



# 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  
15 de enero de 2021  
Español  
Original: inglés

## Primer período ordinario de sesiones de 2021

Nueva York, 1 a 4 de febrero de 2021

Tema 6 del programa provisional

### Evaluación

## Respuesta de la administración a la evaluación del apoyo del PNUD a los países afectados por conflictos

### I. Introducción

1. En 2020 la Oficina de Evaluación Independiente del PNUD completó una evaluación del apoyo del PNUD a los países afectados por conflictos. La evaluación formaba parte del plan de trabajo de la Oficina para 2018-2021 aprobado por la Junta Ejecutiva. En su segundo período ordinario de sesiones de 2019, la Junta solicitó además una evaluación independiente de la labor del PNUD en países afectados por conflictos<sup>1</sup>. La evaluación abarca el período comprendido entre 2014 y 2020, que coincide con la reestructuración organizativa de la respuesta del PNUD a las crisis, durante el cual se creó la Dirección de Gestión de Crisis, a finales de 2018<sup>2</sup>. La evaluación engloba los planes estratégicos anterior y actual del PNUD y coincide con las reformas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y el reposicionamiento del pilar de paz y seguridad de las Naciones Unidas. La evaluación examinó la función y la contribución del PNUD en materia de prevención de las crisis, recuperación, estabilización y transición al desarrollo en 34 países afectados por conflictos<sup>3</sup>. El resumen de la evaluación figura en el documento [DP/2021/8](#).

2. El PNUD acoge con beneplácito las recomendaciones formuladas en la evaluación, que contribuirán a desarrollar un nuevo marco institucional (soluciones de desarrollo para situaciones de crisis y fragilidad, en adelante el marco para las crisis y la fragilidad) que incorporará estrategias de prevención de las crisis y respuesta a ellas en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y el marco de sostenimiento de la paz de las Naciones Unidas y servirá de base para el próximo Plan Estratégico del PNUD (2022-2025). El PNUD aprovechará las fortalezas identificadas y adoptará medidas en las esferas que deban ser reforzadas.

<sup>1</sup> Además de países afectados por conflictos, la evaluación abarca la prevención y la fragilidad.

<sup>2</sup> Sin embargo, la evaluación no cubre la respuesta del PNUD a la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) en países afectados por conflictos, dado que la pandemia empezó durante el período examinado en la evaluación.

<sup>3</sup> Los países afectados por conflictos son aquellos países que sufren un conflicto armado durante más de un año debido a factores internos o externos que provoca una disrupción de la paz, destrucción y pérdida de vidas.



## II. Situaciones de conflicto y programas de desarrollo y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

3. La prominencia de los conflictos, el extremismo violento y las tensiones relacionadas con los recursos naturales y el clima fue motivo de constante preocupación durante el último decenio y tuvo costos humanos, sociales y económicos abrumadores. Los conflictos generan el 80 % de todas las necesidades humanitarias y siguen siendo un obstáculo importante para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El Banco Mundial estima que para 2030 hasta dos tercios de las personas que se encuentran en la pobreza extrema en el mundo vivirán en entornos afectados por la fragilidad, el conflicto y la violencia<sup>4</sup>. En 2020, el 23 % de la población mundial y el 76,5 % de las personas que se encontraban en la pobreza extrema en todo el mundo vivían en contextos frágiles<sup>5</sup>. Estas cifras demuestran que no solo la aparición de conflictos violentos, sino también las dimensiones subyacentes de los conflictos socioeconómicos, políticos o ambientales y la inestabilidad, englobadas en el término “fragilidad”, están obstaculizando las iniciativas de desarrollo.

4. Después de diez meses de pandemia mundial de COVID-19, hay fuertes indicios de que las consecuencias sociales y económicas secundarias tienen repercusiones desproporcionadas en los contextos frágiles y afectados por conflictos. Según cifras del Banco Mundial, más de 75 millones de personas están en riesgo de caer en la pobreza extrema en contextos frágiles debido a las repercusiones de la pandemia. El riesgo de vulnerabilidad socioeconómica suele ser mayor en contextos frágiles y afectados por conflictos debido a vulnerabilidades preexistentes en los que la COVID-19 ya está teniendo un efecto desestabilizador.

5. La desigualdad, la marginalización y la exclusión son causas principales del conflicto. Por lo tanto, es esencial luchar contra la desigualdad para lograr la paz y mejorar el desarrollo humano en países afectados por conflictos. Para lograr progresos significativos en el desarrollo sostenible, en particular en la reducción de la pobreza y la promoción de una paz sostenible, según se dispone en la agenda de sostenimiento de la paz del Secretario General, es necesario llevar a cabo actividades de desarrollo a mediano y largo plazo y actuaciones humanitarias de forma simultánea. La mayoría de las situaciones de conflicto incluyen crisis múltiples, como movimientos de refugiados y desplazados internos, enfermedades transfronterizas, fenómenos relacionados con el clima, como sequías y desastres naturales importantes o recurrentes, y tensiones sobre los recursos naturales y el medio ambiente, además de disparidades regionales, pobreza, sistemas de gobernanza deficientes, vulnerabilidades estructurales y subdesarrollo. El número de desplazados forzados alcanzó un máximo histórico de 79,5 millones de personas en 2019, lo que creó una crisis de desplazamiento sin precedentes<sup>6</sup>. Los conflictos y la inestabilidad política han contribuido al aumento del número de refugiados y desplazados internos en muchas regiones. El impacto sin precedentes de la pandemia de COVID-19 ya está teniendo repercusiones directas en las zonas del mundo vulnerables a los conflictos y podría agravar aún más en 2021 una situación ya precaria.

6. Varios estudios demuestran que el cambio climático es un multiplicador de las amenazas para la paz y la seguridad y que los cambios climáticos locales están fuertemente vinculados a la persistencia de conflictos existentes y la agravación de

<sup>4</sup> Banco Mundial, octubre de 2020, <https://www.bancomundial.org/es/topic/fragilityconflictviolence/overview>.

<sup>5</sup> Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, “States of Fragility 2020”, <http://www.oecd.org/dac/states-of-fragility-fa5a6770-en.htm>.

<sup>6</sup> <https://www.acnur.org/datos-basicos.html>.

nuevos conflictos, a la vez que la migración a zonas urbanas desde regiones afectadas por la sequía puede incrementar aún más las tensiones y desembocar en violencia. Dada la multidimensionalidad de los riesgos climáticos y su interacción con los factores desencadenantes de conflictos, se necesitan más que nunca soluciones de prevención integradas.

7. Esto también es cierto para las medidas destinadas a prevenir el extremismo violento, cuyos factores desencadenantes y causas profundas son propios a cada contexto local, por lo que requieren respuestas que tengan en cuenta los riesgos, que estén basadas en pruebas y que se apliquen a través de los interesados locales, como la sociedad civil, las organizaciones confesionales y los actores dedicados a la consolidación de la paz. Este enfoque preventivo para luchar contra el extremismo violento, arraigado en el desarrollo sostenible y los derechos humanos, da respuesta a las vulnerabilidades subyacentes, como la pobreza, la desigualdad y la exclusión, que pueden empujar a las personas hacia narrativas y comportamientos propios del extremismo violento.

8. En el último decenio, se ha ido reconociendo cada vez más la importante función que desempeña la juventud en el proceso nacional e internacional de formulación de políticas y consolidación de la paz<sup>7</sup>. En la actualidad hay 1.500 millones de jóvenes de entre 15 y 24 años; se ha reconocido y reforzado ampliamente en múltiples resoluciones del Consejo de Seguridad la función que pueden desempeñar los jóvenes como agentes de prevención y resolución de conflictos, si bien los gobiernos o los donantes no les han dedicado la atención o los recursos adecuados<sup>8</sup>.

9. Del mismo modo, si bien se ha reconocido ampliamente la importancia crítica de abordar la participación de las mujeres en la paz y el desarrollo, siguen existiendo lagunas importantes. Han pasado dos decenios desde que el Consejo de Seguridad aprobó la resolución 1325 (2000), a la que siguió la resolución 2122 (2013), con miras a garantizar la participación de las mujeres en las iniciativas de paz y seguridad, pero su participación en los procesos de paz sigue siendo escasa.

### III. Apoyo del PNUD a países afectados por conflictos

10. El PNUD presta apoyo a los 57 países y territorios enumerados en el informe “States of Fragility 2020” de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), incluidos los 34 países abarcados en la presente evaluación, en sus iniciativas encaminadas a prevenir los conflictos, impulsar la recuperación y la estabilización y realizar una transición al desarrollo. Un análisis preliminar de la cartera de 2019 demostró que el PNUD destinó en 2019 más de 2.300 millones de dólares a apoyar contextos frágiles (el 54 % de los casi 4.300 millones de dólares desembolsados en todo el mundo). De un modo similar, el PNUD destinó al menos la mitad de su presupuesto para 2020, de 6.000 millones de dólares, a su labor en contextos frágiles.

11. Durante los períodos correspondientes a los dos planes estratégicos que abarca la evaluación<sup>9</sup>, el PNUD ha apoyado iniciativas interrelacionadas de prevención y mitigación, respuesta y recuperación y consolidación de la paz y reconciliación en contextos diversos de situaciones de conflicto y posconflicto.

