



**Junta Ejecutiva
del Programa de las
Naciones Unidas para
el Desarrollo y del
Fondo de Población de
las Naciones Unidas**

Distr.
GENERAL

DP/1998/17
31 de marzo de 1998
ESPAÑOL
ORIGINAL: INGLÉS

Período de sesiones anual de 1998
Ginebra, 8 a 19 de junio de 1998
Tema 8 del programa provisional
PNUD

**INFORME ANUAL DEL ADMINISTRADOR CORRESPONDIENTE A 1997
Y CUESTIONES CONEXAS**

INTRODUCCIÓN DEL ADMINISTRADOR

El año 1997 fue importante para el PNUD por diversas razones. El PNUD dio activo respaldo a las propuestas de reforma de las Naciones Unidas anunciadas en marzo y julio. La organización, además, fortaleció su identidad sustantiva en el diálogo sobre políticas y en las actividades programáticas sobre la base de su misión principal de contribuir a erradicar la pobreza mediante el desarrollo humano sostenible. Se observó un aumento de la demanda de apoyo del PNUD a la buena gestión de los asuntos públicos, que constituye un elemento esencial de un entorno propicio para la erradicación de la pobreza.

El PNUD introdujo cambios institucionales encaminados a transformarlo en una organización más ágil, eficiente y eficaz, con una mayor rendición de cuentas, una filosofía de control de los costos y un enfoque más selectivo en las operaciones en los países.

Se abordaron las cuestiones señaladas en el informe anual del Administrador correspondiente a 1996, a saber, el fortalecimiento de las oficinas en los países y el apoyo de la organización al sistema de coordinadores residentes; el enfoque más selectivo de las intervenciones del PNUD, atribuyendo prioridad a las cuestiones relativas al género y a los países en circunstancias especiales; y la adopción de medidas administrativas para acelerar el cambio, en cumplimiento de la decisión 97/15 de la Junta Ejecutiva, y para realzar la gestión de gobierno de la organización.

El PNUD se ha fijado objetivos con un calendario preciso para 1998 respecto de lo siguiente:

- a) El mejoramiento de la eficacia de las oficinas en los países;
- b) Su transformación gradual en una organización en continuo aprendizaje;
- c) El mayor fortalecimiento de la rendición de cuentas, la eficiencia y la gestión de gobierno;
- d) La movilización de recursos; y
- e) El desempeño de una función orgánica en la reforma de las Naciones Unidas.

Los principales desafíos que tendrá ante sí el PNUD en 1998 son los siguientes: proseguir su acción como protagonista activo en el proceso de reforma de las Naciones Unidas; continuar su propia reforma; y movilizar recursos financieros adicionales para ayudar a los países en que se ejecutan programas a acelerar su progreso en la lucha contra la pobreza.

ÍNDICE

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
INTRODUCCIÓN	1 - 3	3
I. EL PNUD EN EL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS	11 - 31	3
II. REFORMA Y RENDIMIENTO DEL PNUD: ASPECTOS SALIENTES DE LOS LOGROS ALCANZADOS EN 1997	32 - 59	9
III. PRINCIPALES DESAFÍOS QUE TENDRÁ ANTE SÍ EL PNUD EN 1998 Y AÑOS SIGUIENTES	60 - 76	16

INTRODUCCIÓN

1. En el informe anual del Administrador correspondiente a 1997 se destacan los logros más salientes del PNUD en 1997 y los desafíos que se han de plantear en 1998 y años siguientes. De esta manera, en el informe se examinaron los progresos realizados en comparación con las medidas planificadas que se habían señalado en el informe anual correspondiente a 1996 en los siguientes aspectos: a) el fortalecimiento de las oficinas del PNUD en los países y su apoyo al sistema de coordinadores residentes; b) el enfoque más selectivo de las intervenciones del PNUD, a fin de prestar particular atención a las cuestiones relacionadas con el género y los países en circunstancias especiales; y c) la institución de medidas administrativas para acelerar el cambio en el PNUD y mejorar la gestión general de gobierno de la organización.

2. El presente informe está organizado de acuerdo con los tres elementos esenciales que el PNUD ha de examinar juntamente con la Junta Ejecutiva. En el capítulo I se examina la función del PNUD dentro del sistema de las Naciones Unidas, en particular en la ejecución de las reformas anunciadas en 1997, el sistema de coordinadores residentes y el seguimiento integrado de las conferencias mundiales. En el capítulo II se exponen los aspectos más salientes de los logros alcanzados en 1997, en particular en lo que se refiere a los desafíos que se plantearon en 1996, esto es, el enfoque más selectivo de las intervenciones del PNUD y la transformación en una organización en continuo aprendizaje más racionalizada y eficiente. Cuando se lo examina junto con otras partes del informe anual (en especial, los documentos DP/1998/17/Add.1 y 2), el capítulo II presenta una muestra de las actividades del PNUD en los planos nacional, regional y mundial. En el capítulo III se sintetizan los principales desafíos que tendrá ante sí el PNUD en el año por venir, en su persistente esfuerzo por transformarse en una organización que responda a la visión de la Junta Ejecutiva y de los principales interesados y asociados del PNUD.

3. La relación con la Junta Ejecutiva en 1997 se caracterizó por una mayor interacción intensa, con objetivos más claramente definidos a fin de que hubiera una mayor coherencia entre las decisiones sustantivas y los recursos necesarios para darles efecto. Se introdujo un plan de trabajo anual. Las reuniones, que tuvieron una orientación más estratégica, se concentraron en los resultados e incluyeron un diálogo sustantivo más amplio, como la mesa redonda sobre la erradicación de la pobreza durante el período de sesiones anual y un taller práctico sobre el enfoque más selectivo de las intervenciones del PNUD al fin del tercer período ordinario de sesiones.

I. EL PNUD EN EL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS

4. En consonancia con la decisión 94/14, el PNUD ha tratado activamente de desempeñar su función de elemento integrador de las Naciones Unidas en el plano nacional. El anuncio de amplias reformas por parte del Secretario General en el mes de julio hizo que 1997 fuera un año de especiales desafíos para la labor del PNUD en lo que concierne a reforzar la presencia de las Naciones Unidas en el plano nacional y realzar su apoyo al desarrollo. Juntamente con otros asociados, el PNUD desempeñó una importante función en tres niveles distintos:

- a) La aplicación de medidas para reformar a las Naciones Unidas;

- b) El fortalecimiento del sistema de coordinadores residentes;
- c) La activa promoción del seguimiento estratégico de las principales conferencias mundiales.

A. El PNUD y la reforma de las Naciones Unidas

5. El PNUD ha dado un enérgico apoyo a la reforma de las Naciones Unidas y, tanto en la sede como en los países, vela por el cumplimiento de la resolución 52/12 de la Asamblea General. El PNUD colaboró con otros fondos y programas de las Naciones Unidas con objeto de afianzar el entendimiento común, la coherencia de las políticas y la coordinación de las operaciones para el desarrollo. El PNUD impulsó esas reformas en distintos planos.

