

**United Nations Development Programme**

**Supporting Capacity Development**

**THE UNDP APPROACH**



Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
Apoyo al desarrollo de capacidades

El enfoque del PNUD

Grupo de Desarrollo de Capacidades  
Dirección de Políticas de Desarrollo  
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Nueva York, septiembre de 2008

## Definición de Desarrollo de Capacidades y Diagnóstico de Capacidades



Figura 1. Proceso de desarrollo de capacidades del PNUD

Un diagnóstico de capacidades es un análisis de las capacidades deseadas en comparación con las capacidades existentes. Esto permite comprender los activos (capacidades existentes) y las necesidades en materia de capacidades, y sirve como información de base para formular una respuesta de desarrollo de capacidades.

El PNUD ha elaborado una metodología sistemática y objetiva como guía para el diagnóstico, que puede ser adaptada a diferentes situaciones. La metodología consta de:

- 1) Un Marco Conceptual para el Diagnóstico de Capacidades del PNUD,
- 2) un proceso para llevar a cabo un diagnóstico de las capacidades, y
- 3) una herramienta de apoyo.

... [E]l desarrollo de capacidades no se limita a brindar apoyo a los programas de capacitación y el uso de la experticia nacional. Este apoyo es necesario y es cada vez mayor; pero debemos también incluir estrategias de respuesta y apoyo para lograr un liderazgo responsable, inversiones a largo plazo en educación y aprendizaje, un fortalecimiento de los sistemas públicos, y mecanismos para la expresión de opinión entre los ciudadanos y el Estado, así como una reforma institucional que garantice la existencia de un sector público y privado que ofrezca respuestas y que gestione y preste servicios para quienes más los necesitan.

Apoyo al desarrollo de capacidades:  
El enfoque del PNUD

*... [E]s nuestra responsabilidad colectiva y nuestra respuesta al desarrollo de capacidades lo que da significado y forma al principio de apropiación nacional, y lo convierte en efectos de desarrollo más sostenibles y significativos.*

*El PNUD en nombre del Comité Ejecutivo del GNUD  
11 de julio de 2007 - Segmento de Actividades Operativas del Consejo Económico y Social de las  
Naciones Unidas (ECOSOC)*

## Introducción

El éxito del desarrollo de un país depende de la existencia de capacidades suficientes para lograr sus objetivos. Si bien los recursos financieros, incluida la asistencia oficial para el desarrollo, son vitales, estos no son suficientes para promover un desarrollo humano sostenible. Si no cuentan con leyes, estrategias, políticas y procesos de apoyo, organizaciones fortalecidas y poblaciones educadas y calificadas, los países carecen de las bases necesarias para planificar, implementar y revisar sus estrategias de desarrollo.

El desarrollo de capacidades ayuda a fortalecer y sustentar estos cimientos y constituye el “cómo” para hacer que el desarrollo funcione mejor. Para el PNUD, el apoyo al desarrollo de capacidades comienza con las capacidades existentes, y luego el apoyo se vuelca a los esfuerzos nacionales por ampliar y conservar dichas capacidades. Se trata de un proceso de transformación desde el interior, basado en las prioridades, políticas y resultados deseados que han sido determinados a nivel nacional, y que no puede generarse desde el exterior.

El Plan Estratégico 2008-2011 del PNUD considera que el desarrollo de capacidades es el servicio central de la organización para los países del programa. Al colocar el desarrollo de capacidades en el corazón mismo de su mandato y funciones, el PNUD responde a la creciente demanda de apoyo a nivel nacional y sub-nacional.

En el presente folleto se describe el enfoque del PNUD para apoyar el desarrollo de capacidades y las declaraciones de políticas que apoya el PNUD. Este enfoque cuenta con el respaldo de investigaciones y análisis permanentes de las teorías, métodos y aplicaciones en materia de desarrollo de capacidades. Los servicios incluidos son ejemplos de iniciativas de desarrollo de capacidades a las que el PNUD o sus asociados pueden brindar apoyo. Al final del folleto se enumeran otros recursos del PNUD sobre el desarrollo de capacidades.

## Principios básicos

El enfoque del PNUD con respecto al apoyo al desarrollo de capacidades es impulsado por valores y consta de un marco conceptual y un enfoque metodológico.