<sup>7</sup> Véase, por ejemplo, “El elemento que falta para la paz”, 2018,

<https://www.youth4peace.info/system/files/2018-10/youth-web-spanish.pdf>.

<sup>8</sup> Como las resoluciones del Consejo de Seguridad 2250 (2015), 2419 (2018) y 2535 (2020), en las que se resaltó la función vital de la juventud en la consolidación de la paz y la ampliación de la agenda.

<sup>9</sup> Planes Estratégicos del PNUD para 2014-2017 y 2018-2021.

12. El PNUD se centra en consolidar la paz y la gobernanza inclusiva en países que salen de una situación de conflicto a fin de acelerar el retorno a vías de desarrollo sostenible. Para ello, se toma como punto de partida el apoyo proporcionado por el PNUD durante las fases de recuperación temprana y estabilización. Además de realizar intervenciones de estabilización centradas en los países, el PNUD ha apoyado la estabilización regional (por ejemplo, en el Sahel) para acelerar el retorno de desplazados a sus comunidades proporcionando servicios sociales básicos y oportunidades económicas. En ese contexto, el PNUD apoya el refuerzo de las funciones básicas de gobierno para fortalecer las capacidades de las instituciones locales a fin de asistir en las iniciativas de consolidación de la paz.

13. El Plan Estratégico para 2014-2017 perfiló el apoyo del PNUD a la consolidación de la paz y la construcción del Estado mediante la obtención de tres resultados principales: el refuerzo de los sistemas de gobernanza (resultado 2), la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (resultado 4) y la resiliencia (resultado 5). El PNUD se centró en fortalecer las instituciones de gobernanza clave necesarias para guiar pacíficamente a los países por una senda que se alejara de potenciales conflictos y asegurarse de que se produjeran transformaciones duraderas en la sociedad, en particular mediante el fomento de las capacidades para prevenir y gestionar los conflictos; la facilitación, el diálogo y la creación de consenso; y el análisis y la evaluación de conflictos.

14. En el Plan Estratégico para 2018-2021 “la creación de resiliencia ante crisis y perturbaciones, a fin de salvaguardar los logros alcanzados en materia de desarrollo” es uno de los tres entornos de desarrollo de la labor del PNUD<sup>10</sup>. Se hace hincapié en la mitigación de conflictos y en la creación de un entorno propicio para el desarrollo sostenible. Con este énfasis en la creación de resiliencia, el PNUD está apoyando varias iniciativas en países afectados por conflictos con el objetivo de contribuir a la paz, la revitalización económica y la gobernanza inclusiva. Las intervenciones del PNUD en cada una de las fases de recuperación y estabilización, transición al desarrollo y prevención del conflicto y consolidación de la paz están relacionadas con el objetivo más amplio de crear resiliencia y lograr un desarrollo sostenible. El Plan Estratégico para 2022-2025 representará una oportunidad para ajustar el enfoque del PNUD en un mundo cada vez más frágil y se guiará por las recomendaciones formuladas en la presente evaluación y las lecciones transversales de la respuesta del PNUD a la COVID-19 y su apoyo para la recuperación.

15. Sobre el terreno y desempeñando su función de “integrador” de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el PNUD apoya al sistema de las Naciones Unidas y los equipos de las Naciones Unidas en los países a desarrollar enfoques multidimensionales de desarrollo para afrontar problemas que van desde la crisis climática y la pandemia al aumento de las desigualdades y los conflictos prolongados. En situaciones de conflicto, la labor del PNUD contribuye a múltiples Objetivos de Desarrollo Sostenible, como la reducción de la pobreza (Objetivo 1), el trabajo decente y el crecimiento económico (Objetivo 8), la igualdad de género (Objetivo 5), la reducción de las desigualdades (Objetivo 10), comunidades sostenibles (Objetivo 11) y sociedades justas, pacíficas e inclusivas (Objetivo 16). El PNUD reconoce que la acción por el clima (Objetivo 13) será esencial para aumentar la

---

<sup>10</sup> El PNUD define la creación de resiliencia como “un proceso de transformación que fortalece la capacidad de las personas, las comunidades, las instituciones y los países de prevenir, anticipar, absorber, responder y recuperarse de las crisis”, centrado en las “capacidades de atacar las causas a la base del conflicto, de reducir los riesgos de desastres, de mitigar y adaptarse a los impactos del cambio climático, de recuperarse de las crisis y de alcanzar una paz sostenible”. Por lo tanto, los programas apoyan a los países y las comunidades para gestionar mejor los conflictos, prepararse para problemas mayores, recuperarse posteriormente e integrar la gestión de riesgos en su planificación del desarrollo y sus decisiones de inversión.

resiliencia frente al clima y reducir la inseguridad alimentaria, un factor de la prevención de conflictos en muchos países. Es esencial establecer asociaciones (Objetivo 17) en países afectados por conflictos para promover la resiliencia y los vínculos en el nexo entre ayuda humanitaria, desarrollo y paz.

16. A fin de fortalecer su apoyo a países afectados por crisis y conflictos e impulsar su visión, prioridades y coherencia para la prevención y la recuperación de las crisis y la respuesta a ellas, el PNUD estableció a finales de 2018 una Dirección de Gestión de Crisis especialmente dedicada como parte de la Red Global de Políticas. La Dirección de Gestión de Crisis está fortaleciendo y mejorando la articulación de la capacidad del PNUD de responder a las causas profundas de los conflictos y los factores que los provocan, apoyando a países afectados por conflictos para que superen los déficits de desarrollo y reduzcan las vulnerabilidades y dando prioridad a una mayor armonización y coherencia de las actividades y los agentes humanitarios, de desarrollo y de consolidación de la paz.

17. Basándose en el mandato del Plan Estratégico para 2018-2021, la Dirección de Gestión de Crisis ha consolidado la oferta y los enfoques de políticas y programas del PNUD relacionados con las crisis, ha simplificado el apoyo técnico prestado a las oficinas en los países y ha velado por que se adoptaran medidas para realizar intervenciones en profundidad más allá de los programas relacionados con la respuesta inmediata a fin de desempeñar una función más sustantiva en materia de prevención y creación de resiliencia. Se han desarrollado herramientas, estrategias y comunidades de intercambio de prácticas en ámbitos clave de la prevención y la recuperación de las crisis y la respuesta a ellas a fin de fortalecer la respuesta de los programas de los países, incluida la gestión de las actividades de transición de las Naciones Unidas, que abarca el refuerzo de las capacidades, los conocimientos técnicos, las herramientas y los recursos financieros de las oficinas en los países en situación de crisis.

18. En contextos de conflicto, el PNUD promueve un enfoque integrado que engloba la prevención de conflictos, la seguridad climática, la cohesión social y la consolidación de la paz a la vez que sigue basándose en análisis en profundidad de las causas profundas locales de los conflictos y los factores que los provocan, como el extremismo violento y la radicalización. En el marco de la nueva oferta del PNUD de políticas y programas en materia de prevención, se han ultimado nuevas orientaciones programáticas sobre temas como la mediación interna y la cohesión social.

19. El PNUD ha seguido reforzando su oferta en materia de prevención del extremismo violento con una base de investigación cada vez mayor, que incluye estudios a gran escala como “Journey to Extremism in Africa”, “Invisible Women: Gendered Dimensions of Return, Reintegration and Rehabilitation” y “Young people at the forefront of preventing and responding to violent extremism”; conjuntos de herramientas de gestión del riesgo y medición de impacto para prevenir el extremismo violento; e iniciativas innovadoras para hacer frente a contextos difíciles y dinámicos. El PNUD y los asociados han creado nuevas orientaciones sobre la utilización de la ciencia del comportamiento para elaborar programas de prevención del extremismo violento basadas en las mejores prácticas de oficinas en los países (por ejemplo, en el Pakistán, el Sudán, Tayikistán, Uzbekistán y el Yemen).

20. El PNUD proporciona además una plataforma integrada de apoyo en materia de estado de derecho, seguridad comunitaria y derechos humanos en el sistema de las Naciones Unidas centrado en la crisis y la fragilidad. El Programa Global del PNUD sobre el Fortalecimiento del Estado de Derecho y los Derechos Humanos para Mantener la Paz y Fomentar el Desarrollo proporciona asistencia integrada a los socios nacionales en más de 40 contextos a fin de construir comunidades resilientes

apoyadas por instituciones justas e inclusivas. El PNUD ha proporcionado orientaciones y conjuntos de herramientas relacionadas con el estado de derecho, la seguridad y las repercusiones de la COVID-19 en materia de derechos humanos a nivel nacional al PNUD y los equipos de las Naciones Unidas en los países.

21. El PNUD ha dado prioridad a la agenda sobre la juventud, la paz y la seguridad<sup>11</sup>, en particular en países afectados por conflictos (como Sierra Leona, América Central, los Balcanes Occidentales, Malí y Madagascar). El PNUD apoya el desarrollo de la capacidad y las capacidades internas en relación con la juventud, codirigiendo la elaboración del primer manual de las Naciones Unidas sobre programación en materia de juventud, paz y seguridad<sup>12</sup> y organizando conjuntamente con oficinas del PNUD en los países, misiones políticas y otros interesados el primer foro de aprendizaje de las Naciones Unidas sobre la juventud, la paz y la seguridad. En su calidad de referente intelectual, el PNUD celebró consultas con más de 4.000 jóvenes constructores de la paz en las cinco regiones en el contexto de la elaboración del estudio sobre los progresos en materia de juventud, paz y seguridad encargado por el Consejo de Seguridad.