6. En el plano institucional, el Administrador preside el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUD), creado por el Secretario General con el objeto de realzar la coordinación y coherencia entre las políticas en las actividades de desarrollo de la organización. Además, preside el Comité Ejecutivo del GNUD, compuesto de representantes del PNUD, el Fondo de Población de las Naciones Unidas y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, con la participación del Programa Mundial de Alimentos. El Administrador es asimismo miembro del Grupo Superior de Gestión del Secretario General.

7. La Oficina de Servicios y Apoyo al Sistema de las Naciones Unidas se transformó en la Oficina del Grupo para el Desarrollo. La Oficina se ha fortalecido grandemente mediante la adscripción de funcionarios de categorías superiores de otras entidades de las Naciones Unidas, incluidos un funcionario del UNICEF y un funcionario del FNUAP en 1997; para 1998 se tiene proyectado efectuar otras dos adscripciones. La Dirección de Recursos y de Asuntos Externos, juntamente con la nueva Oficina de Planificación y Gestión de Recursos, veló por que las reformas del PNUD se ajustaran de modo de dar efecto a las reformas de las Naciones Unidas y de reforzar el dinamismo del proceso de reforma de las Naciones Unidas.

8. En el plano sustantivo, el PNUD, en el contexto del GNUD, lideró el proceso encaminado a preparar, a petición del Secretario General, un enfoque de la erradicación de la pobreza a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas. En consonancia con la idea del Secretario General de que los derechos humanos constituyen un elemento común de las actividades para el desarrollo, el PNUD ha colaborado con sus copartícipes en el seno del GNUD y, en particular, con la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, con la mira de que el derecho al desarrollo pase a ser un atributo central de las actividades de las Naciones Unidas para el desarrollo, en el contexto de la acción para erradicar la pobreza. Para estimular aún más la acción en esta esfera, el PNUD elaboró un documento titulado "La integración de los derechos humanos en el desarrollo humano sostenible".

9. En el plano sustantivo y operacional, el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo constituye un elemento básico para hacer realidad la reforma de las Naciones Unidas a nivel de los países. El PNUD atribuye gran importancia a la ejecución satisfactoria de las actividades piloto relacionadas con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y a las posibilidades que éste brinda para acelerar la armonización

de las políticas, los programas y los procedimientos del sistema de las Naciones Unidas, a fin de atender a las necesidades de desarrollo humano sostenible de los países en que se ejecutan programas. Junto con otros miembros del GNUD y bajo la dirección de la Oficina del Grupo para el Desarrollo, el PNUD participó en la preparación de directrices para formular los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y para ejecutar los proyectos piloto respectivos en 18 países.

10. Se ha tratado de lograr una mejor complementariedad entre el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la Estrategia de Asistencia a los Países del Banco Mundial, y se han escogido dos países como proyectos piloto para 1998. En consonancia con la idea del Secretario General de que el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo debiera incluir a todos los organismos de las Naciones Unidas, se ha alentado a los organismos especializados y a las comisiones regionales a participar en su formulación. En la reunión conjunta de las Juntas Ejecutivas del PNUD/FNUAP y del UNICEF, celebrada en enero de 1998, se examinó la forma en que el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo se aplicaba en los países y se citó el ejemplo de Viet Nam.

11. Sustentado en los trabajos ya emprendidos, el PNUD procuró armonizar sus ciclos de programación con los de otros fondos y programas de las Naciones Unidas por conducto del proceso de los marcos para la cooperación con los países y la prórroga de los programas en los países. Para el fin de 1997, se habían normalizado los ciclos de programación en un total de 27 países, y se preveía que para 1999 se habrían armonizado los ciclos de programación en 54 países más. El proceso de las notas sobre la estrategia de los países se aplicaba en 27 países y se habían preparado proyectos de notas para otros 19 países; además, se había preparado un plan de trabajo para 15 países más. El sistema de coordinadores residentes facilitó el proceso de las notas sobre la estrategia de los países en todos los países en los que el gobierno había expresado interés en él.

12. En el plano operacional, se comenzó el proceso encaminado a formular las directrices sobre gestión administrativa del sistema de coordinadores residentes en esferas como las de las comunicaciones, las adquisiciones, el personal, los servicios financieros y jurídicos, los edificios y la conservación y las actividades comunes de seguridad.

B. El sistema de coordinadores residentes

13. De acuerdo con las normas legislativas que establecen un enlace entre el coordinador residente y el representante residente del PNUD, y en consonancia con las medidas de reforma de las Naciones Unidas anunciadas por el Secretario General en julio y aprobadas por la Asamblea General en su resolución 52/12, el PNUD continúa cumpliendo sus funciones en calidad de administrador y fuente de financiación del sistema de coordinadores residentes.

14. Ha habido un progreso importante en la ampliación del núcleo de candidatos para los cargos de coordinador residente. En 1997 el porcentaje de coordinadores residentes nombrados de entre los funcionarios de las organizaciones de las Naciones Unidas distintas del PNUD se elevó a 25%. La ampliación del núcleo de candidatos se vio facilitada también por el aumento del

número de candidatos competentes postulados por otros organismos de las Naciones Unidas. El PNUD, junto con sus asociados en el seno del GNUD, se ocupó de redactar una descripción amplia y actualizada del cargo de coordinador residente que en 1998 examinaría el Comité Consultivo en Cuestiones de Programas y de Operaciones (CCCPO) en representación del Comité Administrativo de Coordinación (CAC). Se publicaron las directrices relativas a los informes anuales de los coordinadores residentes, que han de incluir una evaluación conjunta del equipo de las Naciones Unidas en el país respecto de la ejecución de su plan de trabajo anual en lo que concierne, entre otras cosas, al logro de los objetivos de erradicación de la pobreza y de desarrollo humano sostenible definidos por su país de asignación.

15. Se instituyó un régimen de evaluación de la competencia a fin de velar por una estrecha concordancia entre los coordinadores residentes y sus funciones. El PNUD se colocó a la vanguardia en la elaboración de un modelo de evaluación de la competencia para efectuar el análisis de los candidatos a los cargos de coordinadores residentes. El PNUD desempeñó una activa función en el grupo de trabajo del GNUD sobre cuestiones relacionadas con los coordinadores residentes, incluidos los medios y arbitrios para perfeccionar el proceso de selección.

16. Tras consultar con otros miembros del GNUD, el Administrador cursó una instrucción por escrito a los coordinadores residentes respecto de las vías jerárquicas y de la rendición de cuentas de sus funciones de coordinadores residentes; en dicha instrucción les indicó que debían distinguir entre sus funciones en calidad de coordinadores residentes y representantes residentes del PNUD. Se dio especial apoyo, incluso por medio de mentores, a los nuevos coordinadores residentes y a los equipos de las Naciones Unidas en los países. El PNUD, que participó activamente en la reformulación de los cursillos relativos a la gestión de la coordinación sobre el terreno, continúa participando en la financiación de los gastos de administración de este programa junto con el proyecto de la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas.

