



## Fondo Fiduciario Danés para el desarrollo de las capacidades

### Introducción

En 1998, el Gobierno danés y el PNUD lanzaron en común una iniciativa conocida con el nombre Fondo Fiduciario Danés (DTF) para mejorar la ayuda que el PNUD aporta al desarrollo de la capacidad para el desarrollo humano. El DTF se inspiraba en una evaluación de los trabajos del PNUD, efectuada en 1996 por los gobiernos británico, danés, indio y sueco, del que se desprendía que el PNUD debería centrarse mejor en su enfoque del desarrollo y, específicamente, se encontraba en una posición única de promover el desarrollo de la capacidad para una buena gestión pública.

Por estas razones el DTF, dotado con 50 millones de coronas danesas (8,5 millones de dólares) trata de desarrollar la capacidad el PNUD para promover la buena gestión pública en esferas de intervención precisas: ante todo, una gestión eficaz y transparente de los recursos públicos para el desarrollo humano y, además, el establecimiento de condiciones que faciliten la participación y la elección de los ciudadanos. El objetivo general del programa del DTF era extraer lecciones generales y prácticas en ambas esferas, lo que podía tener un impacto nacional y

también influir sobre la elección de políticas del PNUD.

El PNUD inició las actividades del DTF en cinco países que representan tipos diferentes: el Kirguistán (país en transición), Malawi (país pobre de África), Nicaragua (pequeño país pobre latinoamericano), Viet Nam (gran país pobre de Asia) y Zimbabwe (país de ingresos medianos). Desde la óptica general de desarrollo de las capacidades, la ayuda aportada por el DTF en estos cinco países se clasifica en tres grandes esferas: ayudar a instalar un mecanismo innovador, local, de diálogo y de consenso entre los diferentes actores (Nicaragua y Zimbabwe); ayuda al proceso de descentralización (Kirguistán y Malawi); apoyo a las instituciones parlamentarias (Zimbabwe y Viet Nam). La evaluación de mitad de periodo del DTF se realizó en agosto de 2001 y la experiencia adquirida se ha examinado en el seminario que tuvo lugar del 16 al 18 de septiembre de 2002 en Viet Nam. En junio de 2003, se redactó un informe final titulado "La experiencia adquirida en la actividad del fondo fiduciario danés para el desarrollo de la capacidad".

### Concepto

El desarrollo de las capacidades, para expresarlo de una manera sencilla, es el

proceso mediante el cual las personas, los grupos, las organizaciones, las instituciones y las sociedades adquieren sus aptitudes individuales y colectivas para desempeñar funciones, resolver los problemas y establecer y lograr objetivos<sup>1</sup>. El desarrollo de las capacidades también tiene lugar mediante lo que se denomina el capital social, que reúne a las personas y a las instituciones y las redes organizativas que crean. Se trata de un proceso a largo plazo que representa un medio importante de acrecentar el potencial humano y, como tal, para contribuir a un desarrollo humano duradero. Presupone una ampliación de las elecciones y de los medios puestos al alcance de los pobres, y en el proceso interviene un vasto conjunto de actores, no solamente el Estado sino también las colectividades sociales, y la sociedad civil.

El desarrollo de las capacidades supone dos cosas: ante todo un *proceso* eficaz (papeles, funciones, responsabilidades y tareas) y a continuación una *estructura* eficaz para la gestión, la transparencia, el ejercicio de las responsabilidades y la expresión de la voluntad colectiva. El proceso y la estructura se apoyan en funciones y normas.

Los objetivos del DTF, centrados en una gestión transparente de los recursos públicos y en la reunión de las condiciones que permitan participar a la población cargan el acento en la segunda condición. Los proyectos del DTF en cinco países experimentales, al conceder prioridad a distintos aspectos, implicaban una diferenciación de los objetivos, de la esfera abarcada, del contenido y de los procesos correspondientes. Por consiguiente, la experiencia adquirida permite obtener un núcleo de conocimientos para la continuación de la reflexión y de los trabajos. Estos conocimientos, que remiten a la experiencia diversificada adquirida, se encuentran aquí presentes.