- El enfoque del PNUD hace que el concepto de **apropiación nacional** se vuelva tangible. Se refiere a las aptitudes para adoptar opciones y decisiones informadas.
- Aborda el cambio en las **relaciones de poder**, las actitudes y el comportamiento. Por tanto, pone énfasis en la importancia de la **motivación** como propulsora del cambio.
- El desarrollo de capacidades es un **proceso a largo plazo**: Se puede promover a través de una combinación de resultados a corto y mediano plazo, impulsados desde el exterior, y otros a mayor plazo y más sostenibles, que se impulsan desde el interior.
- Requiere mantener la **adhesión al proceso** en circunstancias difíciles.
- El enfoque del PNUD da cohesión al entorno favorable, así como a las organizaciones y las personas, y promueve un **enfoque integral**.
- **Trasciende las competencias individuales** y el énfasis en la **capacitación** para abarcar aspectos más amplios en materia de cambio institucional, liderazgo, empoderamiento y participación ciudadana.
- Hace hincapié en el uso de **sistemas nacionales** y no solo en planes y experticia nacionales. Desalienta la existencia de unidades independientes para la implementación de proyectos individuales, pues, si los sistemas nacionales no son lo suficientemente fuertes, es preferible reformarlos y fortalecerlos.
- Requiere **adaptación a las condiciones locales**, y toma como punto de partida las expectativas de rendimiento y los requisitos específicos del sector o la organización a los que se brinda apoyo. Para el desarrollo de capacidades no hay recetas.

- Actúa como **nexo con reformas más amplias**, tal como en la educación, las estructuras salariales y el servicio civil. No sirve de nada diseñar iniciativas aisladas que se utilizarán una sola vez.
- Da origen a **consecuencias no planificadas** que deben ser tenidas en cuenta durante la fase de diseño a través de valoraciones, seguimiento y evaluaciones.
- **Mide el desarrollo de capacidades en forma sistemática**, para lo que hace uso de indicadores de las buenas prácticas, pruebas de casos y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, con el fin de garantizar que se formulen juicios objetivos sobre los activos y las necesidades en materia de capacidades, y sobre los avances logrados.

## El enfoque del PNUD

Para el PNUD, apoyar el desarrollo de capacidades es un proceso que consta de cinco pasos que conforman un proceso de programación (Figura 1).

- 1) Hacer que los interesados participen en el desarrollo de capacidades;
- 2) Diagnosticar los activos y necesidades en materia de capacidades;
- 3) Formular una respuesta para el desarrollo de capacidades;
- 4) Implementar una respuesta para el desarrollo de capacidades;
- 5) Evaluar el desarrollo de capacidades.

El PNUD apoya el desarrollo de capacidades a través de promoción y asesoría, métodos y herramientas, servicios de difusión de conocimientos, apoyo a programas y alianzas.

En cada paso del proceso, el PNUD ha identificado una serie de servicios respaldados por declaraciones de políticas a los que brinda apoyo, o a los que puede acceder a través de su red de expertos (como otros organismos de las Naciones Unidas, institutos de investigaciones nacionales y regionales, etc.). A continuación se describen los cinco pasos del proceso.

### 1. Hacer que los actores involucrados participen en el proceso de desarrollo de capacidades

#### *Declaración de políticas*

- Para que un proceso de desarrollo de capacidades sea eficaz, se requiere que los actores involucrados asuman el compromiso político y el patrocinio del programa de desarrollo de capacidades, y que el programa esté incorporado a las prioridades nacionales de desarrollo más amplias.
- Un enfoque inclusivo y participativo del desarrollo de capacidades ayuda a todas las partes a llegar a un acuerdo sobre las prioridades y a comprometerse a seguir avanzando. Asimismo, ayuda a fortalecer la apropiación del proceso entre los participantes, y que estos sean responsables por sus resultados.
- Las personas que tienen las competencias y el compromiso de participar eficazmente, pueden ayudar a estimular una toma de decisiones transparente e inclusiva, la formación de redes más fuertes, la rendición de cuentas y el sentido de empoderamiento. Esto mejora la confianza entre todos los participantes y ayuda a crear soluciones que son aceptables para todos.
- Trabajar para hacer participar a todos los actores involucrados es especialmente importante al principio del proceso, pero estos esfuerzos deben igualmente realizarse en cada uno de los pasos del proceso.