C. Seguimiento de las conferencias mundiales

17. A los coordinadores residentes y a los equipos de países de las Naciones Unidas les compete una responsabilidad especial por colaborar con los gobiernos en la ejecución de los programas de acción dimanados de las conferencias mundiales celebradas con los auspicios de las Naciones Unidas y traducidos a metas en la "Estrategia para el siglo XXI" del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE/CAD). Los tres equipos de tareas interinstitucionales, establecidos por el CAC a fin de velar por el seguimiento eficaz e integrado de esas conferencias, se complementan con la labor del coordinador residente y el equipo de las Naciones Unidas en el país.

18. Tras un cursillo del CCCPO sobre el seguimiento de las conferencias dictado en Turín, en diciembre de 1997, se propuso que la labor de los equipos de tareas fuera seguida por arreglos flexibles de establecimiento de redes con los administradores de tareas, en los que el CCCPO desempeñaría una función rectora en representación del CAC. El objetivo permanente de esos arreglos sería impartir una orientación operacional al sistema de coordinadores residentes respecto del seguimiento de las conferencias.

19. En colaboración con el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas y el CAC y su mecanismo subsidiario, el Administrador y el GNUD imparten orientación a los coordinadores residentes y a los equipos de países de las Naciones Unidas respecto de la forma de utilizar las decisiones en las conferencias de las actividades operacionales de las Naciones Unidas.

20. Como seguimiento concreto de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social, para el fin de 1997 se habían establecido grupos temáticos sobre erradicación de la pobreza en 40 países. El Comité de Supervisión de la Gestión de Programas, mediante el uso de criterios de desarrollo humano sostenible que incluyen el seguimiento de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social, examina todas las propuestas de intervenciones del PNUD (marcos de cooperación con los países, esbozos de programas, etc.). Además, el PNUD ha ayudado a 98 países a formular y ejecutar estrategias de lucha contra la pobreza. Un centenar de países de todo el mundo ha formulado sus propios informes nacionales sobre el desarrollo humano con apoyo del PNUD (véase el anexo II del documento DP/1998/17/Add.2). El PNUD dio firme apoyo a la ejecución en el plano nacional de la Iniciativa 20/20, que pone a los gobiernos en cuyos países se ejecutan programas en condiciones de movilizar contribuciones de donantes para complementar el 20% de los gastos presupuestarios que destinan a los servicios sociales básicos.

21. En el Informe sobre el Desarrollo Humano, 1997 del PNUD se hizo hincapié en la naturaleza multidimensional y compleja de la pobreza, en los nuevos medios para cuantificarla (por ejemplo, el índice de la pobreza humana) y en las estrategias viables para combatirla. El PNUD se centró en los indicadores para la observación de la pobreza desde una perspectiva multidimensional en el plano nacional. En octubre de 1998 se publicará un informe anual sobre la marcha de los trabajos de erradicación de la pobreza, en el cual se sintetizará la experiencia adquirida en una amplia gama de países en diferentes etapas de desarrollo. Ese informe ha de contribuir a los trabajos preparatorios del examen de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social que se llevará a cabo en el año 2000.

22. En materia de empleo, otro de los temas de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social, el PNUD ha participado intensamente, en los planos Nacional y Mundial, en el Equipo Interinstitucional de Tareas sobre Empleo y Medios de Vida Sostenibles, presidido por la Organización Internacional del Trabajo. El PNUD se ha basado en el concepto de los medios de vida sostenibles y ha dirigido dos de los siete exámenes de los equipos nacionales de tareas. Veinticinco países pobres reciben apoyo del PNUD por conducto del proyecto MicroStart, iniciado en 1996, que crea puestos de trabajo y establece actividades generadoras de ingresos.

23. También en asociación con otras organizaciones, el PNUD lanzó la Alianza Mundial contra la Pobreza, una red mundial de ciudades comprometidas con los objetivos de la Segunda Conferencia de las Naciones Unidas sobre los Asentamientos Humanos (HÁBITAT II). El PNUD organizó el primer Foro Internacional de Alcaldes, en julio de 1997 (véase también infra la información relativa a la ampliación de las actividades del PNUD en la esfera de la buena gestión de los asuntos públicos), al que asistieron alcaldes y funcionarios de administraciones locales de 70 países para examinar la gestión de los centros urbanos en un planeta en proceso de mundialización, fortalecer la asociación

entre el sector público, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil y promover la equidad en las zonas urbanas de todo el mundo.

24. En el seguimiento de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, el PNUD dio apoyo a 35 países en la elaboración de planes de acción nacionales. Se estableció una asignación especial, por valor de 1 millón de dólares de los EE.UU., con destino a una iniciativa de programación en relación con las cuestiones de género, a fin de mejorar la programación del PNUD en 30 países, con miras a la igualdad entre los géneros y el adelanto de la mujer, y de promover la cooperación con el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) en el plano nacional. El UNIFEM es un asociado muy importante en una nueva iniciativa piloto en diez países. La experiencia del PNUD y las lecciones aprendidas en la incorporación de la perspectiva de género fueron una contribución útil en el período de sesiones sustantivo del Consejo Económico y Social en el cual el Consejo aprobó las conclusiones convenidas 1997/2 respecto de la incorporación de la perspectiva de género en todos los sectores y programas del sistema de las Naciones Unidas.

25. El PNUD acrecentó también sus compromisos respecto de la incorporación de la perspectiva de género y el adelanto de la mujer por conducto de medidas sustantivas, programáticas e institucionales. El Administrador dispuso que el 20% de los recursos financieros debía asignarse a promover la igualdad entre los géneros y el adelanto de la mujer, por conducto de programas mundiales, regionales y nacionales a ese efecto. Como se indicó en el documento DP/1998/17/Add.2, el PNUD adoptó medidas en diversas esferas. Se publicó la "Nota de orientación sobre la incorporación de la perspectiva de género en la actividad general, basada en las lecciones aprendidas en la sede y en las oficinas de países, con objeto de orientar la aplicación del compromiso sustantivo del PNUD respecto de la igualdad entre los géneros. Para fortalecer las actividades en los países, se designaron 20 especialistas en cuestiones de género de los Voluntarios de las Naciones Unidas. El PNUD hizo participar más estrechamente al UNIFEM en su proceso de adopción de decisiones, incluida la aprobación de los marcos de cooperación con los países y de las notas de asesoramiento. En el párrafo 71 se exponen algunos detalles de la política institucional del PNUD sobre el equilibrio entre los géneros.

26. El PNUD ha dado apoyo al FNUAP en el seguimiento de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo. Por ejemplo, la Dependencia Especial para la Cooperación Técnica entre los Países en Desarrollo y el Programa Regional para África han establecido la Red Regional de Prevención de la Mortalidad Materna.

