situación posterior al conflicto, que incorporen el riesgo de que se reanude el conflicto, que contribuyan al logro de los objetivos de consolidación de la paz definidos en los mandatos del Consejo de Seguridad y que refuercen la asistencia integrada de las Naciones Unidas para la consolidación de la paz. La creciente proporción que representan las actividades de prevención de los conflictos y de recuperación en la cartera mundial de programas del PNUD también repercute en el compromiso de la Organización de centrarse en resultados cuantificables, reforzar la supervisión, la evaluación, la gestión de conocimientos y el aprendizaje.

6. Precisamente en este contexto, la Oficina de Evaluación del PNUD decidió emprender una evaluación de la asistencia a los países afectados por conflictos en el marco de las operaciones de paz de las Naciones Unidas. La evaluación se llevó a cabo desde julio de 2011 hasta mayo de 2012 y se centró, en particular, en la asistencia del PNUD a los países afectados por conflictos que son receptores de una operación de paz de las Naciones Unidas encomendada por el Consejo de Seguridad. Se seleccionaron nueve países para los estudios de casos, a saber, Burundi, Côte d'Ivoire, Haití, el Líbano, Liberia, la República Democrática del Congo, la República de Sudán del Sur, Somalia y Timor-Leste. Además de estos nueve casos principales, la evaluación se basó en la información recopilada de otros diez países

(y un territorio), a saber, el Afganistán, el Chad, Guatemala, Guinea, Guinea-Bissau, el Iraq, Nepal, la República Centroafricana, Sierra Leona, el Territorio Palestino Ocupado y Uganda, que son, o han sido, receptores de un mandato de la Comisión de Consolidación de la Paz o del Consejo de Seguridad.

## **Logros, recomendaciones y el camino hacia el futuro**

7. De acuerdo con los resultados de la evaluación, las ventajas comparativas perceptibles del PNUD son su presencia sobre el terreno, su estrecha alianza con el gobierno, su papel de puente entre los esfuerzos humanitarios, de consolidación de la paz y en materia de desarrollo sostenible, así como su función en el cambio institucional y la gobernanza en la gestión del conflicto. En la evaluación también se ha subrayado la pertinencia de la labor del PNUD en los países afectados por conflictos y a través de las misiones integradas y se ha puesto de manifiesto que el PNUD puede operar “a escala” en esferas múltiples de programas antes, durante y después del estallido de un conflicto.

8. El PNUD ha desarrollado una capacidad sustantiva en numerosas esferas básicas de la consolidación de la paz que son pertinentes para su mandato en materia de desarrollo, y ha demostrado su excelencia en lo que respecta a la asistencia en la reconstrucción de los sistemas de justicia y en la reducción de la brecha jurídica con los sistemas tradicionales de resolución de controversias. Ha estimulado una reforma genuina y duradera del sector de la seguridad mediante la supervisión civil y ha desarrollado programas innovadores que vinculan el desarrollo económico con la reintegración de excombatientes, miembros asociados a grupos armados, así como otros repatriados, y grupos de desplazados internos y refugiados, reforzando al mismo tiempo la recuperación y la seguridad por medio de actividades relativas a las minas y medidas de control de las armas pequeñas.

9. Según indica la evaluación, el PNUD ha demostrado que puede ser un socio eficaz y participar en la consolidación de la paz mediante la promoción del diálogo entre el gobierno y la sociedad civil a escala local y nacional, permitiendo así ampliar el número de actores que intervienen en la consolidación de la paz. El equipo del marco interinstitucional de las Naciones Unidas de coordinación de medidas preventivas, inscrito en el ámbito del PNUD, proporciona útiles puntos de entrada para aumentar la coherencia de las actividades de prevención de los conflictos y de consolidación de la paz y, en particular, brinda apoyo a la labor que realizan los equipos de las Naciones Unidas en los países con sus homólogos nacionales para elaborar estrategias integradas para la prevención de los conflictos.

10. En la evaluación se ha subrayado que el programa de ocho temas para la igualdad entre los géneros ha contribuido de forma importante al empoderamiento de la mujer, y que el PNUD ha logrado ofrecer a las mujeres mayores oportunidades de participar más plenamente en el emergente panorama político y jurídico de los países afectados por conflictos. Entre sus éxitos más notables cabe mencionar la ampliación del acceso de las mujeres a la justicia en algunos países, en particular de las supervivientes de la violencia sexual y por razón de género. No obstante, también se señala que el PNUD no ha tenido tanto éxito en sus esfuerzos por mejorar el equilibrio entre los géneros entre el personal de su propia organización que trabaja en los países afectados por conflictos.

11. Aunque reconoce los actuales puntos fuertes del PNUD, la evaluación señala asimismo determinados ámbitos en los que este puede intensificar su impacto. Estos ámbitos incluyen la capacidad para llevar a cabo análisis detallados de los conflictos a escala nacional que pueden ayudar a anticipar y prevenir el estallido de los mismos. A pesar de que el PNUD ha reconocido la importancia del análisis de los conflictos y pese a que ha desarrollado sus propios instrumentos con este fin, la evaluación demuestra que, en el momento de su examen, no ha elaborado ningún procedimiento operativo estándar propio que regule cuándo y cómo se deben llevar a cabo dichos análisis a escala nacional.

12. La evaluación señala que la presencia del PNUD en un país antes, durante y después de una crisis crea expectativas de que la organización responderá positivamente a las diversas peticiones de asistencia que reciba. Sin embargo, debido a estas expectativas, el PNUD se embarca a veces en programas de asistencia excesivamente ambiciosos sin contar con suficientes recursos humanos y financieros, lo que obstaculiza el desempeño de su labor y la ejecución de sus programas.

13. En general, según los resultados de la evaluación, la eficacia de la asistencia programática del PNUD en los países afectados por conflictos está supeditada a acontecimientos de carácter político y de seguridad, que quedan muy lejos de su ámbito de influencia. En los casos en los que se ha alcanzado un arreglo político mínimo y el mantenimiento de la paz ha preservado la seguridad, las intervenciones del PNUD han contribuido a una resolución más amplia del conflicto, a la consolidación de la paz y, en última instancia, a la agenda para el desarrollo.