22. El PNUD ha dado prioridad en los últimos años a su labor en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en contextos frágiles y de crisis, lo que incluye la prestación de apoyo para que las mujeres ocupen funciones de liderazgo en la prevención de conflictos y la consolidación de la paz. El PNUD ha actualizado sus herramientas de prevención y fomento de la igualdad de género con la presentación en 2019 de un nuevo conjunto de herramientas sobre género y recuperación que proporciona orientaciones concretas para incorporar satisfactoriamente consideraciones de igualdad de género en contextos de crisis.

23. El PNUD, en su calidad de entidad administrativa anfitriona de la Oficina de los Fondos Fiduciaros de Asociados Múltiples, es el principal agente administrativo de las Naciones Unidas en materia de instrumentos de financiación mancomunada en países afectados por conflictos. La evaluación de los servicios financieros interinstitucionales comunes del PNUD realizada en agosto de 2018 concluyó, entre otras cosas, que la oficina “es muy valorada por los donantes y las organizaciones participantes por su sólida capacidad de diseño y administración de los fondos” y que “la mayoría de los donantes y organizaciones participantes consideran que la oficina es su opción preferida en cuanto agente administrativo”.

24. El PNUD ha incrementado su participación y apoyo en los mecanismos interinstitucionales de financiación mancomunada, por ejemplo en el Fondo para la Consolidación de la Paz y en países afectados por conflictos en los que el PNUD participa activamente en fondos mancomunados interinstitucionales y programas conjuntos (por ejemplo, el Afganistán, Colombia, la República Democrática del Congo, Somalia, el Sudán y muchos más). En todos ellos el PNUD ha sido un importante receptor de financiación destinada a ejecutar proyectos en el marco de una estrategia conjunta más amplia entre los gobiernos y las Naciones Unidas. Además, el PNUD desempeña una función esencial en la dirección de organismos estratégicos y de gobierno como comités directivos o secretarías de fondos en muchos fondos y programas conjuntos a nivel nacional.

25. La consolidación de la diversa gama de ofertas del PNUD en materia de prevención y recuperación de las crisis y respuesta a ellas ha representado un avance importante, pero se requieren esfuerzos y recursos concertados para posicionar su labor a nivel mundial, regional y nacional y traducir esas estrategias y herramientas

<sup>11</sup> Resoluciones del Consejo de Seguridad 2250 (2015), 2419 (2018) y 2535 (2020).

<sup>12</sup> Con apoyo del Gobierno de Suecia, Academia Folke Bernadotte; <https://www.youth4peace.info/ypshandbook>.

en actuaciones prácticas en las operaciones descentralizadas del PNUD. El nuevo marco para las crisis y la fragilidad ayudará a consolidar la dirección estratégica del PNUD en contextos frágiles y de crisis, incluida la aplicación del enfoque del nexo entre ayuda humanitaria, desarrollo y paz, y garantizará su idoneidad para dar respuesta a una variedad de problemas relacionados con las crisis y la fragilidad.

#### IV. Resultados y conclusiones de la evaluación

26. El PNUD acoge la evaluación con satisfacción. Sus conclusiones servirán de guía para la futura labor de la organización en contextos frágiles y de crisis, incluida la elaboración del marco para las crisis y la fragilidad, y proporcionarán aportaciones clave para el próximo Plan Estratégico para 2022-2025. El PNUD, en su calidad de organización basada en el aprendizaje y el conocimiento, da un gran valor a las oportunidades para reflexionar sobre sus políticas y programas y hacerlos evolucionar a fin de responder a las necesidades cambiantes de los países donde se ejecutan programas.

27. El PNUD agradece las conclusiones positivas de la evaluación sobre la medida en que el Programa respondió a prioridades clave en países afectados por conflictos, que demuestran el valor de su apoyo para facilitar la paz y acelerar el desarrollo. La administración del PNUD toma nota de conclusiones clave a este respecto:

a) En países afectados por conflictos, el PNUD ha realizado importantes contribuciones para estabilizar, crear y fortalecer instituciones y ha puesto en marcha procesos facilitadores para impulsar la gobernanza inclusiva, reforzar el estado de derecho y consolidar la paz. El PNUD ha respondido a una gran variedad de contextos y problemas complejos con intervenciones eficaces de apoyo a los asociados nacionales e internacionales, colmando lagunas críticas en el continuo entre recuperación y estabilización, facilitando funciones gubernamentales básicas, restaurando servicios y proporcionando empleo y medios de vida de forma temporal y reforzando sus alianzas en todo el nexo entre ayuda humanitaria, desarrollo y paz.

b) El PNUD ha realizado contribuciones importantes a las iniciativas de estabilización a fin de sentar las bases para la consolidación de la paz, ayudar a prevenir el resurgimiento de la violencia y restaurar servicios clave en entornos de alto riesgo. Si bien el PNUD ha desarrollado una función importante en el establecimiento de servicios de estabilización a gran escala, se debe hacer un mayor hincapié en afianzar esos esfuerzos en procesos institucionales e iniciativas de paz locales;

c) La creación de la Dirección de Gestión de Crisis a finales de 2018 permitió un necesario afianzamiento de la consolidación del apoyo prestado por el PNUD a países afectados por conflictos, la coherencia de políticas, el desarrollo de alianzas, el refuerzo de programas y el reposicionamiento del PNUD tras la desvinculación del sistema de coordinadores residentes.

28. La administración del PNUD quiere destacar los siguientes puntos:

a) Durante la mayor parte del período abarcado por la evaluación, el PNUD no contaba con una Dirección de Gestión de Crisis especialmente dedicada, sino con una pequeña Dependencia de Respuesta a las Crisis que tenía un mandato, recursos y personal limitados. Tras la creación de la Dirección de Gestión de Crisis en el contexto de la Red Global de Políticas a finales de 2018, el PNUD ha invertido en el desarrollo de las robustas políticas institucionales, orientaciones, liderazgo y apoyo que se necesitan, según la evaluación, para orientar la labor del PNUD en países afectados por conflictos.

b) El PNUD señala que la evaluación no recoge adecuadamente las dimensiones operacionales de su capacidad y desempeño en materia de respuesta a las crisis en países afectados por conflictos y otros contextos. La respuesta inmediata del PNUD a las crisis se ha guiado por la mejor práctica de los procedimientos operativos estándar, que se han revisado periódicamente para reflejar tendencias emergentes, nuevos conocimientos y procedimientos más ajustados y han constituido la espina dorsal de una respuesta inmediata a las crisis predecible y bien gestionada. De un modo similar, se amplió la reserva de asesores y consultores de refuerzo del PNUD y se mejoraron continuamente los procedimientos de movilización y despliegue, lo que permitió garantizar que las personas adecuadas se encontraban en el lugar adecuado en el momento adecuado. La fortaleza de la capacidad de refuerzo del PNUD quedó de manifiesto de forma notable durante la respuesta proporcionada en 2020 a la crisis de la COVID-19, con más de 800 despliegues, incluidos despliegues virtuales.

29. El PNUD toma cuidadosa nota de las conclusiones y las recomendaciones en las que se señalan las áreas que necesitan más atención y recursos en países afectados por conflictos. En respuesta a las recomendaciones formuladas en la evaluación, el PNUD formula las observaciones siguientes.

30. El PNUD toma nota de la **recomendación 1**, en la que se pide una política institucional que responda al llamamiento del Secretario General en favor de un enfoque coordinado e integrado de la paz sostenible y demuestre el liderazgo mundial del PNUD en la facilitación y la promoción del enfoque del nexo entre ayuda humanitaria, desarrollo y paz. El PNUD abordará esta cuestión en el futuro marco para las crisis y la fragilidad y centrará su labor en contextos frágiles en impulsar el Decenio de Acción en consonancia con su ventaja comparativa y sobre la base de un modelo institucional idóneo en esos entornos operativos complejos y de alto riesgo con modelos y soluciones de programación actualizados para aplicar el nexo a nivel nacional y local. Además, se reforzará el liderazgo mundial del PNUD en el ámbito del nexo en plataformas concretas, como el Comité Permanente entre Organismos y la Red Internacional sobre Conflictos y Fragilidad de la OCDE. El PNUD sigue copresidiendo, junto con la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, el Comité Directivo Conjunto para Promover la Colaboración en Cuestiones Humanitarias y de Desarrollo a fin de promover la colaboración y la aplicación del enfoque del nexo a nivel nacional.

31. El PNUD agradece la **recomendación 2**, en la que se propone dar prioridad al apoyo a la prevención de conflictos en los planos nacional y mundial en tres ámbitos: prevención del extremismo violento; riesgo multidimensional, especialmente por su vínculo con las dimensiones interrelacionadas del clima y el conflicto; y alerta temprana. La nueva oferta del PNUD en materia de prevención abordará esos tres ámbitos de interés, así como un desarrollo que tenga en cuenta los riesgos, los enfoques de prevención selectivos y la incorporación de la sensibilidad a los conflictos y la cohesión social en la labor de la organización. El PNUD reforzará las alianzas existentes con el Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz (DAPCP) y la Oficina de Apoyo a la Consolidación de la Paz y promoverá que se presten soluciones integradas en contextos rápidamente cambiantes y expandirá las alianzas dentro del amplio abanico de agentes del nexo entre ayuda humanitaria, desarrollo y paz a fin de alentar y facilitar un cambio hacia la prevención.