27. En el seguimiento de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMAD), el PNUD complementa el apoyo de otros asociados y por intermedio del programa Capacidad 21 ayuda a los gobiernos de 70 países a formular políticas de desarrollo sostenible que integren los factores medioambientales en sus políticas y planes sociales y económicos. La Oficinas de Lucha contra la Desertificación y la Sequía (ONURS), en colaboración con sus asociados, ayuda a 55 países de África, América Latina y el Caribe, Asia, la Comunidad de Estados Independientes y los Estados árabes a combatir la desertificación. El PNUD colabora también con otros asociados a fin de dar asistencia a la aplicación de los acuerdos del Protocolo de Montreal encaminados

a la eliminación de los clorofluorocarbonos y sustancias que agotan la capa de ozono mediante 500 actividades en 50 países.

28. Como elemento del activo seguimiento por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) respecto del Plan de Acción de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación, y como complemento del apoyo dimanado de otros asociados, el PNUD ayuda a los países en los que se ejecutan programas a fortalecer la capacidad nacional en la esfera de la seguridad alimentaria. En el documento DP/1998/17/Add.2 se presenta más información al respecto.

29. En el seguimiento del Programa de Acción para el desarrollo sostenible de los pequeños Estados insulares en desarrollo aprobado en Barbados, la Dependencia Especial para la Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo, entre otras cosas, preparó el Programa de asistencia técnica para los pequeños Estados insulares en desarrollo y, en colaboración con el Programa de redes de contacto para un desarrollo sostenible, respaldó el establecimiento de una red de información piloto para los pequeños Estados insulares en desarrollo en 1998. En el documento DP/1998/17/Add.3 se presenta más información al respecto.

30. En el seguimiento de la Reunión de alto nivel sobre iniciativas integradas para los países menos adelantados en materia de comercio y desarrollo, celebrada en octubre de 1997, y de la aprobación por la Junta Ejecutiva del Marco Integrado para el Comercio, propiciado en la reunión, el PNUD preparó directrices para las reuniones de mesa redonda sobre el comercio. Las reuniones de mesa redonda proyectadas para 1998 por los Gobiernos del Chad, Gambia, Malí y Santo Tomé y Príncipe hacen hincapié en el comercio. Durante el período de sesiones anual se presentará un informe oral relativo al seguimiento de este marco por el PNUD.

31. Además, en seguimiento de la Conferencia Mundial de Derechos Humanos celebrada en 1993, el PNUD preparó un documento sobre la integración de los derechos humanos en las actividades de desarrollo humano sostenible, como se señaló en el párrafo 8 supra.

II. REFORMA Y RENDIMIENTO DEL PNUD: ASPECTOS SALIENTES DE LOS LOGROS ALCANZADOS EN 1997

32. En consonancia con la decisión 97/15 de la Junta Ejecutiva, y con la ejecución del plan trienal de gestión del cambio, expuesto en el documento DP/1997/CRP.22, para el fin de 1997 se habían alcanzado las metas generales correspondientes, como se señala en el informe sobre la marcha de los trabajos de gestión del cambio (DP/1998/CRP.7) presentado a la Junta Ejecutiva en su segundo período ordinario de sesiones de 1998.

33. El PNUD racionalizó las actividades de la sede separando las funciones institucionales de las operacionales. La nueva Oficina del Programa y de la Gestión de Recursos armonizó los sistemas de finanzas, recursos humanos e información con la función institucional de planificación estratégica. El nuevo Grupo de apoyo operacional, que vincula entre sí a las direcciones regionales, se ocupa de la labor de los equipos polifuncionales y de la integración y normalización eficientes de las estrategias de solución de problemas en todos

los países, incluido los países en situaciones de crisis y en circunstancias especiales. La antigua Oficina de Evaluación y Planificación Estratégica fue reemplazada por la Oficina de Evaluación, con el objeto de mantener la independencia de la función de evaluación.

34. Se adoptaron los principios y se determinaron las responsabilidades respecto de la institución del cambio y se fomentó, a nivel de toda la organización, la identificación con el proceso de cambio. Se estableció el Comité de Gestión del Cambio, a fin de vigilar la marcha de los trabajos, determinar los embotellamientos y analizar otras cuestiones relacionadas con el proceso de cambio. El cambio pasó a ser un tema permanente del programa del máximo órgano de gestión y determinación de políticas del PNUD, esto es, de su Comité Ejecutivo. Los representantes residentes han organizado reuniones para acelerar el cambio en las oficinas en los países. En un Comité Ejecutivo ampliado sobre el cambio se ha incluido a diez representantes y coordinadores residentes a fin de velar por que en las deliberaciones y las decisiones sobre el cambio se capte cabalmente la perspectiva del terreno.

35. Los funcionarios superiores de la sede prepararon pactos con el Administrador en los que se acordaron los parámetros para acelerar la reforma en 1998 en las siguientes esferas: la eficacia de las oficinas en los países; las medidas necesarias para que el PNUD se convierta en una moderna organización en continuo aprendizaje; la rendición de cuentas y la eficiencia; la movilización de recursos; y la función del PNUD en el sistema de las Naciones Unidas. Con el mismo espíritu de responsabilidad compartida, los representantes residentes suscribieron pactos con los Directores de las direcciones regionales. Los pactos sirvieron para formular el plan estratégico del PNUD para 1998, que se distribuyó en el segundo período ordinario de sesiones de 1998.

A. En el plano sustantivo

36. Durante el año, el PNUD elaboró una estrategia para adoptar un enfoque más selectivo de sus intervenciones, con arreglo a los principios consagrados en la decisión 94/14. Los principios rectores se establecieron en estrecha consulta con la Junta Ejecutiva, incluidas las deliberaciones celebradas en un taller práctico de un día de duración en septiembre de 1997. La Junta aprobó esos principios en su decisión 98/1.

37. En estrecha cooperación con los países en los que se ejecutan programas, el PNUD hizo esfuerzos especiales durante el año por adoptar un enfoque más selectivo, a) mediante los instrumentos de programación, como las notas de asesoramiento, los marcos de cooperación con los países, los marcos regionales, un marco para la cooperación mundial y, en fecha más reciente, el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, y b) mediante la aplicación de criterios de asignación de recursos formulados juntamente con la Junta Ejecutiva en el contexto de la aplicación de las nuevas disposiciones de programación. Para el fin de 1997, la Junta Ejecutiva había aprobado 119 marcos de cooperación con los países y marcos de cooperación regionales para cada una de las regiones geográficas en las que realiza actividades el PNUD.

38. A fin de proyectar una imagen más definida frente a una amplia gama de sectores interesados en su labor, incluidos los parlamentarios, los medios de difusión y las organizaciones no gubernamentales, el PNUD difundió mensajes más

precisos respecto de la incidencia de sus actividades en las vidas de los pobres y produjo un nuevo tipo de informe anual ilustrado. Se procedió a revisar la política de publicaciones de la organización. En el documento DP/1998/23 se exponen diversos aspectos de la aplicación de la estrategia institucional de comunicaciones y mediación y de las decisiones 96/22 y 97/17 de la Junta Ejecutiva.