14. La evaluación indica que la respuesta inmediata a las crisis por parte del PNUD, conocida como proyecto SURGE, y los procedimientos de vía rápida han contribuido a abordar el desafío que representa la escasez de personal cualificado al inicio de un conflicto. Si bien un despliegue rápido y temporal puede contribuir al logro de los objetivos inmediatos de recuperación a corto plazo, también hay contrapartidas, puesto que la naturaleza misma de los Estados frágiles requiere entablar relaciones y generar confianza durante un período prolongado. La eficacia del PNUD en las situaciones de conflicto dependerá de la calidad y las capacidades de gestión y del personal en el país, así como de los recursos de que disponga. La selección de personal cualificado para cubrir puestos en los países en riesgo de conflicto y la realización de programas de capacitación sólidos para el personal de dichos países constituyen medidas de vital importancia para garantizar la eficacia del PNUD.

15. Dado que el Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas constituye un tercio de todo el personal civil internacional en ocho de los nueve principales estudios de casos de la evaluación en los que hay una misión integrada, es fundamental que el PNUD otorgue un mayor reconocimiento a la importante contribución de los Voluntarios a la paz y el desarrollo.

16. El PNUD acoge con satisfacción esta evaluación y aprecia las lecciones que aporta para las mejoras organizativas continuas. Asimismo, se muestra de acuerdo con las diversas observaciones realizadas y con las recomendaciones formuladas. No obstante, de conformidad con la matriz incluida en el anexo al presente informe, en 2012 el PNUD ya ha comenzado a abordar algunas de las cuestiones mencionadas en las recomendaciones. En vista de lo que antecede, y tal y como se

refleja en la matriz que figura a continuación, está previsto abordar la mayor parte de las recomendaciones, y tal vez todas, antes de finales de 2013.

17. En el anexo al presente informe se recogen las recomendaciones principales de la evaluación y las respuestas del PNUD.

## Anexo

### Recomendaciones principales y respuesta de la administración

**Primera recomendación:** El PNUD debería mejorar significativamente la calidad y la utilización de los análisis de los conflictos a nivel nacional, incluida la elaboración de directrices y procedimientos operativos estándar que detallen cuándo y dónde se deben elaborar y actualizarse periódicamente los análisis. Los análisis eficaces de necesidades y riesgos son cruciales y deberían dar lugar a una secuencia de actividades y permitirían evaluar el progreso logrado con respecto a los objetivos.

*Fundamento de la recomendación:* La evaluación concluye que actualmente el PNUD no cuenta con ningún procedimiento operativo estándar que establezca cuándo y cómo se debe llevar a cabo un análisis de los conflictos, debido a lo cual la realización de tales análisis, tanto en términos sustantivos como de procedimiento, sigue presentando variaciones en todas las oficinas. No obstante, existen experiencias nacionales que demuestran el valor de la realización y actualización periódicas de los análisis de conflictos. En Nepal, por ejemplo, el continuo análisis del conflicto realizado por la oficina del PNUD en el país permitió una supervisión estratégica vital durante la guerra civil del país y durante el posterior proceso de consolidación de la paz.

**Respuesta de la administración:** En el último decenio, las oficinas del PNUD en los países y las regiones han elaborado diversas estrategias adaptadas a cada situación —como el Proyecto de Análisis Político y Escenarios Prospectivos (PAPEP) en América Latina— a fin de dotar al PNUD de mayor capacidad para analizar los conflictos y poner en marcha iniciativas y estrategias de mitigación de conflictos. Para reforzar estas capacidades, en los últimos años el PNUD ha desplegado Asesores sobre Paz y Desarrollo en sus oficinas y equipos de las Naciones Unidas en los países, los cuales aportarán experiencia y asesoramiento analíticos a las oficinas del Coordinador Residente de las Naciones Unidas. Con todo, el PNUD reconoce que esta medida no ha sido suficiente para abordar el problema planteado en la recomendación y, a tal fin, ya ha iniciado un examen de la metodología y el instrumento de análisis del desarrollo de conflictos, diseñado para mejorar los análisis contextuales y de los conflictos que realizan las oficinas del PNUD en los países. El ejercicio también incluirá la revisión del marco general uniforme y del perfil de los Asesores sobre Paz y Desarrollo para reforzar la capacidad analítica en materia de prevención. La Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación dirige el ejercicio, que finalizará a finales de diciembre de 2012. A principios de enero de 2013 se pondrá en marcha un plan integral de aplicación progresiva para capacitar al personal responsable de los programas del PNUD en el uso del instrumento de análisis del desarrollo de conflictos, empezando por los países prioritarios. Asimismo, se ha comprometido a examinar los diversos enfoques que han desarrollado las diferentes dependencias con vistas a elaborar con un mayor conocimiento de causa una estrategia institucional en este sentido, así como para fortalecer la pertinencia y calidad del instrumento de análisis del desarrollo de conflictos. El PNUD también ha empezado a trabajar en el desarrollo y establecimiento de un sistema institucional de Alerta temprana – Acción temprana que estará en funcionamiento en marzo de 2013. El objetivo del sistema es ayudar al PNUD a detectar posibles crisis antes de que estallen y disponer de un mecanismo eficaz para dar una respuesta preventiva adecuada y coherente, a fin de salvaguardar los logros alcanzados en materia de desarrollo y evitar posibles conflictos.

| Medidas fundamentales                                                                                                                                                                                                            | Plazo                                   | Dependencias responsables                                                                                         | Seguimiento*  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|
|                                                                                                                                                                                                                                  |                                         |                                                                                                                   | Observaciones | Situación |
| 1.1 Finalizar la actualización del instrumento de análisis del desarrollo de conflictos, incluido el examen de otros enfoques que existen en el PNUD.                                                                            | Antes de junio de 2013                  | Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, Direcciones Regionales, Dirección de Políticas de Desarrollo |               |           |
| 1.2 Impartir capacitación formal sobre el análisis de los conflictos a todo el personal responsable de los programas del PNUD, empezando por el personal de los países prioritarios con Comunidades de Población en Resistencia. | Inicio de la formación en marzo de 2013 | Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación                                                               |               |           |

|                                                                                                                                                                                                                                                            |                   |                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.3 Examinar la necesidad de asistencia adicional para garantizar la aplicación eficaz del instrumento de análisis del desarrollo de conflictos.                                                                                                           | Junio de 2013     | Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, Direcciones Regionales, Dirección de Políticas de Desarrollo                                                          |
| 1.4 Identificar dos países por región para emprender un análisis sistemático de los conflictos y poner en práctica las capacidades para actualizar periódicamente dicho análisis. Supervisar la utilización de los análisis para la programación del PNUD. | Diciembre de 2013 | Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, Direcciones Regionales (en consulta con el Departamento de Asuntos Políticos de la Secretaría de las Naciones Unidas) |
| 1.5 Desarrollar y establecer un sistema de Alerta temprana - Acción temprana                                                                                                                                                                               | Marzo de 2013     | Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, Direcciones Regionales                                                                                                |