## Experiencia adquirida

### 1. Las iniciativas de desarrollo de las capacidades no tendrán éxito sin un contexto específico, decisiones adecuadas, una concepción de calidad y planes de aplicación y de seguimiento sólidos.

Una iniciativa endógena, que tenga en cuenta la especificidad del contexto, tendrá más oportunidades de ser eficaz. Es importante reconocer que todas las iniciativas tienen un carácter diferente, dependiendo de las características de cada país, y que el modelo “único” no funciona.

Como en cualquier otra iniciativa, un concepto débil del proyecto es una limitación importante de los programas de desarrollo de las capacidades. La claridad de los objetivos es esencial, y a veces es preciso, en la fase inicial de la iniciativa, efectuar debates que permitan aclarar los objetivos que se persiguen. También es importante porque en muchos casos las expectativas de las distintas partes que intervienen son distintas y es preciso conciliarlas para establecer una visión coherente.

En la concepción del proyecto, es preciso establecer un equilibrio adecuado entre la flexibilidad, para responder a situaciones cambiantes, y el objetivo a largo plazo que orienta el programa iniciado. En algunos casos, esta flexibilidad implica que el concepto y la aplicación son en parte simultáneos. Todo proyecto debe también incluir un análisis de riesgos.

Un seguimiento y una evaluación regulares permiten no sólo no desviarse de la orientación elegida sino también vigilar con mayor precisión las exigencias de transparencia y responsabilidad. Sobre todo, el seguimiento ayuda a extraer enseñanzas que permitirán hacer más eficaces las planificaciones ulteriores, facilitar igualmente la racionalización, la reproducción del proyecto y un posible cambio de escala.

## ¿Qué hay que hacer?

- Hay que reconocer el carácter singular de cada situación, aprovechando la experiencia adquirida en situaciones parecidas. Es preciso integrar las características del contexto en la concepción del proyecto.
- Es preciso organizar en una fase temprana debates que permitan aclarar los objetivos de la iniciativa y hallar un equilibrio sólido entre las diversas expectativas de los distintos actores.
- Hay que dedicar tiempo y trabajo suficientes para establecer un buen concepto del proyecto –en especial una buena comprensión del contexto institucional, de los riesgos y de las condiciones previas para su éxito.
- Es necesario formular un plan concreto de aplicación, precisando adecuadamente las atribuciones, los resultados esperados y el calendario. El calendario deberá ser flexible, y tener en cuenta los posibles obstáculos y los retrasos probables.
- Hay que elaborar una estrategia de seguimiento y de evaluación con objetivos y fechas, las instituciones que intervienen y las medidas de seguimiento.

### **Ejemplo**

*La mayor parte de los resultados obtenidos en el proyecto de descentralización del DTF en Kirguistán cabe atribuirlos a la voluntad política, al interés y a las medidas adoptadas por las altas autoridades del país, el Presidente y su Gabinete. Pero el proyecto mismo es frágil en muchos aspectos. La concepción del proyecto se había basado en gran medida en una iniciativa de descentralización que se había llevado a cabo en el Nepal, pero sin un conocimiento preciso de la situación sobre el terreno. Por consiguiente es frágil en su análisis de los distintos enfoques posibles, de los riesgos y condiciones previas de éxito.*

*Desafortunadamente, ya que los proyectos de descentralización con frecuencia son peligrosos y deben aplicarse tras una preparación cuidadosa. Una definición precisa de las respectivas atribuciones de los poderes públicos del gobierno central, de las provincias de los distritos y de las aldeas tampoco se establecía con claridad. Y además, después del sistema soviético, la cuestión de la descentralización no había sido bien asimilada por la sociedad y el sistema de Kirguistán<sup>2</sup>.*

## **2. Los programas de desarrollo de las capacidades deben inspirarse en un compromiso político y financiero interno y llevarse a cabo en un clima político favorable.**

La sostenibilidad de las iniciativas de desarrollo de las capacidades depende, de manera crítica, de saber si se controlan localmente y si responden a una demanda local real. También depende del compromiso nacional a largo plazo para modificar las políticas, y de una voluntad política de hacer frente a las dificultades que impliquen los cambios y sus consecuencias impopulares. El control nacional, en especial por parte de las autoridades del Estado, del proceso y de los resultados es también esencial. También hace falta que los asociados externos se comprometan a apoyar al proceso a largo plazo, hasta el logro de sus objetivos.