39. En la esfera de la buena administración pública se ha observado un aumento de las solicitudes de apoyo del PNUD en los últimos años. La experiencia ha demostrado que el desarrollo humano sostenible depende de la buena administración pública y de la potenciación de los particulares y de las comunidades para que puedan intervenir en las decisiones que inciden en su vida. La buena administración pública se sustenta en un equilibrio apropiado entre la acción del Estado, el sector privado y la sociedad civil.

"Cada vez se comprende mejor que el Estado no es un creador de riqueza, sino un agente facilitador y catalizador del desarrollo. Una función esencial del Estado es crear un entorno propicio, en el cual se puedan hacer inversiones, se pueda crear riqueza y los ciudadanos puedan prosperar y desarrollarse."

Kofi Annan, Secretario General

El interés en encontrar soluciones locales eficaces a los problemas de la administración pública se reflejó en la Conferencia sobre la Administración Pública para el Crecimiento Sostenible y la Justicia que, con los auspicios del PNUD, se celebró en Nueva York en julio de 1997, con la asistencia de más de un millar de ministros de alto nivel, parlamentarios, alcaldes y representantes de la sociedad civil, de las empresas y de las organizaciones de desarrollo.

40. El PNUD atribuye máxima prioridad a atender las solicitudes de servicios relacionadas con el apoyo a la buena administración pública que recibe de los países en los que se ejecutan programas. El apoyo a las actividades relacionadas con la buena administración pública en el contexto de la erradicación de la pobreza representa ahora un porcentaje importante de la programación del PNUD. Casi el 70% de los marcos de cooperación con los países correspondientes al período 1997-1999 incluye un componente de apoyo a la descentralización; el 65% contiene un componente de apoyo a las organizaciones de la sociedad civil; y apenas algo menos del 65% consta de un componente de apoyo a las instituciones de gobierno. La Oficina de Evaluación realizó evaluaciones de los aspectos relacionados con la buena administración pública, en el plano regional, a fin de comparar las experiencias de diversos países y extraer conclusiones que pudieran integrarse al aprendizaje institucional.

41. El Administrador anunció en 1997 un programa piloto por valor de 36 millones de dólares a fin de dar apoyo a enfoques innovadores de la buena administración pública en los países en desarrollo en todas las regiones. Esta iniciativa mundial, de cuatro años de duración, tiene por objeto poner a prueba nuevos enfoques e ideas para promover la buena administración pública y

respaldar las actividades que realiza una amplia gama de asociados, incluidas las organizaciones de la sociedad civil, los medios de difusión social, las organizaciones de derechos humanos y los parlamentos. Más de 75 países recibirán asistencia por conducto de ese programa.

42. En los países en situaciones de emergencia complejas ha habido un aumento importante de las solicitudes de apoyo del PNUD. Para el fin de 1997, el PNUD tenía más de 120 intervenciones, con gastos por valor de alrededor de 100 millones de dólares, en 36 países y tres grupos subregionales en situaciones de desarrollo especiales. Esas intervenciones se clasifican en tres grandes categorías: las intervenciones programáticas en situaciones de desarrollo complejas, durante las crisis y después de éstas, mediante marcos estratégicos o iniciativas de programas especiales; el apoyo inmediato para fortalecer la capacidad del país (o del sistema de las Naciones Unidas) para dar una respuesta urgente y coordinada a las crisis repentinas; y el fortalecimiento de la capacidad para prevenir crisis, mitigar sus efectos y reconstruir después de las crisis.

43. El PNUD dio apoyo en las siguientes esferas: programas zonales de rehabilitación y reintegración, incluidos el desarrollo y la reintegración zonales de poblaciones desarraigadas; el fortalecimiento de la capacidad de administración pública en las zonas de consolidación de la paz o recuperación después de las crisis, incluidos el fortalecimiento o la reconstrucción de las administraciones de justicia, la apreciación y el respeto de los derechos humanos y las elecciones locales y nacionales; el fortalecimiento de la capacidad para la mitigación de desastres; la reintegración de ex combatientes; y la remoción de minas. La información respectiva se consigna en los documentos DP/1998/18 y DP/1998/17/Add.1. Como se indica infra, el PNUD adoptó medidas de gestión de sus recursos humanos en sustento de esos esfuerzos.

44. El PNUD, a fin de fortalecer la participación de las organizaciones de la sociedad civil en su labor sustantiva, aprobó lo siguiente: una declaración de política en la que reiteró la importancia que atribuía a los procesos centrados en el pueblo y en la que estableció un marco para la colaboración con las organizaciones de la sociedad civil; unos procedimientos de ejecución de programas por parte de las organizaciones no gubernamentales; y una política de divulgación de la información pública.

45. El núcleo elemental del apoyo del PNUD a la buena administración pública es su determinación de concentrarse en el desarrollo de capacidades sostenibles que tengan en cuenta las características propias de cada país. La cooperación técnica entre países en desarrollo es uno de los instrumentos que se utilizan con este fin y que se han empleado en las esferas del comercio, la inversión y la política macroeconómica, con la mira de ayudar a los países a realizar su capacidad para analizar y administrar los efectos de la mundialización.

46. Para facilitar la participación de los países en los que se ejecutan programas en un planeta en proceso de mundialización, el PNUD puso en marcha un programa especial de tecnología de la información y de las comunicaciones. El programa tiene por objeto fortalecer la capacidad y la utilización, en el plano nacional, de la tecnología de la información y de las comunicaciones en las esferas de la educación, la salud, la ordenación de los recursos naturales, el desarrollo de la pequeña empresa y los procesos participatorios de adopción de

decisiones. Entre otros ejemplos de progresos en esta esfera se pueden mencionar los siguientes: la ampliación del Programa de redes de contacto para un desarrollo sostenible a 39 países y la preparación de la Red de información para los pequeños Estados insulares en desarrollo, que se lanzaría en 1998 en favor de 42 Estados insulares. En el documento DP/1998/17/Add.2 se presentan los detalles respectivos.

47. A fin de acercar el apoyo técnico a las oficinas en los países y promover un intercambio rápido y amplio del aprendizaje entre todas las regiones, el PNUD preparó una estrategia para llevar a la práctica el concepto de los servicios subregionales de recursos aprobado por la Junta Ejecutiva en su decisión 97/15. Habida cuenta de la experiencia de los proyectos piloto que se ejecutaban en el Pakistán y en Tailandia, se previó que, como primer paso, se seleccionaría una oficina de país en cada una de las otras cuatro regiones geográficas a fin de experimentar con la aplicación del concepto de los servicios subregionales de recursos. En el documento DP/1998/CRP.8 se presenta un esbozo del establecimiento del sistema de centro mundial y servicios subregionales de recursos.