**Segunda recomendación:** El PNUD debería hacer mayores esfuerzos para que la cooperación, en el ámbito de la gestión institucional, entre el PNUD, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz de la Secretaría de las Naciones Unidas y el Departamento de Asuntos Políticos, se adapte a las características específicas de la prioridades de los países y a la ordenación de las intervenciones. Ello exigiría al PNUD desempeñar un papel más importante en las fases de planificación al comienzo de las misiones integradas y, después, durante la transición desde la fase de mantenimiento de la paz a la de la consolidación de la paz, así como en la fase de reducción de las misiones integradas. Es necesario elaborar directrices y criterios institucionales claros en este sentido.

*Fundamento de la recomendación:* La evaluación demuestra que el proceso de planificación de las misiones integradas ha sido un mecanismo útil y estructurado que garantiza la participación del PNUD desde el comienzo de las misiones, aunque los estudios de casos indican que la influencia del PNUD en el proceso sigue siendo relativamente pequeña en comparación con las inquietudes de otros agentes en los ámbitos de las políticas y la seguridad.

**Respuesta de la administración:** En febrero de 2011, el PNUD estableció el Equipo Ejecutivo (presidido por la Administradora Asociada) a fin de abordar mejor las crisis prolongadas y los casos complejos de emergencias. El Equipo Ejecutivo constituye un foro en el que el personal directivo superior del PNUD facilita orientaciones más claras a las Direcciones y a las oficinas en los países durante todas las fases de planificación de una misión y promueve una posición común para la coordinación de nivel superior con otros socios de las Naciones Unidas. La nueva política de todo el sistema de las Naciones Unidas sobre transiciones, que actualmente se encuentra en fase de desarrollo para los contextos donde hay misiones, y la revisión de las directrices sobre el proceso de planificación de las misiones integradas, que implica la participación del PNUD, reforzarán las relaciones institucionales entre el PNUD, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz de la Secretaría de las Naciones Unidas y el Departamento de Asuntos Políticos. De forma paralela y para complementar este ejercicio, el PNUD también está elaborando un documento sobre las lecciones aprendidas acerca de su participación en los procesos de planificación e inicio de una misión. Sendas revisiones contribuirán a reforzar la colaboración entre el PNUD, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Asuntos Políticos en todos los aspectos de las intervenciones de las Naciones Unidas en el entorno de las misiones. Si bien el compromiso con los organismos de desarrollo de los Estados miembros siempre ha sido sustancial, el PNUD ha reforzado recientemente su compromiso con los departamentos políticos relacionados con el Consejo de Seguridad. Empezando con la República Árabe Siria, el PNUD copreside con el Departamento de Asuntos Políticos los equipos de tareas integrados para elaborar la respuesta de las Naciones Unidas en situaciones de conflictos violentos o de recuperación posterior al conflicto, pero sin una misión de mantenimiento de la paz. Para finales de 2013 copresidirá al menos otros dos equipos de este tipo. En el proceso de elaboración del documento interno sobre lecciones aprendidas, el personal directivo superior del PNUD también examinará el modo de cuantificar el compromiso en la planificación y el orden de las misiones; asimismo, identificará en qué punto o qué elementos motivan la adopción de medidas de gestión adicionales con el objeto de garantizar una participación eficaz durante la planificación de dichas misiones integradas.

| <i>Medidas fundamentales</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <i>Plazo</i>             | <i>Dependencias responsables</i>                                                                                                                                                                                                           | <i>Seguimiento*</i>  |                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                          |                                                                                                                                                                                                                                            | <i>Observaciones</i> | <i>Situación</i> |
| 2.1 Revisar las directrices para el proceso de planificación de las misiones integradas conjuntamente con el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Asuntos Políticos, así como con otros miembros del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM).                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Antes de finales de 2013 | Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, Direcciones Regionales, Dirección de Políticas de Desarrollo (con la participación del Departamento de Asuntos Políticos y el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz) |                      |                  |
| 2.2 Redactar una política común de las Naciones Unidas para las transiciones conjuntamente con el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el Departamento de Asuntos Políticos y otros miembros del GNUM.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Antes de junio de 2013   | Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, Direcciones Regionales, Dirección de Políticas de Desarrollo (con la participación del Departamento de Asuntos Políticos y el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz) |                      |                  |
| 2.3 Colaborar sistemáticamente con los Estados Miembros en los momentos clave del mandato de las misiones de las Naciones Unidas (como la planificación de la misión; la elaboración de resoluciones de los órganos de las Naciones Unidas relativas a las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales; y la etapa de reducción de las misiones) para centrarse en una perspectiva de desarrollo, en las ventajas comparativas de los agentes del desarrollo, en particular el PNUMD, y en los retos y oportunidades.                                | Continuo                 | Direcciones Regionales, Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación                                                                                                                                                                |                      |                  |
| 2.4 El PNUMD debe brindar un apoyo adecuado a las nuevas disposiciones adoptadas por el Comité de Políticas del Secretario General en septiembre de 2012 relativas al Estado de Derecho en situaciones de crisis y posteriores a las crisis en virtud de las cuales se designa al PNUMD y al Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz puntos de contacto a escala mundial a fin de que todas las entidades de las Naciones Unidas actúen de forma conjunta en las misiones políticas especiales y de mantenimiento de la paz, así como en otras situaciones de crisis | Marzo de 2013            | Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, Dirección de Políticas de Desarrollo                                                                                                                                                  |                      |                  |