Sin recursos adecuados, es extremadamente difícil emprender, y sobre todo mantener, iniciativas de desarrollo de las capacidades y las medidas indispensables de seguimiento. La sostenibilidad de estas iniciativas depende de un compromiso financiero duradero, pero también exige que las actividades experimentales se controlen de cerca y que se profundice en ellas con miras a una reproducción a mayor escala.

## ¿Qué hay que hacer?

- Es necesario organizar un debate entre los numerosos actores a fin de identificar sus expectativas. Hay que asegurar también que expresen sus propias necesidades y exigencias, y no lo que los socios externos desean escuchar o apoyar.
- Es preciso celebrar y proseguir, con carácter regular, entrevistas y diálogos con las autoridades gubernamentales para convencerles de la importancia y de la necesidad del desarrollo de las capacidades. Para mantener su interés, y también su compromiso resulta útil demostrar los resultados obtenidos. Con respecto a las dificultades a corto plazo, es necesario exponer las ventajas a largo plazo.
- Conviene explorar y concebir diversos medios de realizar el control nacional, en particular por las autoridades del Estado. Se examinará todo aquello que ha tenido éxito en otros países, a nivel de los procesos e instrumentos, y se determinará si podrían ser útiles en la situación de que se trate.
- Conviene proseguir las iniciativas de movilización de recursos y alentar nuevos compromisos financieros. Para que el proceso sea creíble, hará falta asegurar, en el plan financiero, la transparencia y el ejercicio de la responsabilidad.
- Conviene extraer experiencias de las actividades piloto para determinar cómo pueden aplicarse a las políticas y decisiones generales, a fin de una posible reproducción de la iniciativa a mayor escala.

### Ejemplo

*Durante la segunda mitad del decenio de 1990, la sociedad de Zimbabwe experimentaba profundos cambios políticos y económicos. Se observaban importantes*

*retrasos económicos en Zimbabwe, complicados aún más por la sequía y por la epidemia de VIH/SIDA. Se registraron graves dificultades políticas como consecuencia de la ocupación de las explotaciones agrícolas europeas, del malestar de la mano de obra urbana –a causa de los cierres de empresas– y de la llegada al Parlamento de nuevos miembros que no pertenecían a los partidos en el poder. En este momento preciso, el Parlamento adoptó un plan de reforma como reacción ante esos cambios, reactivando sus funciones y reanimando sus estructuras, a fin de mejorar su control legislativo y presupuestario con una mayor transparencia,. El proyecto de reforma del Parlamento de Zimbabwe se inició precisamente en esa fecha para responder a las reformas necesarias. Se trataba pues de una iniciativa resultante de una situación histórica, única en su género, que acompañaba a cambios políticos y económicos importantes. No cabía duda de que el proyecto era de origen interno y respondía a la situación<sup>3</sup>.*

### Ejemplo

*En Malawi, el proyecto de descentralización apoyado por el Fondo Danés (DTF) presentaba ciertas lagunas. Ante todo el proyecto no estaba verdaderamente vinculado con la política de reducción de la pobreza. En Malawi, un país pobre, nunca se subrayaría bastante la importancia de esta perspectiva. En segundo lugar, los recursos ofrecidos por el DTF en Malawi resultaban muy insuficientes, habida cuenta de la amplitud de las tareas y el calendario adoptado. En tercer lugar, el seguimiento y la evaluación fueron parcialmente descuidados en la concepción del proyecto. Desafortunadamente, ya que en un proyecto piloto, habida cuenta de que se espera poder reproducirlo en otros lugares, es preciso que los resultados sean correctamente evaluados, analizados y difundidos<sup>4</sup>.*

### 3. El desarrollo de las capacidades debe ser multidimensional, claramente vinculado a cuestiones de desarrollo humano y debe llegar hasta el nivel “subnacional”.