B. En el plano operacional

48. Se dio prioridad a fomentar una filosofía de rendición de cuentas y a velar por que las actividades se ejecutaran de manera económica, eficiente y eficaz y por que el personal de todos los niveles rindiera cuenta de su desempeño y de la utilización de los recursos. El PNUD publicó su primer boletín anual de rendición de cuentas a fin de orientar al personal respecto de los valores institucionales y del desempeño y la conducta aceptables. En el documento DP/1998/26 se dan más detalles a este respecto, incluidas las medidas relacionadas con el aumento de la descentralización de la adopción de decisiones.

49. Se hizo hincapié en transformar al PNUD en una organización en continuo aprendizaje. El PNUD utiliza la tecnología de la información y de las comunicaciones para transferir conocimientos especializados y prácticas óptimas, a cuyo fin publica en su sitio MagNet de la Web materiales para el desarrollo de la capacidad (por ejemplo, el Libro Electrónico de Recursos de Desarrollo de la Capacidad). La base central de datos de evaluación (CEDAB) se puso a disposición de las oficinas en los países, y la Oficina de Evaluación estableció un sitio en la Web en la Intranet y en la Internet. En el documento DP/1998/19 se presentan más detalles. Para el fin de 1998 todas las oficinas en los países estarán conectadas a la Internet. El proyecto del Sistema Integrado de Información de Gestión relativo a los recursos humanos del PNUD entró en su fase operacional.

50. El año 1997 fue un año crítico para mejorar el entendimiento entre la Junta Ejecutiva y el PNUD respecto de la aplicación del concepto de la ejecución nacional, que culminó en la adopción de medidas legislativas importantes respecto de las actividades del PNUD financiadas con recursos complementarios y las actividades de ejecución nacional. Se procedió a revisar y simplificar los procedimientos de ejecución nacional, teniendo en cuenta lo siguiente: los resultados de la evaluación; las consultas con la Junta Ejecutiva y las entidades de las Naciones Unidas, incluidos los organismos especializados, la Junta de Auditores de las Naciones Unidas y la Oficina de Asuntos Jurídicos de

las Naciones Unidas; y las conclusiones de un taller práctico mundial realizado en Gambia en el que participaron el Gobierno y los organismos especializados de las Naciones Unidas.

51. Se mejoró la observancia de los requisitos de auditoría relativos a la ejecución nacional. En los planos regional y nacional, el PNUD fortaleció los centros regionales de servicios de auditoría en Malasia y Zimbabwe y adjudicó nuevos contratos de auditoría en las oficinas en los países, con la mira de que para el fin de 1998 se hubieran adjudicado contratos de auditoría en el 50% de las oficinas en los países de África, Asia y el Pacífico y los Estados árabes. Asimismo, el PNUD comenzó también a colaborar con el resto del sistema de las Naciones Unidas respecto de la formulación de normas comunes para la realización de investigaciones. En el documento DP/1998/26 se presenta mayor información sobre los resultados y los procesos respectivos.

52. En el proceso de cambio "PNUD 2001" se hizo hincapié en la necesidad de que la organización se orientara más en función de los resultados. La Oficina de Evaluación se concentró en la formulación de políticas, metodologías e instrumentos de supervisión y evaluación basados en los resultados. Los principales logros en esa esfera fueron los siguientes: a) un estudio conjunto con el Organismo Sueco de Cooperación Internacional para el Desarrollo en materia de evaluación y gestión del desempeño y b) una guía simplificada y orientada en función de resultados, que se publicó con el título de Monitoreo y evaluación orientados a la obtención de resultados: Manual para los administradores de programas. Estos logros servirán de base para el establecimiento en el PNUD de un sistema de gestión basado en los resultados.

53. En la difícil esfera de la evaluación de los efectos y el rendimiento, la nueva Oficina de Evaluación preparó un plan de acción compuesto de tres elementos principales: suministrar un acceso más sistemático a las comprobaciones empíricas acopiadas por el PNUD y otras organizaciones de fomento del desarrollo sobre el rendimiento en las esferas del desarrollo humano sostenible; fortalecer la rendición de cuentas mediante la atribución a los cuadros de administración de la responsabilidad de dar efecto a las recomendaciones formuladas en las evaluaciones; y establecer un marco operacional para evaluar los resultados y presentar informes a ese respecto. En el documento DP/1998/19 se exponen los detalles pertinentes.

54. La Junta Ejecutiva aprobó el presupuesto de apoyo de crecimiento nulo para el bienio 1998-1999, después de la reducción de 19% en términos reales que se hizo en el período 1992-1997. El presupuesto se presentó por primera vez en un nuevo formato que está enteramente armonizado con las presentaciones presupuestarias del UNICEF y el FNUAP. En el presupuesto se hizo un rediseño estratégico de recursos para financiar importantes iniciativas de cambio en el marco de los recursos existentes.

55. Se han logrado aumentos en la eficiencia gracias a las medidas sugeridas por los funcionarios de las oficinas en los países y de la sede. Al tiempo de prepararse el presente informe se estaba supervisando la aplicación de esas medidas para determinar: las medidas en curso de aplicación, los trabajos que aún quedaban por hacer y las medidas que no eran viables. En la sede se inició la fase experimental del Programa de mejoramiento de las reuniones. Se han racionalizado los procesos financieros y se han adoptado medidas para fortalecer

la capacidad de gestión financiera de las oficinas en los países. Se ha emitido la instrucción relativa al Sistema de Gestión Integrada de la Información Financiera y se han organizado actividades de capacitación a ese respecto.

56. En cuanto a la gestión de recursos humanos, el PNUD hizo más hincapié en los valores institucionales y en la rendición de cuentas. El PNUD aplicó una nueva estrategia de recursos humanos basada en la competencia y prestó especial atención a las competencias y oportunidades de carrera de los funcionarios nacionales del cuadro orgánico, que representan más del 80% de la dotación de personal del PNUD.

57. El PNUD estableció un catálogo de recursos de aprendizaje e inició la segunda fase de su programa de desarrollo de la capacidad de gestión, con particular referencia a las pericias de trabajo en equipo. Se iniciaron los trabajos para establecer una lista de emergencia del PNUD en la cual se incluiría a los funcionarios del PNUD a los que se les podría impartir formación y luego redespargar rápidamente a los países que tuvieran necesidades temporarias de personal o en los que hubiera que subsanar deficiencias. Se previó nombrar un asesor especial sobre dotación de personal en emergencias complejas y sus secuelas. Se amplió a toda la organización el Programa de premios al mérito, que se ha establecido con el objeto de reconocer casos concretos de excelencia y desempeño excepcional.