2.5 El personal directivo superior del PNUD ha examinado y aprobado una estrategia integrada para la consolidación de la paz como parte de la formulación de un nuevo plan estratégico

Octubre de 2012

Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación

**Tercera recomendación: El PNUD debería establecer con precisión qué proyectos de recuperación pueden incluirse en un proceso de llamamientos unificados o su equivalente. El PNUD debería hacer un mejor uso de los “equipos para situaciones especiales” que se constituyen rápidamente durante el estallido de los conflictos.**

*Fundamento de la recomendación:* La evaluación indica que la asistencia del PNUD en el establecimiento de mecanismos de recuperación temprana y de la coordinación en este ámbito se enfrenta a numerosas dificultades. La experiencia con el consorcio de recuperación temprana en las últimas crisis ha puesto de manifiesto la confusión que existe sobre los tipos de proyectos de recuperación que se consideran aptos para incluirlos en un proceso de llamamientos unificados o su equivalente. En algunos casos, las críticas afirman que se ha prestado demasiada atención a las crisis, la seguridad, las medidas legislativas y de orden público, y a la justicia de transición, y muy poca a las iniciativas de fomento de la capacidad y de planificación a largo plazo.

**Respuesta de la administración:** La recuperación temprana sigue siendo una parte fundamental de la labor del PNUD a escala nacional y mundial. Las intervenciones abarcan desde la restauración de las funciones gubernamentales básicas, el apoyo a los medios de vida y las actividades generadoras de ingresos, hasta las actividades relativas a las minas y la reintegración de los soldados desmovilizados. La capacidad del PNUD para vincular la fase humanitaria con las medidas destinadas a promover el desarrollo a largo plazo ha dado lugar a un incremento de los presupuestos para las Comunidades de Población en Resistencia durante los últimos tres años. Sin embargo, sobre la base de las conclusiones del examen de la cartera de proyectos de la Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, el PNUD reconoció la necesidad de volver a evaluar su estrategia de recuperación temprana a fin de responder mejor a la evolución de las modalidades de la ayuda al desarrollo en entornos frágiles y posteriores a los conflictos. En mayo de 2012 se iniciaron el examen y la actualización de la nota orientativa del Grupo de Trabajo Temático sobre la Recuperación Temprana y la política del PNUD en este ámbito. Las conclusiones del examen ayudarán al PNUD a identificar las iniciativas que pueden incluirse en los procesos de llamamientos unificados y que establecen un vínculo más eficaz entre la recuperación y el desarrollo. Hay que insistir en la necesidad de colaborar estrechamente con la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de la Secretaría de las Naciones Unidas (OCAH) y con el Comité Permanente entre Organismos, en particular con respecto a ambos exámenes, a fin de garantizar que se reconozcan las funciones y responsabilidades que asume el PNUD en relación con la recuperación temprana, que son diferentes de la labor de las organizaciones humanitarias, a las cuales complementan. Un mejor entendimiento entre el PNUD y otros agentes humanitarios sobre sus respectivas funciones, una definición común más clara del concepto de recuperación temprana, además de un conjunto común de principios rectores respecto al alcance y al mecanismo de financiación de las actividades en esta esfera serán factores importantes a la hora de facilitar la inclusión de proyectos comunes de recuperación temprana en los procedimientos de llamamientos unificados y otros mecanismos de financiación de las actividades en este ámbito. Esta asociación más estrecha entre el PNUD y los socios humanitarios podría resultar fundamental para mejorar la movilización de recursos de recuperación temprana y la eficacia de la transición del socorro al desarrollo.

| Medidas fundamentales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Plazo                               | Dependencias responsables                                                                                                                                                                                                                   | Seguimiento*  |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                     |                                                                                                                                                                                                                                             | Observaciones | Situación |
| 3.1 Revisar la nota orientativa del Grupo de Trabajo Temático sobre la Recuperación Temprana y la política del PNUD sobre recuperación temprana en estrecha cooperación con la OCAH, el Comité Permanente entre Organismos y el Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios; y poner en marcha una iniciativa mundial para la movilización de recursos de recuperación temprana, centrada en los desafíos específicos de las situaciones inmediatamente posteriores a los conflictos | Conclusión antes de finales de 2013 | Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, Direcciones Regionales, Dirección de Políticas de Desarrollo (con la participación del Departamento de Asuntos Políticos y del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz) |               |           |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                          |                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.2 Proporcionar formación y asistencia técnica al personal de las oficinas en los países para un mejor entendimiento de los procesos de llamamientos unificados, los requisitos de admisibilidad de proyectos, la financiación humanitaria y el sistema humanitario en general para capitalizar la presencia de los agentes humanitarios (que a menudo operan de forma paralela a las misiones de mantenimiento de la paz y a los enfoques relacionados con los conflictos) | En curso                 | OCAH/PNUD/(Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación)                      |
| 3.3 Desarrollar productos representativos de la imagen de marca del PNUD para la recuperación temprana e impartir formación en las oficinas en los países sobre el uso de estos productos de manera que permitan un nivel de previsibilidad y uniformidad de sus respuestas en la recuperación temprana y su posible inclusión en los llamamientos urgentes y en los procesos de llamamientos unificados                                                                     | Antes de finales de 2013 | Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, oficinas del PNUD en los países |

**Cuarta recomendación: Se debería prestar mayor atención a los arreglos institucionales para gestionar y difundir con más eficacia los conocimientos sobre fondos fiduciarios mancomunados de donantes múltiples a escala institucional —y cómo esto puede ayudar a las oficinas en los países que tienen que gestionar dichos fondos.**

*Fundamento de la recomendación:* La evaluación demuestra que la experiencia mundial del PNUD en la gestión de fondos fiduciarios de asociados múltiples no se ha plasmado sistemáticamente. Dichos conocimientos son útiles cuando las oficinas en los países tienen que comprender y explicar a sus socios las distintas opciones de fondos fiduciarios y para saber qué hay que hacer para crear un fondo fiduciario. Dada la continua necesidad de apoyo cuando se espera que el PNUD gestione o administre fondos fiduciarios no solo en el contexto de la recuperación posterior a los conflictos, sino también para la recuperación posterior a los desastres, se debe procurar mantener a los socios informados de los arreglos institucionales.