El desarrollo de las capacidades debe absorber las dimensiones más amplias del desarrollo humano sostenible y debe basarse en su carácter sinérgico. Por consiguiente el desarrollo de las capacidades en materia de descentralización debe ir estrechamente vinculado al desarrollo de las capacidades de alivio de la pobreza. A falta de una correlación de esta índole las iniciativas seguirán siendo aisladas, ineficaces y no producirán resultados óptimos.

El desarrollo de las capacidades no se produce en un vacío, bien se trate del fondo o de las instituciones. En efecto, es inútil reforzar una gestión transparente de los recursos públicos y la participación de los electores si no existen recursos públicos que administrar y si la participación de los electores se limita a cuestiones sin importancia. La dificultad estriba en mantener la lucha contra la pobreza en el centro de la política. Ello implica que se permita expresar su opinión a quienes no se expresan jamás, y que se modifiquen las estructuras de poder tradicionales.

El desarrollo de las capacidades se produce a distintos niveles y no puede limitarse al Estado central: debe extenderse a las colectividades territoriales (regiones, departamentos, comunas). La desagregación y la descentralización son condiciones indispensables para el desarrollo general de las capacidades.

#### ¿Qué hay que hacer?

- Es preciso ayudar a los distintos actores a determinar con precisión sus puntos de vista acerca de todas las iniciativas de desarrollo de las capacidades: ¿qué se trata de conseguir?

- Es preciso demostrar las correlaciones entre las iniciativas de desarrollo de las capacidades en las distintas esferas y los medios de hacer que se refuercen mutuamente entre sí.
- Es preciso dar prioridad a las actividades que pueden ayudar a realizar los objetivos en varias esferas a la vez, a fin de aprovechar el sinergismo. Por consiguiente, hace falta que el desarrollo de las capacidades se produzca en varios frentes a la vez. Pero lo esencial sigue siendo el desarrollo de las capacidades.
- Es preciso ayudar a descentralizar y desagregar las iniciativas de desarrollo de las capacidades, a fin de pasar del nivel nacional a los niveles subnacional y local. Hay que demostrar cómo las iniciativas emprendidas en distintos niveles pueden vincularse e integrarse.

#### Ejemplo

*En Nicaragua, el proyecto del DTF tenía por objetivo reforzar las capacidades y el funcionamiento del Consejo Nacional de Planificación Económica y Social (CONPES). El proyecto se realizó mediante un análisis y presentación de política pública, y mediante un diálogo activo con las instituciones locales y nacionales y la sociedad civil. En distintos grados, la ayuda facilitada al CONPES mediante el proyecto financiado por el DTF respondía a los dos objetivos de este último. Pero un aspecto importante es que una serie de actividades del CONPES y los resultados obtenidos abarcaban una esfera multidimensional. El proyecto ha elaborado un plan de trabajo en diez puntos, ambiciosos y multidimensionales, y sus resultados tienen una gran importancia para los objetivos de la política nacional en materia de desarrollo humano, reducción de la pobreza, perspectivas nacionales, planificación sectorial e iniciativa a favor de los PPME (países pobres muy endeudados), así como para la adopción de un nuevo código de trabajo<sup>5</sup>.*

### **Ejemplo**

*En Viet Nam, el proyecto del DTF tenía por objetivo reforzar la institución parlamentaria y ampliar el papel de los órganos representativos, en general, y de los consejos populares provinciales, en particular. Se trataba de mejorar la información de que disponían estos consejos para tomar sus decisiones, y ello de dos maneras: poniéndoles en condiciones de explorar las preocupaciones, las percepciones y las necesidades de la población en su conjunto, y mejorando la distribución de la información sobre las políticas y la legislación nacionales desde el nivel central hasta el nivel de las provincias.*

*El proyecto ha contribuido al desarrollo de las capacidades en el plano territorial, proporcionando aportaciones útiles a los debates sobre las leyes relativas a los consejos populares provinciales. El proyecto también ha contribuido en gran medida a la gestión transparente de los recursos públicos en el plano provincial. Los planes actuales prevén una descentralización de la ejecución del presupuesto, recibiendo las provincias una asignación que pueden administrar con flexibilidad<sup>6</sup>.*

#### **4. La creación de asociaciones y alianzas es decisiva para el desarrollo de las capacidades.**

El desarrollo de las capacidades, tarea demasiado compleja para confiársela a un solo actor del desarrollo, presupone una reflexión común, esfuerzos comunes y una apuesta conjunta de los recursos. Sin un enfoque que presuponga la presencia de actores múltiples, no es posible que el desarrollo de las capacidades tenga éxito.