32. El PNUD reconoce que existen oportunidades para seguir reforzando los vínculos en la oferta en materia de prevención del extremismo violento, asegurándose de que pueda responder de forma más ágil a los factores desencadenantes de alertas tempranas. El PNUD reconoce y apoya activamente la inclusión y la participación de los jóvenes en el desarrollo de planes de acción nacionales y otros marcos de políticas.

En una evaluación del programa del PNUD de 2020 se señaló que el 50 % de las iniciativas nacionales daban prioridad a la participación de las mujeres y los jóvenes, lo que incluía asignarles funciones de liderazgo en el diseño y la ejecución de actividades de proyectos e invertir en su potencial para dar forma a la conversación nacional sobre la prevención del extremismo violento.

33. El PNUD acoge con beneplácito la **recomendación 3**, en la que se alienta a impulsar la coherencia de las políticas en toda la organización para poder hacer frente a las respuestas conceptuales y programáticas incoherentes en todas las regiones y se resalta la necesidad de dar prioridad a la colaboración a largo plazo sustentada en conocimientos especializados técnicos, la mejora de la coordinación entre las direcciones regionales y la Dirección de Gestión de Crisis y la rendición de cuentas de las oficinas en los países para aplicar estrategias y directrices institucionales. En 2019 el PNUD reajustó sus funciones de apoyo de políticas y programas en la Red Global de Políticas para permitir la movilización de conocimientos especializados interdisciplinarios y de prácticas intersectoriales entre direcciones en todo el mundo a fin de dar respuestas más eficaces a los complejos problemas de desarrollo que afrontan los países afectados por conflictos para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible y responder a las crisis de manera integrada y coherente. El futuro marco para las crisis y la fragilidad seguirá abordando la coherencia de las políticas en materia de prevención, respuesta y situaciones prolongadas.

34. El PNUD toma nota de la **recomendación 4**, a saber, expandir y reproducir medios de vida y oportunidades de empleo a largo plazo que tengan en cuenta las crisis y realizar una intervención de políticas que reduzca los riesgos para el crecimiento inclusivo. Se prestará especial atención en identificar intervenciones catalizadoras y mecanismos robustos de evaluación de mercados a fin de mejorar la resiliencia como estrategia para reducir los impactos en las actividades productivas, desarrollar la autosuficiencia como impulsora de la estabilidad y apoyar medidas relacionadas con el nexo entre ayuda humanitaria, desarrollo y paz y la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

35. El PNUD apoya la **recomendación 5**, a saber, continuar promoviendo la importancia de las intervenciones en materia de gobernanza a nivel nacional y local a largo plazo como elemento central para la prevención de conflictos y la consolidación de la paz, basándose en los decenios de liderazgo intelectual del PNUD y su experiencia programática en ese ámbito y reflejando el reconocimiento positivo registrado en la encuesta de asociados del PNUD de 2020<sup>13</sup>. Al hacerlo, el PNUD señala que su capacidad para participar en intervenciones a largo plazo a menudo se ve limitada por ciclos de proyectos y financiación a corto plazo y reitera la necesidad crítica de disponer de financiación para los programas a largo plazo y de financiación para recursos ordinarios que posibilite la continuidad y la previsibilidad de las intervenciones programáticas. Además, las intervenciones del PNUD sobre el terreno se guían por planes nacionales de desarrollo y necesidades específicas de los gobiernos y marcos programáticos nacionales de las Naciones Unidas y están apoyadas por análisis de contextos y teorías del cambio.

36. La administración del PNUD señala en particular que el posicionamiento del PNUD en relación con sus funciones centrales de gobernanza se basa en pruebas y ha sido desarrollada con alianzas robustas (incluido con el Banco Mundial) que establecen esferas prioritarias claras para el trabajo del PNUD en relación con otros agentes multilaterales y de las Naciones Unidas. Durante el proceso de evaluación, el PNUD ha proporcionado pruebas de sus intervenciones, su liderazgo intelectual y sus conocimientos especializados, por ejemplo a través de su labor en materia de

<sup>13</sup> El 61 % de los participantes calificó la contribución del PNUD a la gobernanza como “por encima de la media” o “muy importante”, y un 28 % adicional la calificó como “media”.

investigación, políticas y orientaciones sobre gobernanza en entornos frágiles y en conflicto, las enseñanzas extraídas y los informes relativos al apoyo prestado a los países, y mediante entrevistas relevantes. Es importante señalar el amplio alcance de este programa y las iniciativas del PNUD a nivel nacional y en la sede para trabajar con distintos asociados a fin de lograr conjuntamente resultados de desarrollo sustanciales en entornos complejos. La administración del PNUD reconoce y aprecia las diversas funciones que desempeñan los distintos actores de desarrollo en ese espacio y es consciente de las fortalezas y las ventajas de contar con múltiples actores. Debido a su presencia continua antes, durante y después de los conflictos, que suele ser de una naturaleza singular, el PNUD sigue siendo un asociado clave preferente en muchos países en conflicto para la reforma de la gobernanza, los procesos de diálogo, la prestación de servicios y el refuerzo de la rendición de cuentas.

37. El PNUD seguirá prestando apoyo a los países en materia de creación de instituciones responsables con mayor capacidad de reacción a nivel nacional y local y centradas en la profundización de los contratos sociales y seguirá apoyando la creación de los sistemas de gobernanza del futuro, por ejemplo mediante la digitalización y las innovaciones sociales, reflejando el ámbito cambiante de la labor en materia de gobernanza en entornos frágiles y no frágiles. Se hará especial hincapié en entender los sistemas de gobernanza de varios niveles y en seguir analizando el modo en que el PNUD puede reforzar el contrato social de forma general. El PNUD ya ha reconocido la necesidad de disponer de una oferta más integrada en materia de gobernanza que dé respuesta al funcionamiento amplio de los sistemas de gobierno y abarque problemas complejos como la respuesta a las cuestiones de confianza pública y el desafío que representa la contaminación informativa, que pueden tener consecuencias especialmente devastadoras en contextos frágiles.

38. Por lo tanto, el PNUD está realizando exámenes amplios de su labor en materia de gobernanza, incluida su oferta relativa a la gobernanza local, basándose en marcos anteriores y en su experiencia. El PNUD ha empezado a dar importancia a la labor en materia de prevención, como la función de las instituciones, internamente, mediante consultas, y externamente, apoyando los debates en la Comisión de Consolidación de la Paz. El PNUD sigue asumiendo el liderazgo en este ámbito a través de sus alianzas con otras entidades de las Naciones Unidas, como la Alianza Mundial para el Estado de Derecho y la Gobernanza Local con la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y los memorandos de entendimiento con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat). Del mismo modo el PNUD presta apoyo electoral en estrecha colaboración con otros elementos del sistema de las Naciones Unidas; este apoyo se presta en ámbitos concretos identificados por las misiones de evaluación de las necesidades dirigidas por el DAPCP.

39. El PNUD subraya la importancia de los programas en materia de estado de derecho, seguridad y derechos humanos en situaciones de conflicto. El fortalecimiento del estado de derecho y la seguridad centrada en las personas, así como la promoción de los derechos humanos, son piedras angulares de la labor del PNUD para lograr una transformación estructural que permita alcanzar un desarrollo humano sostenible y crear resiliencia para prevenir y afrontar problemas. En entornos afectados por crisis esta labor es esencial para mitigar las causas profundas de los conflictos violentos y prevenir violaciones de los derechos humanos. El PNUD afianza alianzas claves para apoyar esos esfuerzos, por ejemplo codirigiendo el Punto Focal Mundial para el Estado de Derecho para el sistema de las Naciones Unidas, proporcionando una respuesta integrada y coherente del sistema y trabajando como entidad integradora en el sistema de las Naciones Unidas.

40. El PNUD toma nota de la **recomendación 6**, a saber, ampliar su respuesta en las regiones del Sahel y el Cuerno de África. El PNUD, a fin de afrontar la naturaleza multidimensional de las múltiples crisis existentes en la región del Sahel y adoptando un enfoque del nexo, ha desplegado una respuesta a la crisis de nivel 3, ha prestado una atención institucional unificada y ha aportado recursos para identificar inversiones importantes a fin de fortalecer sus capacidades programáticas en la región y las capacidades operacionales de las oficinas en los países interesadas y el centro subregional en Dakar. Además, el PNUD ha reforzado su capacidad de ejecución de la estrategia integrada de las Naciones Unidas para el Sahel y ha desarrollado tres programas emblemáticos en los ámbitos de la gobernanza, la energía y el empoderamiento de los jóvenes. Basándose en una oferta de gobernanza bien diseñada en el Sahel, el PNUD sigue ejerciendo su poder de convocatoria y es un referente intelectual para los interesados clave, incluidos asociados y donantes, y se esmera por reforzar su colaboración, en particular con la Alianza para el Sahel.