**Respuesta de la administración:** Ya se dispone de varias fuentes de información sobre los arreglos institucionales y los conocimientos sobre los fondos fiduciarios de donantes múltiples del GNUD y los fondos fiduciarios específicos del PNUD, como la sección que trata sobre los enfoques de financiación conjunta del sitio web del GNUD y el sitio web de la Oficina del Fondo Fiduciario de Socios Múltiples, así como la información del fondo fiduciario temático de las Comunidades de Población en Resistencia en el sitio web del PNUD y de la Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación. Sin embargo, se ha tomado nota de la recomendación y de la necesidad de poner información a disposición de los socios sobre las distintas modalidades que se pueden utilizar para financiar programas tanto directamente como a través del PNUD, así como mediante los acuerdos del GNUD con la Oficina del Fondo Fiduciario de Socios Múltiples del PNUD como organismo administrador.

| <i>Medidas fundamentales</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <i>Plazo</i>          | <i>Dependencias responsables</i>                                                                                                                                         | <i>Seguimiento*</i>  |                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                       |                                                                                                                                                                          | <i>Observaciones</i> | <i>Situación</i> |
| 4.1 El personal directivo superior del PNUD ultimaré y aprobaré directrices adicionales y carpetas de información sobre las distintas opciones de gestión de fondos fiduciarios mancomunados en los que participa el PNUD. Estas directrices proporcionarán información detallada sobre las características específicas de un espectro de fondos mancomunados para Comunidades de Población en Resistencia (estableciendo una distinción entre los fondos fiduciarios del PNUD y los de la Oficina del Fondo Fiduciario de Socios Múltiples administrados por dicha oficina en nombre del GNUD), incluidos los fondos humanitarios comunes, y en ellas se explicarán las opciones que las oficinas en los países tendrán en cuenta a la hora de proponer modalidades de financiación específicas para su uso en el contexto de las Comunidades de Población en Resistencia | Antes de mayo de 2013 | Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, Oficina del Fondo Fiduciario de Socios Múltiples/Dirección de Gestión, Dirección de Promoción y Relaciones Externas |                      |                  |

**Quinta recomendación 5: Para reforzar la importancia de la iniciativa Unidos en la acción de las Naciones Unidas en situaciones posteriores a conflictos; la Junta Ejecutiva del PNUD debería proponer a la Secretaría de las Naciones Unidas y al Consejo de Seguridad que examinen la importancia de establecer directrices claras respecto de la división de la mano de obra y los recursos durante la etapa de reducción de las misiones integradas, con el fin de garantizar que organismos como el PNUD estén preparados adecuadamente a nivel individual para desempeñar un importante papel en la etapa posterior a la transición.**

*Fundamento de la recomendación:* En 2011, el Secretario General respaldó un informe del examen del Grupo

Consultivo Superior titulado “sobre la capacidad civil después de los conflictos” (véase el documento A/65/747-S/2011/85), que recomendaba hacer un mejor uso por parte de las Naciones Unidas de la capacidad civil permanente. Las recomendaciones subrayaban el papel fundamental del PNUD en la movilización de recursos y la asistencia para el desarrollo en situaciones posteriores a conflictos y la conveniencia de que encabece los grupos de actividad en los ámbitos de las funciones gubernamentales básicas, la justicia y el desarrollo de la capacidad. Para el PNUD, las transiciones de las operaciones de mantenimiento de la paz a otras operaciones representan un período operativo complejo y delicado, en el que las actividades de asistencia a menudo cobran una gran importancia en la consolidación del progreso del país una vez superado el conflicto. En este momento, la gestión eficaz de las situaciones de transición reviste especial interés, ya que pronto se reducirán progresivamente varias operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, aunque seguirán recibiendo asistencia de las oficinas integradas para la consolidación de la paz, los equipos de la Organización en los países y de las misiones políticas especiales. Las nuevas directrices de las Naciones Unidas para las transiciones deberían constituir una oportunidad para elaborar procedimientos que permitan una planificación y presupuestación interinstitucionales más eficaces y aplicables.

**Respuesta de la administración:** Si bien el PNUD ha participado activamente en la elaboración de los procedimientos operativos estándar de la iniciativa Unidos en la acción, con el objeto de comprobar que se han tenido en cuenta los aspectos específicos de las situaciones de transición, el Grupo directivo de integración de las Naciones Unidas, presidido por el Secretario General Adjunto de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, se encuentra inmerso en la elaboración de una política común para las transiciones destinada a las misiones de las Naciones Unidas y basada en las enseñanzas y las buenas prácticas de la Organización. Y el PNUD participa activamente en este proceso. Por otra parte, el PNUD junto con el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, la OCAH y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) celebran reuniones periódicas con miembros esenciales del Consejo de Seguridad, en las que se debaten cuestiones críticas en el contexto de las misiones, incluidas las situaciones de transición. El PNUD también ha emprendido un estudio relativo a la experiencia adquirida en anteriores transiciones con vistas a elaborar directrices para acciones futuras en este ámbito. Contribuir a las actividades conjuntas o colectivas de las Naciones Unidas sigue siendo para el PNUD una prioridad importante, que, además, constituye la base de todas sus actividades. Sin embargo, a pesar de las buenas intenciones del PNUD, también es importante señalar que los éxitos en este ámbito dependerán de la voluntad de colaboración de todos los organismos involucrados.

| <i>Medidas fundamentales</i>                                                                                                                                                                                      | <i>Plazo</i>                                 | <i>Dependencias responsables</i>                                                                                                                        | <i>Seguimiento*</i>  |                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|
|                                                                                                                                                                                                                   |                                              |                                                                                                                                                         | <i>Observaciones</i> | <i>Situación</i> |
| 5.1 Elaborar una política para todo el sistema de las Naciones Unidas sobre la transición de las misiones integradas a otras operaciones                                                                          | Aprobación antes de junio de 2013            | Oficina Ejecutiva del Administrador, Direcciones Regionales, Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación                                        |                      |                  |
| 5.2 Elaboración en curso de directrices y lecciones aprendidas para la participación del PNUD en la transición de las misiones integradas a otras operaciones                                                     | Antes de finales de 2013                     | Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación                                                                                                     |                      |                  |
| 5.3 Contribuir a la elaboración de los procedimientos operativos estándar del GNUD para la iniciativa Unidos en la acción a fin de garantizar que se puedan aplicar íntegramente en las situaciones de transición | Aprobación del GNUD antes de finales de 2012 | Oficina Ejecutiva del Administrador, Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación a través del Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios del GNUD |                      |                  |