Este aspecto de asociación respecto del desarrollo de las capacidades es también importante en otras tres perspectivas. En primer lugar, el desarrollo de las capacidades va más allá de lo que pueden hacer los poderes públicos: existen capacidades, que deben ser desarrolladas en las entidades no gubernamentales, que

son un importante agente de desarrollo de las capacidades en toda la sociedad. En segundo lugar, en una alianza para el desarrollo de las capacidades, cuando los papeles de los actores están bien definidos, es fácil hacer rendir cuentas a los responsables de los fracasos que puedan producirse. En tercer lugar, un sistema de asociación representa igualmente un método de participación en el desarrollo de las capacidades.

La creación de asociaciones presupone un proceso consultivo ampliamente representativo y sistemático. Estas consultas, para que sean visibles y creíbles, deben realizarse en foros integrados por especialistas.

#### **¿Qué hay que hacer?**

- Es preciso identificar a los asociados potencialmente eficaces, obtener su adhesión mostrándoles la importancia de la iniciativa y la manera en que su contribución puede resultar decisiva, y, por consiguiente, la necesidad de establecer una alianza.
- La asociación que hay que crear debe ser altamente representativa, es decir debe incluir a las colectividades locales, las organizaciones no gubernamentales, a los periodistas y demás instituciones de la sociedad civil, al sector privado y a los donantes externos.
- Es necesario precisar el papel de cada asociado, así como lo que se espera de él. Las discusiones y los debates deben llegar a un consenso. Además, es preciso que cada parte en la alianza conozca bien las consecuencias financieras de su participación.
- Se harán encuestas para determinar la opinión pública, a fin de facilitar un enfoque participatorio en las asociaciones. Para los debates que resulten en la creación de una asociación o una alianza, se confiará

más bien en las instancias especializadas de expertos.

- En cada etapa de la iniciativa, concepción o nueva concepción del proyecto, ejecución, seguimiento y evaluación, es preciso obtener el concurso de todos los asociados.

### **Ejemplo**

*El proyecto de reforma parlamentaria a nivel provincial en Viet Nam, apoyado por el DTF, tuvo bastante éxito en crear asociaciones. El Comité Rector del proyecto incluía a la Mesa de la Asamblea Nacional, las tres provincias piloto, el Comité de Estado de organización y personal (equivalente a una Comisión de la Función Pública), el Gabinete del Primer Ministro, la Embajada danesa y la oficina del PNUD en Viet Nam. La participación del Gabinete del Primer Ministro ha sido decisiva para el control nacional del proyecto y la presencia de representantes de la Asamblea Nacional y de las asambleas provinciales ha garantizado la existencia de los vínculos indispensables en el proceso, lo que ha asegurado probablemente una durabilidad mayor del proyecto. Viet Nam también ha utilizado las encuestas de opinión para introducir una orientación participativa. Pero a menudo se ha reprochado a este proyecto no haber incluido a la sociedad civil en la asociación constituida<sup>7</sup>.*

### **Ejemplo**

El proyecto del DTF relativo a la descentralización en el Kirguistán ha establecido asociaciones tanto con las entidades públicas como con las organizaciones de la sociedad civil. El proyecto mismo ha sido realizado por el congreso de las colectividades locales, una organización no gubernamental nacional, y ha hecho un uso eficaz de los servicios de los Voluntarios de las Naciones Unidas, actuando en concierto con voluntarios locales. Entre los asociados al proyecto figuran también las administraciones de la Presidencia y de las colectividades territoriales y locales<sup>8</sup>.