58. Las mujeres constituyen ahora una tercera parte de los funcionarios de categoría superior en la sede. Tres de los siete cargos de Administrador Adjunto son ocupados por mujeres. Desde 1995 se ha duplicado virtualmente el número de mujeres que ocupan cargos de representantes residentes y se ha alcanzado la meta de representación femenina en los puestos de categoría D-2. Para reforzar el equilibrio entre los géneros, el PNUD preparó la segunda fase de su política, correspondiente al período 1998-2001.

59. Como se informó en el documento DP/1997/16, el PNUD adoptó diversas medidas para mejorar la ejecución de sus programas, sin detrimento de la calidad. De resultados de ello, se observó un mejoramiento general en la situación, salvo por algunos casos especiales que se señalan en el documento DP/1998/26. Al tiempo de prepararse el presente informe, se estimaba que la ejecución del programa básico en 1997 se cifraba en 643 millones de dólares, lo que representaba un aumento del 20% en comparación con 1996. El aumento del ritmo de ejecución, con todo, no fue acompañado por el aumento previsto en los recursos básicos. El examen anual de la situación financiera y el presupuesto para 1998-1999 se presentarán a la Junta Ejecutiva en su tercer período ordinario de sesiones en 1998.

III. PRINCIPALES DESAFÍOS QUE TENDRÁ ANTE SÍ EL PNUD EN 1998 Y AÑOS SIGUIENTES

60. Sobre la base de los progresos que se han señalado supra, el PNUD tratará de anticipar la evolución del entorno de la cooperación para el desarrollo y de ajustarse a esa evolución, con objeto de realzar su función de asociado y fuente de valiosos servicios estratégicos de desarrollo. Los principales desafíos que tendrá antes sí el PNUD en 1998 son los siguientes:

- a) Continuar su acción en calidad de protagonista activo en la reforma de las Naciones Unidas;
- b) Proseguir su propio proceso de reforma;
- c) Movilizar recursos;
- d) Forjar nuevas asociaciones estratégicas; y
- e) Fortalecer aún más sus relaciones con la Junta Ejecutiva.

Los detalles relativos al plan estratégico del PNUD para 1998 se presentaron a la Junta Ejecutiva en su segundo período ordinario de sesiones de 1998 en el documento DP/1998/CRP.7.

A. El PNUD y la reforma de las Naciones Unidas

61. Al PNUD le cabrá una función importante en lo que concierne a ayudar al GNUMD a lograr las metas que se ha propuesto para 1998 en seis esferas principales: el fortalecimiento del sistema de coordinadores residentes; la aplicación del concepto del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo; el fomento del diálogo del GNUMD con las instituciones de Bretton Woods sobre cuestiones sustantivas y operacionales; la aplicación del concepto de la Casa de las Naciones Unidas; el estímulo a las iniciativas conjuntas del GNUMD sobre las principales cuestiones de la política en materia de desarrollo; y la racionalización de los arreglos institucionales de coordinación.

62. En el contexto del fortalecimiento del sistema de coordinadores residentes, el PNUD continuará su cooperación con los miembros del GNUMD y el CAC en todas las esferas. El PNUD continuará siendo un activo participante en la elaboración del plan de acción del GNUMD para el sistema, la ampliación del núcleo de candidatos a los cargos de coordinador residente, el establecimiento de sistemas de evaluación de la actuación profesional del coordinador residente y de su equipo en el país, el análisis de las necesidades de capacitación de los coordinadores residentes y de los equipos de las Naciones Unidas en los países y la determinación y divulgación de las prácticas óptimas.

63. En relación con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el PNUD, junto con otros miembros del GNUMD, aprovechará las lecciones aprendidas en la fase piloto de 18 países para refinar las directrices, ejecutar el proyecto progresivamente en todos los países y aclarar la relación entre el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, las notas sobre las estrategias de los países y otros instrumentos de programación. El PNUD está resuelto a simplificar y armonizar todos los instrumentos de programación y a reducirlos estrictamente al mínimo.

64. El Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en los países en los cuales se ejecuta la fase piloto permitirá también que el PNUD fortalezca su diálogo con los países en los que se ejecutan programas y con otros asociados para el desarrollo, incluidos donantes, organizaciones no gubernamentales e instituciones financieras internacionales. Se tratará de realzar la complementariedad entre los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el proceso de las estrategias de asistencia a los

países del Banco Mundial, mediante la ejecución de proyectos piloto en dos países en 1998.

65. En relación con el diálogo del GNUM con las instituciones de Bretton Woods, los principales desafíos se cifrarán en desempeñar un papel activo en las siguientes esferas: la relación entre los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y las estrategias de asistencia a los países; el establecimiento de enlaces entre la red de conocimientos de las Naciones Unidas y el Banco Mundial; la determinación de las funciones respectivas de las Naciones Unidas y del Banco Mundial en las donaciones de asistencia técnica para el fortalecimiento de las capacidades; y la determinación de los sectores de colaboración con el Fondo Monetario Internacional.

66. Para promover el concepto de la Casa de las Naciones Unidas, el PNUD colaborará con los miembros del GNUM para establecer nuevos locales comunes en los países pertinentes, especialmente en el contexto del Grupo de Trabajo sobre Locales Comunes del GNUM, presidido actualmente por el UNICEF; se establecerán servicios comunes toda vez que sea posible y se aplicarán las lecciones aprendidas en los proyectos piloto.

67. A fin de alentar iniciativas conjuntas sobre cuestiones importantes en materia de política sobre el desarrollo, los principales desafíos que tendrá ante sí el PNUD, junto con sus asociados en el GNUM, serán los siguientes: participar en la revisión trienal de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y velar por su seguimiento; analizar la función y la experiencia de las Naciones Unidas en el fortalecimiento de las capacidades; asegurar una participación eficaz de las Naciones Unidas en la Conferencia Internacional de Tokio sobre el Desarrollo de África (CITDA II); y formular orientaciones de políticas para los equipos de las Naciones Unidas en los países respecto de las vinculaciones entre las cuestiones humanitarias, el mantenimiento de la paz, los derechos humanos y el desarrollo con destino al cincuentenario de la Declaración Universal de Derechos Humanos.

B. Las reformas internas del PNUD

68. Los principales desafíos que tiene ante sí el PNUD en lo que se refiere a su propia reforma interna radican en mantener su calidad de organización actualizada, atenta a la evolución de las necesidades y progresista en el contexto de las reformas en curso de las Naciones Unidas. Los objetivos para 1998 se consignan en el plan estratégico para 1998 que se presentó a la Junta Ejecutiva en su segundo período ordinario de sesiones de 1998.

69. En el plano operacional, el PNUD tendrá ante sí los siguientes desafíos importantes en 1998:

a) Realzar la eficacia del apoyo de las oficinas en los países a las actividades de desarrollo de los países en los que se ejecutan programas en consonancia con sus planes y prioridades nacionales de desarrollo, velando por la plena aplicación de los principios rectores del enfoque más selectivo de las intervenciones del PNUD aprobado en la decisión 98/1;

b) Fortalecer la capacidad del PNUD para prestar servicios de desarrollo de alta calidad en forma rápida y apropiada, a fin de atender a las necesidades de desarrollo humano sostenible de los países en los que se ejecutan programas;

c) Mejorar la capacidad del PNUD para lograr una gestión basada en resultados, una supervisión eficaz de la ejecución de los programas y la aplicación de los resultados de las evaluaciones, con miras a realzar la eficacia de la cooperación para el desarrollo; y

d) Movilizar recursos en apoyo de sus actividades operacionales.