41. También se ha desarrollado una oferta en materia de prevención regional que aumenta de forma significativa la capacidad del centro subregional de Dakar de realizar análisis, establecer un tablero de riesgos de crisis, anticipar desencadenantes de alerta temprana, proporcionar respuestas y apoyo rápidos de forma preventiva a las oficinas en los países y desarrollar un enfoque estratégico a medio plazo para la región. En el Cuerno de África, el recientemente establecido Centro para la Resiliencia en Nairobi realiza análisis periódicos a fin de mejorar los programas transfronterizos. La agilidad de los mecanismos del PNUD de respuesta a las crisis ha sido esencial para centrar la atención en el nexo entre ayuda humanitaria, desarrollo y paz e impulsar alianzas duraderas.

42. El PNUD agradece la **recomendación 7**, a saber, consolidar los programas de estabilización armonizados con la proposición de valor del PNUD y afianzados en iniciativas de paz y desarrollo a largo plazo. Desde 2017, y basándose en la labor cada vez mayor de estabilización en el Iraq y Libia, el PNUD ha realizado varios procesos para convertir las enseñanzas extraídas en esos países en prácticas a nivel de toda la organización. En 2018 a raíz de un examen de las publicaciones en la región de los Estados Árabes del PNUD se elaboraron orientaciones programáticas que contribuyeron a consolidar la comprensión de la ventaja comparativa del PNUD en materia de labor de estabilización desde el punto de vista de las políticas y los programas. Se han utilizado esas orientaciones programáticas y el apoyo entre oficinas y regiones en los parámetros políticos y operacionales de cada país en nuevas generaciones de programas de estabilización en la cuenca del lago Chad, la región Liptako-Gourma del Sahel y otros contextos conexos, como el Yemen.

43. El PNUD acoge con beneplácito la **recomendación 8**, a saber, seguir fortaleciendo sus alianzas mundiales, entre otros, con el sistema de las Naciones Unidas, instituciones financieras internacionales y donantes. Eso incluye el reposicionamiento del PNUD tras las reformas de las Naciones Unidas en un papel de líder en ámbitos importantes como la prevención de conflictos, el nexo entre ayuda humanitaria, desarrollo y paz y la recuperación; el refuerzo de las alianzas para compartir herramientas y capacidades en esferas de interés mutuo; la colaboración en cuestiones transformadoras clave sobre el terreno; y la mejora de la planificación y el diseño conjuntos de los programas por parte de los equipos de las Naciones Unidas en los países utilizando los análisis comunes sobre países y el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. El PNUD seguirá reforzando, mediante el Programa Conjunto del PNUD y el DAPCP sobre el Fomento de las Capacidades Nacionales para la Prevención de Conflictos, su apoyo a la colaboración entre pilares y en todo el sistema de las Naciones Unidas en materia de prevención de conflictos. En asociación con el Fondo para la Consolidación de la Paz, el PNUD está fortaleciendo los flujos financieros destinados a las prioridades en materia de

prevención de conflictos y consolidación de la paz. El PNUD también está invirtiendo en el fortalecimiento de su colaboración con instituciones financieras internacionales en evaluaciones después de las crisis (por ejemplo, evaluaciones sobre la recuperación y la consolidación de la paz o evaluaciones de necesidades después de los desastres), que pueden emplearse para dar forma a los marcos de recuperación después de las crisis. Se ha elaborado y probado con el Banco Mundial y la Unión Europea una evaluación de las necesidades de recuperación tras la COVID-19 basada en la evaluación de necesidades después de los desastres en varios países.

44. El PNUD toma nota de la **recomendación 9**, a saber, dar prioridad a la participación, la inversión y el desarrollo del sector privado como parte esencial del apoyo a la revitalización económica, el crecimiento inclusivo y la prestación de servicios, en consonancia con su estrategia relativa al sector privado y su oferta relativa a nuevos medios de vida y programas y políticas de recuperación económica, haciendo hincapié en empresas y mercados inclusivos. En contextos frágiles y afectados por conflictos, el PNUD dará prioridad a alianzas con otros organismos de las Naciones Unidas e instituciones financieras internacionales para diseñar y financiar programas que tengan en cuenta los conflictos a fin de: a) ayudar a restaurar rápidamente las funciones de mercado; b) apoyar la creación de un entorno propicio básico para empresas y cadenas de valor; c) crear resiliencia en el sector privado frente a problemas y diseñar soluciones financieras innovadoras para el sector privado a fin de reducir el riesgo; y d) colaborar con el sector privado en la prevención de las crisis, la preparación y la respuesta a ellas y las medidas de recuperación. Esos programas y estrategias se coordinarán con las iniciativas en curso de prevención de conflictos y consolidación de la paz y harán hincapié en intervenciones transformadoras en materia de género y procesos que incluyan a los jóvenes, las mujeres y otras poblaciones marginadas.

45. El PNUD está de acuerdo con la **recomendación 10**, a saber, dar prioridad al apoyo a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres para posibilitar soluciones de prevención, respuesta y paz con perspectiva de género; abordar mejor los factores desencadenantes de la desigualdad de género; aumentar la eficacia de las intervenciones con perspectiva de género y las intervenciones transformadoras en materia de género; y aplicar las recomendaciones formuladas en la resolución [1325 \(2000\)](#) del Consejo de Seguridad. La administración del PNUD desea aclarar que ha adoptado medidas orientadas a incorporar las cuestiones de género en sus respuestas programáticas en países afectados por conflictos (y en su cartera en general), como demuestra el continuo aumento de la incorporación de la perspectiva de género del que se informa en el examen de mitad de período del Plan Estratégico para 2018-2021 y el informe anual de 2019 sobre la estrategia de igualdad de género, si bien reconoce que se deben aumentar las capacidades. El nuevo servicio de intervención en cuestiones de género y crisis del PNUD, que se pondrá en marcha a principios de 2021, responderá directamente a la recomendación.

## V. Futuro apoyo del PNUD a países afectados por conflictos

46. El PNUD está ultimando varias nuevas ofertas en materia de políticas y programas en consonancia con las conclusiones de la evaluación que reforzarán su labor en países afectados por conflictos y contribuirán al desarrollo del próximo plan estratégico. Entre ellas figuran el marco para las crisis y la fragilidad y nuevas ofertas en materia de prevención, de desarrollo que tenga en cuenta los riesgos y de gobernanza integrada. El PNUD también desplegará nuevos enfoques en relación con el nexo entre ayuda humanitaria, desarrollo y paz, los medios de vida y la recuperación temprana, la estabilización y la consolidación de la paz, la participación del sector privado, respuestas regionales coordinadas y el apoyo reforzado a las

agendas de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres y sobre las mujeres y la paz y la seguridad mediante la creación de un servicio específico de intervención en cuestiones de género y crisis.

47. Se están mejorando y ampliando los sistemas de respuesta operativa del PNUD a fin de garantizar que el Programa esté listo para responder a las situaciones de fragilidad. Se están seleccionando y capacitando nuevos grupos de profesionales con experiencia en crisis, que están recibiendo apoyo y se están agrupando en redes, a través de la Red Global de Políticas y la academia de refuerzo del PNUD. El Laboratorio de Prestación de Servicios de Refuerzo está secundando modalidades concretas de apoyo operacional a la prestación de servicios de las oficinas en los países en ámbitos esenciales como las adquisiciones, los recursos humanos y la tecnología de la información, integrando y agrupando procesos institucionales a fin de apoyar a múltiples países afectados por conflictos. Los procedimientos operativos estándar del PNUD se actualizarán para guiar eficazmente las acciones del PNUD en una gama creciente de situaciones, incluidas crisis prolongadas.

48. El apoyo del PNUD a países afectados por conflictos se centrará en las repercusiones secundarias y multidimensionales de la pandemia de COVID-19, en consonancia con la nueva oferta del PNUD en materia de respuesta a la COVID-19, “Más allá de la recuperación: con miras a 2030”, a fin de no dejar a nadie atrás.

49. El nuevo marco para las crisis y la fragilidad reunirá esas iniciativas políticas y de programas complementarias a fin de orientar las estrategias, las operaciones y los programas del PNUD en contextos frágiles y de crisis. El marco explorará riesgos importantes y oportunidades para lograr cambios transformadores, vinculando el “qué” (la oferta técnica del PNUD en las esferas de la prevención, la consolidación de la paz, la gobernanza, el estado de derecho, los derechos humanos, la movilidad humana y la recuperación, la reducción del riesgo de desastres y el género) y el “cómo”, a fin de garantizar la idoneidad del PNUD en esos difíciles entornos operativos. El marco incrementará la participación del PNUD en plataformas e iniciativas mundiales de políticas y promoción, pondrá de relieve ámbitos de interés en los que proporcionar apoyo especializado en contextos frágiles y de crisis y sustentará un apoyo más conjunto y basado en la demanda en esos contextos.