## **5. Las consecuencias para el PNUD son importantes en las esferas de los recursos humanos, de las experiencias adquiridas, de los procedimientos, normas y responsabilidades.**

Del proyecto del DTF se desprende ante todo que el PNUD debe asegurar la calidad y la continuidad de la presencia de su personal a nivel del país. En la mayor parte de los países que reciben actividades del DTF, la memoria institucional era gravemente deficitaria.

En segundo lugar, la posibilidad de cooperación para el desarrollo, a largo plazo, reside indudablemente en la respuesta a la cuestión de determinar cómo contribuir a la gestión de una política de desarrollo basada en los conocimientos. Las consecuencias de esta cuestión para el PNUD deben ser examinadas.

En tercer lugar, los instrumentos establecidos para asegurar el buen ejercicio de las responsabilidades, así como para evaluar el resultado obtenido, demuestran una fuerte dependencia respecto de indicadores cuantitativos, quedando prácticamente excluida cualquier apreciación de tipo cualitativo.

En cuarto lugar, en un momento en que disminuyen los recursos básicos del PNUD, está justificado centrar e integrar mejor la programación. Pero el enfoque del programa sigue basado en sólidas consideraciones de fondo. Esto es especialmente cierto en la esfera del desarrollo de las capacidades, que abarca el DTF.

En quinto lugar, está perfectamente justificado que el PNUD busque asociaciones y que asuma, en relación con los otros donantes, un papel en la movilización de los recursos.

En sexto lugar, las normas son en extremo importantes. La cuestión de las normas puede examinarse desde diversos ángulos:

las normas que se reflejan en la documentación (calidad de los informes), normas para la evaluación de los resultados y las consecuencias, y normas de rendimiento en la esfera de la gestión del personal. El corolario es hacer que todos los interesados respondan del cumplimiento y el respeto de estas normas.

En séptimo lugar, en términos de supervisión, hay que reexaminar la dicotomía entre un país y un “enfoque de prácticas”. La supervisión y las normas son esencialmente las dos caras de la misma moneda, y tal vez deberían examinarse al mismo tiempo los arreglos institucionales apropiados para ambas.

### ¿Qué hay que hacer?

- Tratar adecuadamente la cuestión de la continuidad del personal. Fortalecer el desarrollo de los recursos humanos y racionalizar la política de personal para garantizar el aspecto sustantivo, una combinación adecuada de conocimientos y necesidades, eficacia, continuidad y memoria institucional.
- Considerar el fomento de un programa de “conocimientos para el desarrollo”. Llevar a cabo trabajos técnicos a nivel del PNUD para ayudar tanto a los países como a las oficinas nacionales del PNUD a elaborar las iniciativas de desarrollo de la capacidad, tales como los proyectos del DTF.
- Elaborar, para la reproducción de las iniciativas, mecanismos a nivel del PNUD para captar y difundir las lecciones obtenidas de la experiencia.
- Explorar las posibilidades de introducir indicadores cualitativos fidedignos y utilizarlos para convalidar o refutar los resultados conseguidos mediante las evaluaciones cuantitativas.
- Iniciar un criterio de alto rendimiento operacional en áreas sustantivas en un intento de establecer una asociación

activa y una movilización de recursos que incluya criterios rigurosos en el diseño de programas y proyectos, la valoración y evaluación asociadas con la eficacia en función de los costos.

- Establecer asociaciones efectivas con los países del programa para movilizar el apoyo de los donantes de manera coordinada, con sólidas iniciativas de reforma interna.
- Asignar la función de las normas, el control de la calidad y la supervisión a las dependencias de la organización adecuadas. Debería ser posible concertar un acuerdo híbrido para confiar la supervisión a las oficinas regionales y el control de la calidad a la Oficina de Evaluación, con la única precaución de que se establezca una demarcación clara e inequívoca entre ambas funciones.