70. Las principales cuestiones que tendrá ante sí la administración en 1998 son las siguientes:

a) Integrar los elementos esenciales del proceso PNUD 2001 a fin de lograr una cabal identificación con las prácticas de gestión del cambio en los niveles directivos de la sede y de las oficinas en los países;

b) Fortalecer al PNUD como organización en continuo aprendizaje;

c) Aplicar el marco de rendición de cuentas y también el programa de ética a fin de afianzar los valores institucionales, la rendición de cuentas y la evaluación del desempeño; y

d) Examinar la aplicación de las nuevas disposiciones de programación.

C. Recursos

71. Se continuará atribuyendo prioridad a la gestión de los recursos humanos. Sobre la base de la estrategia de recursos humanos sustentada en la competencia, que se comenzó a aplicar en 1997, se expandirán las competencias básicas a fin de que el nuevo PNUD pueda prestar servicios para el desarrollo de máxima calidad. Se plantearán los siguientes desafíos: intensificar la aplicación del marco de rendición de cuentas; alentar a todos los funcionarios a identificarse cabalmente con esa orientación en la autoevaluación y en los indicadores de desempeño, tanto individual como en equipo; y potenciar al personal de modo que eleve al máximo su capacidad de rendimiento. Se harán inversiones en el desarrollo de la capacitación de personal estratégico. Se atribuirá prioridad a perfeccionar las capacidades especializadas y a mejorar tanto el trabajo en equipo como los procedimientos de trabajo. El equilibrio entre los géneros seguirá siendo el elemento fundamental de la estrategia de recursos humanos del PNUD.

72. A pesar de la gran escala de los cambios y de las reformas que se están instituyendo, ese proceso no ha ido acompañado por un aumento comparable de los recursos básicos. En consecuencia, en 1998 la meta estratégica más importante para el PNUD y para todos sus asociados será invertir la persistente contracción de los recursos básicos. Al tiempo de prepararse el presente informe, se calculaba que las contribuciones voluntarias a los recursos básicos del PNUD en 1998 serían inferiores al nivel registrado en 1997 y muy inferiores a la cuantía media anual indicada para 1997-1999 en la decisión 95/23.

73. El Administrador está adoptando vigorosas medidas para invertir la contracción de los recursos básicos a corto y a más largo plazo. Como medidas inmediatas, el PNUD ha apelado a los principales donantes a fin de que se aseguren de que los recursos básicos para 1998 no sean inferiores al nivel registrado en 1997, y ha explorado numerosos medios y arbitrios para proteger mejor el valor en dólares de sus recursos financieros. En el mediano y más largo plazo, en seguimiento de lo dispuesto en la resolución 50/227 de la Asamblea General, y en consonancia con la decisión 98/3 de la Junta Ejecutiva, el PNUD vela por facilitar la labor del grupo especial de trabajo de composición abierta encargado de formular una estrategia de financiación más sostenible para el PNUD en el futuro. Se estima que el informe final del grupo de trabajo se presentará al tercer período ordinario de sesiones de 1998. El PNUD continuará también simplificando la participación en los gastos y los acuerdos sobre fondos fiduciarios a fin de dinamizar los esfuerzos de movilización de recursos de las oficinas en los países; mejorando la presentación de informes sobre recursos complementarios; y explorando la forma de atraer financiación del sector privado.

D. Nuevas asociaciones

74. A fin de ayudar a los países en los que se ejecutan programas a acelerar sus progresos en las actividades de erradicación de la pobreza y de desarrollo humano sostenible, el PNUD tratará de establecer nuevas asociaciones estratégicas con otras fuentes de servicios de desarrollo, dentro de las Naciones Unidas y junto con las instituciones financieras internacionales, las organizaciones de la sociedad civil y las organizaciones no gubernamentales, el sector privado y los donantes bilaterales. Se atribuirá prioridad a: examinar la relación con el Banco Mundial; forjar nuevas asociaciones con los organismos especializados y las comisiones regionales de las Naciones Unidas; continuar afianzando las asociaciones existentes con los fondos y programas asociados, en particular el FNUDC, el UNIFEM y los Voluntarios de las Naciones Unidas; y fortalecer las asociaciones con la Comisión Europea y los donantes bilaterales. Por ejemplo, en el caso del Japón, el PNUD se ha colocado a la vanguardia en la cooperación multilateral y está coorganizando la reunión de la CITDA II, que se celebrará en octubre de 1998, a fin de traducir a medidas concretas en el plano nacional el compromiso político forjado en la CITDA I, celebrada en 1993.

E. Fortalecimiento de la asociación con la Junta Ejecutiva

75. Los principales desafíos que se plantean en lo que concierne a fortalecer aún más la asociación del PNUD con la Junta Ejecutiva en los planos estratégico, sustantivo y operacional serán los siguientes:

a) Vincular las decisiones de políticas con los recursos mediante la labor que se lleva a cabo en el grupo especial de trabajo de composición abierta;

b) Definir objetivos precisos, distinguiendo claramente entre las cuestiones de información, orientación o decisión;

c) Examinar las nuevas disposiciones de programación aprobadas en la decisión 95/23;

d) Efectuar el seguimiento de las disposiciones legislativas, como las decisiones 94/14, relativa a las iniciativas para el cambio, 97/15, relativa a la gestión del cambio, 98/1, relativa al enfoque más selectivo de las intervenciones del PNUD, y 98/2, relativa al examen de las consecuencias normativas del cambio y de la financiación con cargo a los recursos complementarios;

e) Realzar el perfil del PNUD y sensibilizar a la opinión pública acerca de la labor del PNUD conforme al espíritu de la decisión 97/17;

f) Anticipar nuevos cauces para la labor del PNUD en el futuro; y

g) Contribuir a la ejecución de las reformas de las Naciones Unidas, incluidos los períodos de sesiones conjuntos con las Juntas Ejecutivas de otros fondos y programas de las Naciones Unidas.

76. El desafío de mayor importancia en 1998 será la colaboración por conducto del grupo especial de trabajo de composición abierta establecido por la decisión 98/3 para definir y aplicar una estrategia de financiación ajustada a la realidad, en atención a la resolución 1997/59 del Consejo Económico y Social y a las resoluciones 50/120, 50/227 y 52/12 de la Asamblea General. Esa estrategia es vital para que el PNUD pueda dar cabal cumplimiento a los mandatos que le han conferido sus órganos legislativos y, en primerísimo lugar, su Junta Ejecutiva.