## Anexo

## Recomendaciones de la evaluación y respuesta de la administración del PNUD

**Recomendación 1. El PNUD necesita una política institucional bien focalizada que responda al llamamiento del Secretario General en favor de un enfoque coordinado e integrado de la paz sostenible. El PNUD debe demostrar liderazgo mundial en la facilitación y promoción de la agenda del nexo entre ayuda humanitaria, desarrollo y paz.**

**Respuesta de la administración:**

El PNUD acepta la recomendación y está desarrollando un marco para las crisis y la fragilidad que armonizará las estrategias de prevención de las crisis y respuesta a ellas con la Agenda 2030 y la agenda de sostenimiento de la paz de las Naciones Unidas y orientará las estrategias, los programas y las operaciones del PNUD en contextos frágiles o situaciones de crisis.

El PNUD mejorará el aprendizaje para obtener en la práctica resultados relacionados con el nexo entre ayuda humanitaria, desarrollo y paz y lo canalizará en enfoques del nexo actualizados que abarquen tanto su función programática en materia de eficacia del desarrollo y obtención de resultados como su función integradora a nivel mundial y nacional.

El PNUD aprovechará las intervenciones programáticas conjuntas existentes a nivel mundial con la Secretaría de las Naciones Unidas, como el Programa Conjunto del PNUD y el DAPCP sobre el Fomento de las Capacidades Nacionales para la Prevención de Conflictos y la capacidad ampliada que proporcionan los asesores sobre paz y desarrollo, el Punto Focal Mundial para el Estado de Derecho y el proyecto de las Naciones Unidas relativo a las transiciones, entre otros, para prestar apoyo al sistema de coordinadores residentes a fin de garantizar la coherencia en tre pilares y promover el análisis, la planificación y la programación conjuntos con miras a lograr resultados colectivos en el nexo entre ayuda humanitaria, desarrollo y paz.

<i>Medida(s) clave</i>	<i>Fecha de finalización</i>	<i>Dependencias(s) responsable(s)</i>	<i>Seguimiento</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Estado</i>
1.1 Desarrollar un marco para las crisis y la fragilidad	Junio de 2021	Dirección de Gestión de Crisis/Equipo de Políticas e Intervenciones para Situaciones de Crisis y Fragilidad		Iniciada
1.2 Sistematizar el aprendizaje y las buenas prácticas institucionales sobre el nexo entre ayuda humanitaria, desarrollo y paz; traducirlo en soluciones políticas y programáticas prácticas para su aplicación a nivel nacional y en actividades reforzadas de promoción y liderazgo mundiales a través de los foros pertinentes	Finales de 2021	Dirección de Gestión de Crisis/Equipo de Políticas e Intervenciones para Situaciones de Crisis y Fragilidad		Iniciada

Medida(s) clave	Fecha de finalización	Dependencias(s) responsable(s)	Seguimiento	
			Observaciones	Estado
<p><b>Recomendación 2. El PNUD debe dar prioridad al apoyo a la prevención de conflictos en los planos nacional y mundial. Debe desarrollar su estrategia de prevención centrándose en posibilitar un cambio estructural a largo plazo y una agenda de transformación generacional en los países afectados por conflictos. El PNUD debe identificar las esferas que se atenderán a largo plazo y, como parte de la estrategia de prevención, abordar las dimensiones interrelacionadas del cambio climático y los conflictos.</b></p>				
<p><b>Respuesta de la administración:</b></p> <p>El PNUD acepta la recomendación y está desarrollando una nueva oferta en materia de prevención que abarca varios plazos temporales: a corto plazo, centrada en la alerta temprana y medidas preventivas tempranas; a medio plazo, centrada en la creación de infraestructura para la paz y capacidades para el diálogo, la mediación y la creación de consenso; y a largo plazo, en respuesta a las causas subyacentes y profundas de desarrollo que provocan los conflictos, como el cambio climático, que deben ser prioritarias en los programas de los países del PNUD. La oferta tendrá en cuenta el desarrollo basado en el riesgo y los enfoques integrados en entornos de crisis complejos. En consonancia con ello, el PNUD desarrollará una nueva metodología para evaluar los efectos de la prevención.</p> <p>Como parte de esta oferta de prevención y del fortalecimiento de los vínculos entre la alerta y la acción tempranas, la labor del PNUD en materia de vigilancia de los riesgos de crisis se basará en la estrategia de datos de la organización y en los esfuerzos conexos por fortalecer la recopilación de datos, la alfabetización en el uso de datos y el análisis y la programación basados en datos y pruebas para ampliar la labor de prevención. Esa labor se incorporará a los mecanismos internos de apoyo a la toma de decisiones para realizar análisis prospectivos a fin de fundamentar las medidas de prevención temprana, tanto dentro del PNUD como a nivel interinstitucional por conducto de los foros pertinentes (por ejemplo, el Comité Permanente entre Organismos y la estructura de prevención de las Naciones Unidas).</p> <p>El PNUD seguirá fortaleciendo en los cinco pilares los vínculos entre su nueva oferta de prevención y la prevención del extremo mismo violento y la inclusión y la participación de los jóvenes, de conformidad con la resolución <a href="#">2250 (2015)</a> del Consejo de Seguridad relativa a la juventud, la paz y la seguridad.</p>				
2.1 Oferta en materia de prevención ultimada y desplegada en 30 países que incluye el desarrollo de una metodología de medición de los efectos de la prevención y la consolidación de la paz	Finalización de la oferta para diciembre de 2021; despliegue en los países para 2023	Dirección de Gestión de Crisis/Prevención de Conflictos, Consolidación de la Paz e Instituciones con Capacidad de Respuesta		Iniciada
2.2 Institucionalización de mecanismos de análisis prospectivo para analizar periódicamente los riesgos emergentes para los procesos internos de toma de decisiones, la asignación de recursos y los mecanismos interinstitucionales; análisis basado en el despliegue del tablero de riesgos de crisis en al menos 30 de los 57 Estados frágiles para apoyar el análisis contextual basado en datos y el desarrollo de orientaciones conexas	Diciembre de 2021	Dirección de Gestión de Crisis/Equipo de Políticas e Intervenciones para Situaciones de Crisis y Fragilidad, Prevención de Conflictos, Consolidación de la Paz e Instituciones con Capacidad de Respuesta		Iniciada

Medida(s) clave	Fecha de finalización	Dependencias(s) responsable(s)	Seguimiento	
			Observaciones	Estado
2.3 Examen de las carteras del PNUD relativas a los jóvenes y la prevención del extremismo violento aprovechando una evaluación a fin de garantizar y promover una mayor coherencia y armonización	Diciembre de 2021	Dirección de Gestión de Crisis/Prevención de Conflictos, Consolidación de la Paz e Instituciones con Capacidad de Respuesta, Dirección de Políticas y Apoyo a Programas/Gobernanza		

**Recomendación 3. La administración del PNUD debe garantizar la coherencia de las políticas en toda la organización para poder hacer frente a las respuestas conceptuales y programáticas incoherentes en todas las regiones. El PNUD debe subsanar las limitaciones que reducen su participación sustantiva y a largo plazo en las esferas básicas de apoyo.**

**Respuesta de la administración:**

El PNUD acepta la recomendación y señala que ha diseñado la Red Global de Políticas para reunir a todas las direcciones del PNUD a fin de garantizar la coherencia de sus enfoques de políticas y programas, y que la capacidad y los conocimientos especializados distribuidos a nivel mundial se aprovechan plenamente para lograr los objetivos de la organización.

El PNUD está preparando su marco para las crisis y la fragilidad, que orientará sus programas y el apoyo a los contextos frágiles y afectados por crisis, en particular: las esferas prioritarias del PNUD (identificación de los principales riesgos y oportunidades de cambio transformador en contextos frágiles); las acciones del PNUD (vinculándose a sus ofertas técnicas en áreas como la prevención, la consolidación de la paz, la gobernanza, el estado de derecho y los derechos humanos, la reducción del riesgo de desastres, la movilidad humana y la recuperación); y los métodos de trabajo (para asegurar la idoneidad del PNUD en entornos operativos complejos y difíciles). El marco irá acompañado de una nueva generación de programas mundiales sobre temas prioritarios para ofrecer soluciones emblemáticas probadas y coherentes a las oficinas en los países.

Al mismo tiempo, el PNUD se está asegurando de estar “preparado para la fragilidad”, demostrando suficiente agilidad y adaptabilidad para operar en entornos frágiles y de crisis. Las políticas, las capacidades y los procedimientos revisados y actualizados incluyen: a) una academia y listas de personal de refuerzo, que permiten que las personas adecuadas que tengan las habilidades adecuadas estén en el lugar adecuado en el momento adecuado; b) la garantía de que la financiación del TRAC-3 se invierta efectivamente en prevención, recuperación temprana, alianzas en relación con elnexo y situaciones prolongadas; c) procedimientos operativos estándar para las crisis que permitan al PNUD utilizar los mecanismos y los procedimientos institucionales más ágiles para responder de manera plenamente coordinada en todas sus oficinas en los países y direcciones; d) el Laboratorio de Prestación de Servicios de Refuerzo, que presta apoyo a las oficinas en los países en situaciones de crisis con capacidad, análisis y soluciones ágiles adicionales en esferas críticas de ejecución y operaciones; y e) las evaluaciones digitales de refuerzo, que permiten a las oficinas en los países realizar rápidamente evaluaciones de los daños, los efectos y otras evaluaciones, reuniendo datos primarios clave y traduciéndolos en información práctica para apoyar la adopción de decisiones por parte de los administradores y los asociados.