**Sexta recomendación: Se debería reforzar la cooperación con las instituciones financieras internacionales, incluido el Banco Mundial, en las esferas relativas a los planteamientos conjuntos para las evaluaciones de las necesidades posteriores a las crisis y la planificación de la prevención de las crisis.**

*Fundamento de la recomendación:* El PNUD ha ampliado su asociación con las instituciones financieras internacionales en situaciones posteriores a los conflictos. Por ejemplo, se están realizando evaluaciones de las necesidades en situaciones posteriores a las crisis mediante un ejercicio de exploración realizado en colaboración por el PNUD y el Banco Mundial. Las evaluaciones de las necesidades en situaciones posteriores a las crisis contribuyen a identificar las infraestructuras y las actividades de apoyo al gobierno que se necesitan para ayudar a los países a medida que avanzan hacia la recuperación. El proceso de planificación de las misiones integradas ha sido diseñado por las Naciones Unidas para contribuir a un entendimiento común de los objetivos estratégicos en un país determinado con la participación de todas las partes pertinentes del sistema de las Naciones Unidas, y para facilitar un marco de acción inclusivo que también pueda servir para involucrar a socios externos, como las instituciones financieras internacionales, las organizaciones regionales y los donantes bilaterales.

**Respuesta de la administración:** La cuestión abordada en esta recomendación ha sido una prioridad del PNUD durante varios años. La cooperación del PNUD con el Banco Mundial en países en crisis se incrementó tras la publicación del *Informe sobre el desarrollo mundial 2011: conflicto, seguridad y desarrollo* en los ámbitos temáticos del Estado de Derecho, la creación de empleo, la reducción del riesgo de desastres y la gobernanza en situaciones de crisis, incluyendo la administración del sector público y el desarrollo de la capacidad. El PNUD también preside el Grupo asesor de evaluación de las necesidades en situaciones posteriores a un conflicto y dirige la labor conjunta del sistema de las Naciones Unidas con el Banco Mundial sobre las evaluaciones de necesidades posdesastre. El Grupo asesor se concentra en el avance de la metodología de las evaluaciones de las necesidades en situaciones posteriores a un conflicto y trabaja para vincular más estrechamente dichas evaluaciones con las evaluaciones de necesidades posdesastre. Asimismo, el PNUD participa activamente en los esfuerzos globales iniciados en 2010 para reforzar la cooperación con el Banco Mundial sobre el terreno en países concretos, con el apoyo de un fondo fiduciario suizo. A finales de 2013 se llevará a cabo un examen de esta experiencia para esbozar el impacto de esta cooperación y las lecciones aprendidas en los cuatro primeros países piloto. Las conclusiones del examen servirán para estrechar la cooperación entre el PNUD y el Banco Mundial, y se espera que proporcione nuevas vías para una mayor colaboración.

| Medidas fundamentales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Plazo                    | Dependencias responsables                                                                                                                                                                                                                                | Seguimiento*  |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                          |                                                                                                                                                                                                                                                          | Observaciones | Situación |
| 6.1 Perfeccionar y ultimar la metodología de la evaluación de las necesidades en situaciones posteriores a un conflicto en estrecha cooperación con la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo (UNDOCO) de la Secretaría de las Naciones Unidas, especialmente en lo que respecta al apoyo a los ejercicios a nivel nacional, el desarrollo de la metodología de seguimiento y la participación de otras organizaciones regionales, en concreto los bancos de desarrollo regionales. | Antes de finales de 2013 | Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, UNDOCO                                                                                                                                                                                              |               |           |
| 6.2 Establecer un foro en el que participen el Banco Mundial y otros socios para la creación de empleo en Estados frágiles; y ejecutar programas piloto para mejorar la complementariedad y el impacto de la asistencia en los países seleccionados.                                                                                                                                                                                                                                                   | 2013-2014                | Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, Dirección de Promoción y Relaciones Externas, Dirección de Políticas de Desarrollo, Direcciones Regionales                                                                                          |               |           |
| 6.3 Participar en un análisis conjunto con el Banco Mundial para identificar países en los que el enfoque de la evaluación de las necesidades en situaciones posteriores a un conflicto pueda limitarse a un análisis conjunto más coherente por parte de las Naciones Unidas y las instituciones financieras internacionales, y beneficiarse de dicho análisis.                                                                                                                                       | Continuo                 | Dirección de Promoción y Relaciones Externas, Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación; Direcciones Regionales (en consulta con el Departamento de Asuntos Políticos y el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, si procede) |               |           |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                         |            |                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6.4 Proporcionar directrices y orientación a través del Equipo Ejecutivo del PNUD para las crisis prolongadas y los casos complejos de emergencia en situaciones específicas en determinados países en lo que respecta al compromiso con las instituciones financieras internacionales. | Continuo   | Equipo Ejecutivo, secretaría del Equipo Ejecutivo; Direcciones Regionales; Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación                                                               |
| 6.5 Empezar al menos dos evaluaciones conjuntas con el Banco Mundial sobre las necesidades de capacidad para la aplicación de los acuerdos de paz y establecer mecanismos conjuntos para movilizar recursos destinados a satisfacer dichas necesidades.                                 | 2013- 2014 | Dirección de Promoción y Relaciones Externas, Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, Direcciones Regionales, Banco Mundial, Coordinadores Residentes en los países en cuestión |
| 6.6 Prestar apoyo para la ejecución conjunta a los países piloto del Nuevo Pacto con el Banco Mundial a través del mecanismo de apoyo del G7+ financiado por donantes.                                                                                                                  | 2013-2014  | Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, Direcciones Regionales                                                                                                                  |

**Séptima recomendación: El PNUD debería elaborar un programa de recursos humanos internos para preparar y destinar a personal femenino en las situaciones de conflicto, y determinar parámetros más estrictos para que las oficinas cumplan los objetivos de paridad de los géneros.**

*Fundamento de la recomendación:* La evaluación demuestra que el PNUD tiene un historial dispar de logros en cuanto a la igualdad entre los géneros en su fuerza de trabajo en algunos países afectados por conflictos. En la República Democrática del Congo en 2010 solo el 23% del personal eran mujeres. En la situación posterior a la crisis de Côte d'Ivoire, la gran mayoría de los puestos del cuadro orgánico en 2011 estaba cubierta por hombres, con solo dos mujeres empleadas y ninguna de ellas en puestos clave. Esta escasa proporción de hombres y mujeres se reproduce en la misión integrada de las Naciones Unidas en Côte d'Ivoire (Operación de las Naciones Unidas en Côte d'Ivoire —UNOCI—). Las razones aducidas se refieren a las dificultades para encontrar mujeres con experiencia que hablen francés y que deseen trabajar en entornos inestables.