### Ejemplo

*Recientemente se han introducido varios cambios institucionales para hacer del PNUD una organización más profesional. Entre estos cambios cabe citar procedimientos de contratación más rigurosos, perfeccionamiento de las pruebas de competencia para los Coordinadores Residentes, mecanismo para establecer la responsabilidad directiva y sustantiva (gestión basada en los resultados), redes basadas en los conocimientos, informes con puntuación, encuestas de personal, acuerdos anuales, y los intentos actuales para elaborar un modelo de supervisión interna en la sede. Sin embargo, tal vez sea demasiado pronto para decir si los cambios crearán las reformas deseadas, sobre todo si se tiene en cuenta que han coincidido con una disminución de los efectivos y la reestructuración de las oficinas exteriores<sup>9</sup>.*

### Ejemplo

*La introducción de redes de especialistas es una etapa muy positiva para la transformación del PNUD de una organización administrativa de financiación en una institución basada en los*

*conocimientos. Por conducto de las redes se han establecido “comunidades de esferas de intervención”, mediante las cuales se crean, administran y difunden constantemente conocimientos. Sin embargo, hay dos aspectos que cabe señalar como pertinentes. En primer lugar, no hay que confundir la información con los conocimientos. En efecto, parece existir a la vez una gran cantidad de información en las redes virtuales que no siempre resultan útiles ni son de una pertinencia profesional suficiente. En segundo lugar, se plantea la cuestión de saber cómo pueden transmitirse los conocimientos al resto de la organización, es decir a aquellos que están fuera de las redes respectivas<sup>10</sup>.*

---

<sup>1</sup> Fuduka-Parr, Lopes y Malik, 2002.

<sup>2</sup> Oficina de Evaluación del PNUD, 2002 a

<sup>3</sup> Oficina de Evaluación del PNUD, 2002 c

<sup>4</sup> PNUD y Gobierno de Malawu, 2000.

<sup>5</sup> Oficina de Evaluación del PNUD, 2002 b.

<sup>6</sup> Oficina de Evaluación del PNUD, 2002 c.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Oficina de Evaluación del PNUD, 2002 a.

<sup>9</sup> Oficina de Evaluación del PNUD, 2003 a

<sup>10</sup> Ibid

## Referencias

- Fukuda-Parr, Sakiko, Carlos Lopes y Khalid Malik, y PNUD.2002. Capacity for Development: New Solutions to Old Problems. Londres, Earthscan
- PNUD. 2003. "Capacity Now: Learning Lessons from the Danish Trust Fund for Capacity Development". A Final Report of the Danish Trust Fund. (mimeografiado). Oficina de Evaluación, Nueva York, junio.
- PNUD y Gobierno de Malawi, 2002. "Malawi Local Governance Capacity Development Assessment:MIW/08/HO1, DTF. Lessons Learned Report 1999-2002". Oficina de Evaluación, Nueva York.
- PNUD 2002a. "DTF Lessons Learned Report: Kyrgyzstan" (mimeografiado). Oficina de Evaluación, Nueva York, agosto.
- PNUD 2002b. "DTF Lessons Learned Report: Nicaragua" (mimeografiado). Oficina de Evaluación, Nueva York.
- PNUD 2002c. "Danish Trust Fund (DTF) Lessons Learned Report: Zimbabwe" (mimeografiado). Oficina de Evaluación, Nueva York, agosto.
- PNUD 2002d. "Lessons Learned Report from the DTF/PNUD: Viet Nam" (mimeografiado). Oficina de Evaluación, Nueva York, agosto.
- PNUD 2002e. "Danish Trust Fund on Capacity Development: Mid.Term Evaluation" (mimeografiado). Oficina de Evaluación, Nueva York, agosto.
- PNUD 2002f. "Report on the DTF: Lessons Learned Workshop in Hanoi, 16-18 September 2002" (mimeo). Oficina de Evaluación, Nueva York, septiembre.

La serie de "Nociones esenciales" sintetiza los principales casos de experiencia adquirida y de recomendaciones formuladas por el PNUD y otros organismos del desarrollo acerca de determinadas cuestiones. Su finalidad es proporcionar a las oficinas exteriores del PNUD y a la Sede un acceso fácil a la experiencia adquirida con las evaluaciones..

Oficina de Evaluación  
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
(PNUD)  
One United Nations Plaza  
New York, NY 10017, Estados Unidos de América

Teléfono: +1 (212) 906 5095  
Fax : +1 (212) 906 6008  
Intranet : <http://intra.undp.org/eo>  
Internet : <http://www.undp.org/eo>