3.1 Puesta en marcha de un marco para las crisis y la fragilidad	Junio de 2021	Dirección de Gestión de Crisis/Equipo de Políticas e Intervenciones para Situaciones de Crisis y Fragilidad		Iniciada
--	---------------	---	--	----------

Medida(s) clave	Fecha de finalización	Dependencias(s) responsable(s)	Seguimiento	
			Observaciones	Estado
3.2 Puesta en marcha de programas mundiales de próxima generación relacionados con las crisis sobre temas prioritarios, como la prevención, el estado de derecho, la recuperación y la reducción de riesgos	2021	Dirección de Gestión de Crisis		Iniciada
3.3 Procedimientos operativos estándar revisados y mejora del despliegue del refuerzo, la prestación de apoyo y los mecanismos de evaluación	Diciembre de 2021	Dirección de Gestión de Crisis/Equipo de Gestión del Apoyo a los Países, Dirección de Servicios de Gestión		Iniciada

**Recomendación 4. El PNUD debe hacer hincapié en el apoyo a los medios de vida y el empleo a medio y largo plazo. Debe adoptar medidas para poner en práctica opciones holísticas de medios de vida y empleo, para su uso más amplio y su reproducción en contextos de conflicto y posconflicto.**

**Respuesta de la administración:**

El PNUD acepta la recomendación y elaborará análisis mejorados de contextos y sistemas para identificar nuevas opciones de sostenibilidad de los medios de vida y de recuperación económica en situaciones de conflicto y posconflicto, a fin de reducir la inestabilidad económica, la pobreza y los conflictos a lo largo del tiempo en contextos frágiles. El PNUD definirá los elementos comunes de éxito de las iniciativas existentes en materia de medios de vida y medidas orientadas al mercado y aumentará el apoyo a las oficinas en los países para fortalecer la programación integrada, vinculando mejor el apoyo a los medios de vida y la revitalización económica, la cohesión social, la gestión del medio ambiente y la gobernanza, con el fin de reducir la pobreza y alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esos marcos basados en pruebas se incorporarán en la revisión de la guía del PNUD sobre los medios de vida y la recuperación económica en situaciones de conflicto y posconflicto.

4.1 Elaborar un marco actualizado que tenga en cuenta las cuestiones de género relativo a los medios de vida y la recuperación económica en entornos frágiles	Diciembre de 2021	Dirección de Gestión de Crisis/Soluciones de Recuperación y Movilidad Humana		Iniciada
4.2 Elaborar y aplicar orientaciones sobre la incorporación del análisis de los mercados y la demanda en el diseño y la aplicación del apoyo a los medios de vida y el empleo en situaciones de conflicto y posconflicto	Diciembre de 2021	Dirección de Gestión de Crisis/Soluciones de Recuperación y Movilidad Humana		Iniciada
4.3 Apoyo normativo y programático específico a fin de que las oficinas en los países investiguen y documenten la experiencia adquirida y las estrategias eficaces para vincular la programación de los medios de vida a corto plazo con los resultados de la reducción de la pobreza a mediano y largo plazo, incluido el acceso a estrategias de financiación y reducción de la deuda, protección social adaptable y otros enfoques de mitigación de la pobreza en contextos frágiles	Diciembre de 2021	Dirección de Gestión de Crisis/Soluciones de Recuperación y Movilidad Humana		

Medida(s) clave	Fecha de finalización	Dependencias(s) responsable(s)	Seguimiento	
			Observaciones	Estado
<p><b>Recomendación 5. El PNUD debe hacer que las intervenciones en materia de gobernanza a largo plazo sean un elemento central de su agenda de prevención de conflictos y consolidación de la paz. Los programas de gobernanza del PNUD deben invertir en nuevos modelos de administración pública, haciendo hincapié en la planificación y el análisis, las tecnologías digitales y la participación del sector privado.</b></p>				
<p><b>Respuesta de la administración:</b></p> <p>El PNUD acepta la recomendación y seguirá prestando apoyo a los países en la creación de instituciones responsables, con mayor capacidad de reacción a nivel nacional y local y centradas en la profundización de los contratos sociales, y seguirá apoyando la creación de los sistemas de gobernanza del futuro, por ejemplo mediante la digitalización y las innovaciones sociales, reflejando el ámbito cambiante de la gobernanza en entornos frágiles y no frágiles. Se hará especial hincapié en entender los sistemas de gobernanza de varios niveles y en seguir analizando el modo en que el PNUD puede reforzar el contrato social de forma general. El PNUD ha reconocido la necesidad de disponer de una oferta más integrada en materia de gobernanza que dé respuesta al funcionamiento amplio de los sistemas de gobierno y abarque la gestión de la complejidad y el riesgo multidimensional.</p> <p>El PNUD está realizando exámenes amplios de su labor en materia de gobernanza, incluida su oferta relativa a la gobernanza local, basándose en marcos, enseñanzas y pruebas anteriores. El PNUD también se ha embarcado en un programa de investigación para seguir siendo un referente intelectual y proporcionar orientación práctica en esta esfera. Asimismo, el PNUD ha iniciado un proceso de promoción de la labor de prevención y consolidación de la paz, incluido el papel de las instituciones de gobernanza. El PNUD sigue desempeñando su función de liderazgo en esta esfera mediante alianzas en todo el sistema de las Naciones Unidas, por ejemplo en la estructura de consolidación de la paz, el Punto Focal Mundial para el Estado de Derecho y memorandos de entendimiento que incorporan prioridades de gobernanza con el ACNUR, el UNICEF y ONU-Hábitat.</p>				
5.1 Oferta de gobernanza reimaginada articulada con el próximo plan estratégico, que incluye orientaciones basadas en pruebas para intervenciones de gobernanza a más largo plazo a fin de acelerar la consolidación de la paz y la prevención	2022	Red Global de Políticas: Dirección de Políticas y Apoyo a Programas/ Gobernanza, Dirección de Gestión de Crisis/Prevención de Conflictos, Consolidación de la Paz e Instituciones con Capacidad de Respuesta, equipo de Estado de Derecho, Seguridad y Derechos Humanos		Iniciada
5.2 Oferta renovada en materia de gobernanza local a fin de proporcionar nuevas opciones innovadoras y basadas en pruebas para la adopción de medidas a nivel local con miras a ofrecer un desarrollo sostenible a las personas, incluidas las que corren mayor riesgo en las crisis actuales y futuras	Diciembre de 2021	Dirección de Gestión de Crisis/ Prevención de Conflictos, Consolidación de la Paz e Instituciones con Capacidad de Respuesta, Dirección de Políticas y Apoyo a Programas/Gobernanza		Iniciada
5.3 Con la División de Asistencia Electoral del DAPCP, examinar los mecanismos de financiación del apoyo electoral para mitigar el cortoplacismo en este ámbito	Diciembre de 2021	Dirección de Políticas y Apoyo a Programas/Gobernanza		

Medida(s) clave	Fecha de finalización	Dependencias(s) responsable(s)	Seguimiento	
			Observaciones	Estado

**Recomendación 6. El programa del Sahel cuenta con una financiación muy insuficiente. El PNUD debe estar a la altura de la urgencia y la envergadura de la respuesta que exigen las situaciones del Sahel y el Cuerno de África. Debe reconocer los desafíos singulares a los que se enfrenta el Sahel y dar prioridad al programa regional para recabar el máximo apoyo. También debe priorizar las alianzas con miras a ofrecer una respuesta coordinada y colectiva.**

**Respuesta de la administración:**

El PNUD acepta la recomendación y señala que la iniciativa del PNUD sobre regeneración del Sahel central se basa en tres ofertas programáticas relativas a la gobernanza, la energía y el empoderamiento de los jóvenes, y reforzará la coordinación y la aplicación de la estrategia integrada de las Naciones Unidas para el Sahel. Basándose en esta oferta, el PNUD seguirá ejerciendo su poder de convocatoria con las partes interesadas, incluidos los donantes, para movilizar recursos a fin de hacer frente a las crisis multidimensionales de la región. La oferta relativa al Sahel va acompañada de un plan de trabajo sobre participación de los asociados, comunicaciones y movilización de recursos.

Del mismo modo, a través de la respuesta institucional de nivel 3 del PNUD en el Sahel se están realizando importantes inversiones para fortalecer las capacidades del PNUD en la región a fin de expandir la ejecución y el impacto. A finales de 2020 el PNUD adoptó un enfoque similar en el Cuerno de África, que se seguirá desarrollando en 2021 y después.