**Respuesta de la administración:** Los requisitos destinados a asegurar la igualdad entre los géneros ya figuran en los procedimientos y políticas de reclutamiento del PNUD. Sin embargo, se ha demostrado continuamente lo difícil que resulta atraer candidatas para trabajar en los contextos de las Comunidades de Población en Resistencia. El PNUD abordará este reto y proporcionará formación adicional al personal femenino y a las asesoras que trabajarán en situaciones de conflicto.

| Medidas fundamentales                                                                                                                                                                    | Plazo     | Dependencias responsables                                                                                        | Seguimiento*  |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|
|                                                                                                                                                                                          |           |                                                                                                                  | Observaciones | Situación |
| 7.1 Organizar actividades para mejorar la formación y los conocimientos especializados del personal femenino del PNUD seleccionado para cubrir puestos en entornos de crisis.            | 2013-2014 | Oficina de Gestión de Recursos Humanos/Dirección de Gestión, Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación |               |           |
| 7.2 Analizar las cuestiones relativas a la atracción y retención del personal femenino en los entornos de crisis; elaborar y aplicar medidas específicas para responder a este problema. | 2013-2014 | Dirección de Gestión, Direcciones Regionales                                                                     |               |           |

**Octava recomendación: Todos los programas para los países afectados por conflictos deberían articular una estrategia de salida clara. En relación con los proyectos de ejecución directa, debería ser obligatorio justificar las razones por las que no se pueden ejecutar a nivel nacional, y deberían incluir medidas destinadas al desarrollo de la capacidad y un calendario para la transición hacia modalidades de aplicación nacionales.**

*Fundamento de la recomendación:* La evaluación señala que el PNUD todavía tiene que lograr un equilibrio óptimo entre la ejecución directa de programas y la ejecución nacional en numerosos países afectados por conflictos. La cuestión de la sostenibilidad a veces puede entrar en conflicto con el deseo de acabar el trabajo, especialmente en países donde las deficiencias de capacidad son muy acusadas. La prestación directa de servicios puede intensificar el logro de resultados específicos, pero también se corre el riesgo de debilitar las instituciones de las que los países deben depender a largo plazo. La capacidad para gobernar creada con la asistencia del PNUD puede deteriorarse rápidamente debido a la fuga de cerebros, que lleva a los homólogos nacionales capacitados a buscar otros empleos en el sector privado o, lo cual genera un efecto perverso, en organizaciones internacionales de ayuda como las Naciones Unidas.

**Respuesta de la administración:** El PNUD conviene en la necesidad de garantizar que todos sus proyectos, tanto de ejecución nacional como de ejecución directa, tengan una estrategia de salida adecuada y fomenten la creación de capacidad. Esto constituye una consideración importante en el marco del actual proceso de aprobación para la ejecución directa de proyectos, que las respectivas Direcciones Regionales conceden a las oficinas en los países tras examinar la naturaleza de la situación especial de desarrollo y las ventajas comparativas específicas de la oficina en el país en la gestión de proyectos. Es fundamental aclarar que la modalidad de ejecución directa pone tanto énfasis en la creación de capacidad como la de ejecución nacional. Con todo, en situaciones de crisis o posteriores a la crisis, las autoridades nacionales tienen menos capacidad para hacer frente a los procedimientos impuestos por la modalidad de ejecución nacional, que difieren en gran medida de sus procedimientos operativos normales. Sin embargo, es importante que tanto los proyectos de ejecución nacional como los de ejecución directa establezcan claramente los objetivos en el ámbito del fomento de la capacidad en consonancia con la estrategia de salida. Asimismo, el PNUD examinará las modalidades operativas de los programas para asegurarse de que no hay errores de interpretación en relación con su contribución a la creación de capacidad nacional.

| Medidas fundamentales                                                                                                                                                                                                                                                                      | Plazo                    | Dependencias responsables                                                                                                | Seguimiento*  |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                          |                                                                                                                          | Observaciones | Situación |
| 8.1 Examinar varias oficinas en los países para determinar su cumplimiento en cuanto a la aplicación de los procedimientos del PNUD sobre ejecución directa desde la perspectiva de su impacto en el desarrollo de la capacidad nacional                                                   | Antes de finales de 2013 | Grupo de Apoyo a las Operaciones/Oficina de Evaluación, Direcciones Regionales                                           |               |           |
| 8.2 Perfeccionar el proceso de aprobación para la metodología de ejecución directa añadiendo un requisito estricto de evaluación de la capacidad nacional y una estrategia clara para mejorar la capacidad, así como un plazo para la transición hacia una modalidad de ejecución nacional | Inicio en 2014           | Direcciones Regionales, Grupo de Apoyo a las Operaciones, Oficina Ejecutiva del Administrador                            |               |           |
| 8.3 El personal directivo superior del PNUD debe evaluar las modalidades de ejecución de proyectos para los entornos de Comunidades de Población en Resistencia en el manual sobre programación del PNUD                                                                                   | Enero de 2013            | Oficina Ejecutiva del Administrador/Grupo de Apoyo a las Operaciones/Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación |               |           |

**Novena recomendación:** El PNUD debería ampliar los programas de formación del personal en los países que corren el riesgo de sufrir un conflicto, revisar los procedimientos de contratación de personal haciendo hincapié en su experiencia en este tipo de situaciones y proporcionar incentivos adicionales al personal con experiencia para que continúe trabajando en puestos con condiciones de vida difíciles y afectados por conflictos.