6.1 Finalización y aplicación del plan de participación de los asociados, comunicaciones y movilización de recursos de la oferta relativa al Sahel, que incluye diálogos estratégicos de alto nivel, reuniones informativas interinstitucionales y de los Estados Miembros	Diciembre de 2021	Dirección Regional de África, Dirección de Relaciones Externas y Promoción, Dirección de Gestión de Crisis	Iniciada
6.2 Desarrollo y profundización del enfoque regional para el Cuerno de África	Diciembre de 2021	Dirección Regional de África, Dirección Regional de los Estados Árabes, Dirección de Gestión de Crisis	Iniciada

**Recomendación 7. Es necesario seguir consolidando los programas de estabilización. Centrarse simplemente en la rehabilitación y construcción de infraestructuras no producirá los resultados deseados a menos que ello se combine con el desarrollo de la capacidad de las instituciones locales y las iniciativas de paz. Basándose en la experiencia adquirida en los programas de estabilización en curso, el PNUD debe afianzar los futuros programas dentro de un marco de paz y desarrollo.**

**Respuesta de la administración:**

El PNUD acepta la recomendación, reconociendo que los programas de estabilización son necesariamente específicos a cada contexto, aunque se basan en buenas prácticas en otros países y en las lecciones extraídas a nivel mundial. El PNUD seguirá participando en el aprendizaje especializado y el desarrollo de conocimientos sobre la base de su extensa participación en actividades de estabilización sobre el terreno, en particular en lo que respecta a los vínculos entre los enfoques de estabilización y consolidación de la paz, y seguirá fortaleciendo la capacidad de las oficinas del PNUD en los países para apoyar esos procesos desde una perspectiva de consolidación de la paz y desarrollo a más largo plazo.

Medida(s) clave	Fecha de finalización	Dependencias(s) responsable(s)	Seguimiento	
			Observaciones	Estado
7.1 Preparar orientaciones y principios del PNUD sobre estabilización, basados en el aprendizaje y el examen de las pruebas, centrados en el afianzamiento de los programas en un marco de paz y desarrollo	Diciembre de 2021	Dirección de Gestión de Crisis		Iniciada
7.2 Llevar a cabo investigaciones sobre la estabilización en esferas como los vínculos con la reforma del sector de la seguridad y la prestación de servicios en zonas de presencia limitada del Estado	Diciembre de 2021	Dirección de Gestión de Crisis/equipo de Estado de Derecho, Seguridad y Derechos Humanos/Consolidación de la Paz e Instituciones con Capacidad de Respuesta		Iniciada

**Recomendación 8. El PNUD debe seguir mejorando la colaboración con los organismos de las Naciones Unidas, el Grupo Banco Mundial y los donantes bilaterales para contribuir a la obtención de resultados a largo plazo en los países afectados por conflictos.**

**Respuesta de la administración:**

El PNUD acepta la recomendación y señala que se han fortalecido las alianzas con la Organización Internacional para las Migraciones, el Fondo de Población de las Naciones Unidas, el UNICEF y el Programa Mundial de Alimentos para cumplir los compromisos relativos al nexo entre ayuda humanitaria, desarrollo y paz; las alianzas están demostrando que existen posibles sinergias y complementariedades y una labor de promoción, herramientas y conjuntos de medidas de apoyo sobre el terreno compartidos. También se revisarán otras alianzas para encontrar sinergias en la consecución de objetivos humanitarios, de desarrollo y de paz compartidos.

El emblemático Programa Conjunto del PNUD y el DAPCP sobre el Fomento de las Capacidades Nacionales para la Prevención de Conflictos despliega asesores sobre paz y desarrollo en 60 países con miras a proporcionar al coordinador residente coordinación y coherencia entre los distintos pilares mediante análisis y respuestas planificadas. Esta intervención incluye una estrecha colaboración con las instituciones financieras internacionales en diferentes entornos, entre otras medidas mediante análisis/evaluaciones conjuntas y el diálogo con los gobiernos y los homólogos nacionales, en particular en entornos frágiles y situaciones de conflicto.

8.1 Realizar un examen de las alianzas en contextos frágiles o situaciones de crisis, a fin de garantizar que las alianzas sean suficientes y se ajusten a su propósito a raíz de la desvinculación del PNUD del sistema de coordinadores residentes; detectar deficiencias y oportunidades	Finales de 2021	Dirección de Gestión de Crisis/Equipo de Políticas e Intervenciones para Situaciones de Crisis y Fragilidad, Dirección de Relaciones Externas y Promoción, direcciones regionales		
8.2 Asegurar la participación continua en el examen de la integración a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas y aplicar sus recomendaciones a fin de fortalecer la colaboración con el pilar de paz y seguridad de las Naciones Unidas	Finales de 2021	Dirección de Gestión de Crisis/Equipo de Políticas e Intervenciones para Situaciones de Crisis y Fragilidad, Dirección de Relaciones Externas y Promoción		Iniciada

Medida(s) clave	Fecha de finalización	Dependencias(s) responsable(s)	Seguimiento	
			Observaciones	Estado
8.3 Aprovechar las alianzas existentes con instituciones financieras internacionales (incluida la alianza tripartita con el Banco Mundial y la Unión Europea sobre actividades de recuperación después de las crisis) para detectar iniciativas temáticas en esferas clave de prevención y respuesta, valiéndose de la ventaja comparativa del PNUD	Finales de 2021	Dirección de Gestión de Crisis/Equipo de Políticas e Intervenciones para Situaciones de Crisis y Fragilidad, Dirección de Relaciones Externas y Promoción		

**Recomendación 9. El PNUD debe hacer que la participación del sector privado sea parte esencial de su apoyo a la revitalización económica, el crecimiento inclusivo y la prestación de servicios. El PNUD debe acelerar el ritmo y la escala de su implicación, con herramientas e intervenciones específicas para cada contexto.**

**Respuesta de la administración:**

El PNUD acepta la recomendación y está de acuerdo en que es necesario seguir dando prioridad a la participación, la inversión y el desarrollo del sector privado como parte esencial de la revitalización económica, el crecimiento inclusivo y la prestación de servicios, en consonancia con su estrategia relativa al sector privado y su oferta relativa a medios de vida y programas y políticas de recuperación económica, haciendo hincapié en empresas y mercados inclusivos. En contextos frágiles y afectados por conflictos, el PNUD fortalecerá las alianzas con entidades de las Naciones Unidas e instituciones financieras internacionales para diseñar estrategias y programas de financiación que tengan en cuenta los conflictos, complementen las actividades de consolidación de la paz en curso, se centren en intervenciones transformadoras en materia de género e incluyan a los jóvenes, las mujeres y otras poblaciones marginadas.

9.1 Establecer una oferta y una esfera de actividad institucional sobre el desarrollo y la participación del sector privado en países frágiles y afectados por conflictos para apoyar a las direcciones regionales y las oficinas en los países en su colaboración con el sector privado que incluya instrumentos y orientaciones sobre el desarrollo de mercados inclusivos, la financiación y la gestión de riesgos	Finales de 2021	Dirección de Gestión de Crisis/Soluciones de Recuperación y Movilidad Humana, Dirección de Políticas y Apoyo a Programas/Centro Internacional de Estambul para el Sector Privado en el Desarrollo		
---	-----------------	---	--	--

**Recomendación 10. El PNUD debe dar prioridad al apoyo a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres para posibilitar soluciones de prevención, respuesta y paz con perspectiva de género.**

**Respuesta de la administración:**

El PNUD acepta la recomendación y pondrá en marcha un servicio de intervención en cuestiones de género y crisis en 2021, basándose en las conclusiones y las recomendaciones al respecto de la evaluación, que servirá de ventanilla única para consolidar y coordinar el apoyo que presta el PNUD a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en países frágiles y afectados por crisis, darle coherencia y comunicar al respecto.

El PNUD dará prioridad a las consideraciones de género en contextos de crisis garantizando lo siguiente: un mayor despliegue de capacidades técnicas y programáticas relacionadas con el género sobre el terreno en países afectados por las crisis; la asignación del objetivo incluido en el TRAC-3 del 15 % para actividades programáticas dedicadas a cuestiones de género; y el desarrollo de una vía de certificación específica en materia de género para las

<i>Medida(s) clave</i>	<i>Fecha de finalización</i>	<i>Dependencias(s) responsable(s)</i>	<i>Seguimiento</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Estado</i>
<p>oficinas de los países en crisis. El PNUD desarrollará específicamente su oferta programática y estrategias sectoriales para mejorar la capacidad productiva y los medios de vida de las mujeres en contextos de crisis.</p> <p>El PNUD seguirá participando en su alianza con la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), aplicando la sección relativa a las crisis del memorando de entendimiento de 2018 entre el PNUD y ONU-Mujeres y a través de nuevas iniciativas de análisis de conflictos con perspectiva de género a fin de contribuir a los procesos de planificación a nivel nacional e identificar prioridades para la programación conjunta en contextos frágiles o situaciones de crisis.</p>				
10.1 Creación de un servicio de intervención en cuestiones de género y crisis	Marzo de 2021	Dirección de Gestión de Crisis/Equipo de Políticas e Intervenciones para Situaciones de Crisis y Fragilidad, Dirección de Políticas y Apoyo a Programas/Equipo de Género		Iniciada
10.2 En coordinación con las direcciones regionales, puesta en marcha de la vía de certificación específica en materia de género para países en crisis	Diciembre de 2021	Dirección de Políticas y Apoyo a Programas/Género, Dirección de Gestión de Crisis/Equipo de Políticas e Intervenciones para Situaciones de Crisis y Fragilidad		Iniciada
10.3 Elaboración de una estrategia sectorial de recuperación económica con resultados transformadores en materia de igualdad de género	Diciembre de 2021	Dirección de Políticas y Apoyo a Programas/Género/Crecimiento Inclusivo, Dirección de Gestión de Crisis/Equipo de Políticas e Intervenciones para Situaciones de Crisis y Fragilidad		