*Fundamento de la recomendación:* Si bien la evaluación subraya la importancia de la iniciativa del PNUD de respuesta a las crisis, conocida como SURGE, al abordar el problema de la escasez de personal cualificado al inicio de los conflictos, señala que la eficacia del PNUD en estos entornos seguirá dependiendo de la calidad y las capacidades de la gestión nacional y del personal. La selección de personal cualificado para cubrir puestos en los países en riesgo de conflicto y la puesta en marcha de programas de capacitación sólidos para el personal de dichos países constituyen las dos medidas más importantes para garantizar la eficacia del PNUD.

**Respuesta de la administración:** El PNUD admite la necesidad de continuar mejorando las competencias y la calidad del personal asignado a las situaciones de conflicto y continuará mejorando la formación, los sistemas de reclutamiento y los incentivos dentro del marco y los límites establecidos en los reglamentos conexos.

| Medidas fundamentales                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Plazo                      | Dependencias responsables                                                                                      | Seguimiento*  |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                            |                                                                                                                | Observaciones | Situación |
| 9.1 Definir las aptitudes y competencias necesarias para desempeñar puestos en lugares de destino con condiciones de vida difíciles y afectados por conflictos                                                                                                                                                                  | 2013                       | Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, Oficina del Alto Representante/Dirección de Gestión       |               |           |
| 9.2 Involucrar a la Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación en la selección y el nombramiento del funcionarios directivos de categoría superior para las oficinas en los países afectados por crisis (puestos de adjuntos y de categoría superior)                                                                  | 2013-2014                  | Oficina del Alto Representante/Dirección de Gestión, Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación       |               |           |
| 9.3 Elaborar y aplicar una estrategia de equipo para destinar a funcionarios directivos de categoría superior a las oficinas en los países afectados por crisis, teniendo en cuenta las capacidades de los equipos de gestión de las oficinas en los países en su conjunto, con vistas a subsanar las deficiencias de capacidad | 2013-2014                  | Oficina del Alto Representante/Dirección de Gestión                                                            |               |           |
| 9.4 Contar con algún miembro del personal que posea aptitudes para el análisis político, la facilitación y la resolución de conflictos, a fin de que preste asistencia al Coordinador Residente/Representante residente, en al menos la mitad (es decir, 20) de los 40 países prioritarios                                      | Antes de diciembre de 2014 | Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, Departamento de Asuntos Políticos, Direcciones Regionales |               |           |

**Décima recomendación:** El PNUD debería establecer nuevas directrices para la elaboración de proyectos en países afectados por conflictos, que incluyan conjuntos genéricos de parámetros e indicadores. También debería incluirse el seguimiento, la evaluación y la notificación de los progresos realizados en las situaciones de conflicto. Dichos instrumentos deben basarse en los indicadores de programas desarrollados en contextos de ausencia de conflictos, y revisarse posteriormente teniendo en cuenta el cambio de circunstancias que produjo el conflicto.

*Fundamento de la recomendación:* De los resultados de la evaluación se desprende la necesidad de elaborar nuevas directrices, ya que el PNUD actualmente carece de una evaluación sistemática y coherente de los progresos realizados hacia la consecución de los objetivos de las Comunidades de Población en Resistencia en el contexto de los programas de asistencia a los países. No se han determinado indicadores o parámetros específicos para la labor del PNUD en entornos de crisis y no existe una práctica coherente en lo que respecta al establecimiento de bases de referencia al inicio de los proyectos nacionales para hacer un seguimiento de los progresos.

**Respuesta de la administración:** Las directrices del PNUD para la planificación, seguimiento y evaluación de las intervenciones en las situaciones de crisis figuran en el “Compendio núm. 1: planificación, seguimiento y evaluación en escenarios prevención de crisis y recuperación”. Sin embargo, el PNUD admite la observación realizada en la recomendación y reconoce que el Compendio actual no aborda las cuestiones específicas relativas a la eficacia de los programas, especialmente en las situaciones posteriores a los desastres. Un examen reciente de la cartera de programas de la Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación en el contexto de las Comunidades de Población en Resistencia, realizada conjuntamente por las Direcciones Regionales y Centrales, recalcó la necesidad de aplicar las directrices existentes en este ámbito a fin de reforzar la pertinencia y la eficacia de los programas, identificar esferas de inversión estratégica para lograr el máximo impacto y volver a centrarse en el desarrollo de la capacidad en el contexto de dichas Comunidades. Se estableció un plan de acción detallado para aplicar las recomendaciones con vistas al examen, en el que se incluye la creación de un sistema especial de evaluación y seguimiento para los países afectados por crisis que incorpora indicadores, análisis contextuales frecuentes y visitas de seguimiento más frecuentes. La Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación también ha puesto en marcha una iniciativa piloto para ponerse al frente de la elaboración de una nueva estrategia de seguimiento y evaluación en las situaciones de conflicto.

| <i>Medidas fundamentales</i>                                                                                                                                                                    | <i>Plazo</i>            | <i>Dependencias responsables</i>                                                                                          | <i>Seguimiento*</i>  |                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|
|                                                                                                                                                                                                 |                         |                                                                                                                           | <i>Observaciones</i> | <i>Situación</i> |
| 10.1 Introducir y poner en marcha un nuevo paquete de asistencia a la gestión basada en resultados destinado a las oficinas en los países                                                       | Enero de 2013           | Grupo de Apoyo a las Operaciones                                                                                          |                      |                  |
| 10.2 La definición de indicadores pertinentes para las Comunidades de Población en Resistencia formará parte de la formulación de cadenas de resultados para el nuevo plan estratégico del PNUD | Enero de 2013           | Grupo de Apoyo a las Operaciones/Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación/Dirección de Políticas de Desarrollo |                      |                  |
| 10.3 La Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación liderará la fase piloto de la nueva estrategia de seguimiento y evaluación en dos países piloto                                     | Inicio en enero de 2013 | Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, Oficinas Regionales, Grupo de Apoyo a las Operaciones                |                      |                  |

\* En la base de datos del Centro de Recursos de Evaluación se hace un seguimiento electrónico del estado de la aplicación.