#### *Servicios*

El PNUD y su red de expertos apoyan a los actores involucrados nacionales a través de la promoción, asesoramiento sobre políticas, e implementación de servicios en las siguientes áreas:

1. Participación de los actores involucrados en el proceso de desarrollo de capacidades;
2. Apropiación nacional y el establecimiento de prioridades en concordancia con los objetivos de desarrollo nacionales;
3. Comunicación y colaboración entre los actores involucrados a través del fortalecimiento de las competencias para la negociación.

## 2. Diagnosticar los activos y necesidades en términos de capacidades

### *Declaración de políticas*

- Los Diagnósticos de Capacidades son un paso esencial para el desarrollo de iniciativas prácticas y rigurosas en materia de desarrollo de capacidades.
- Los Diagnósticos de Capacidades ayudan a determinar a qué capacidades se debe dar prioridad y cómo incorporarlas a las estrategias nacionales y locales de desarrollo, los programas y proyectos sectoriales y temáticos, y los presupuestos. Este es un factor clave para la sostenibilidad.
- La Metodología para el Diagnóstico de Capacidades del PNUD ofrece un enfoque sistemático y objetivo para realizar un diagnóstico. Los participantes locales deben adaptar su contenido para que se ajuste a sus necesidades. El diagnóstico y la respuesta para el desarrollo de capacidades debe incluir la igualdad de género y el respeto por los derechos humanos.
- Los actores locales que son clave deben participar en la decisión acerca del alcance del diagnóstico de capacidades y el análisis de sus conclusiones. Los actores involucrados locales son quienes están en mejores condiciones para determinar las prioridades en cuanto se refiere a las necesidades, respuestas e inversiones recomendadas en materia de capacidades.
- Con frecuencia, las respuestas e inversiones en materia de desarrollo de capacidades que no se basan en un diagnóstico de capacidades riguroso se limitan a la capacitación. Si bien con frecuencia es necesaria, la capacitación no es suficiente para lograr resultados sostenibles.

### *Servicios*

El PNUD y su red de expertos apoyan a los actores involucrados nacionales a través de promoción, asesoramiento sobre políticas e implementación de servicios en las siguientes áreas:

1. Provisión de una Metodología para el Diagnóstico de Capacidades del PNUD que incluye una Guía del Usuario y una Herramienta de Apoyo, para ser utilizada por el personal del PNUD y los asociados nacionales;
2. Participación en ejercicios para determinar el alcance del diagnóstico y apoyo para su implementación, incluyendo la adaptación de la metodología a contextos específicos;
3. Participación en el análisis de las conclusiones y en la formulación de respuestas para el desarrollo de capacidades;
4. Para los países que decidan utilizar más de una metodología, la asistencia para comparar la metodología del PNUD con otros marcos de diagnóstico tales como el Método Armonizado para las Transferencias en Efectivo, el Enfoque Basado en los Derechos Humanos, el Diagnóstico de Necesidades Post-Conflicto, y la Metodología para el Diagnóstico de Capacidades del GNUM, así como también para el uso combinado de tales diagnósticos;
5. Provisión de cursos de formación sobre el diagnóstico de capacidades a nivel mundial, regional y nacional para el personal del PNUD y las Naciones Unidas, y los asociados nacionales.

## 3. Formulación de una respuesta para el desarrollo de capacidades

El Diagnóstico de Capacidades es el punto de partida para formular una respuesta de desarrollo de capacidades, que estará conformada por un conjunto de medidas que abordan uno o más de los cuatro aspectos centrales de dicho desarrollo. Debido a que estos cuatro aspectos centrales son complementarios y se refuerzan mutuamente, es muy probable que una respuesta de desarrollo de capacidades combine medidas correspondientes a más de un aspecto central. A continuación se establecen las declaraciones de políticas y los servicios de cada uno de los aspectos centrales:

### a) Arreglos institucionales

#### *Declaración de políticas*

- Con frecuencia, los diagnósticos de capacidades revelan que las organizaciones trabajan en forma ineficaz porque las políticas, procedimientos y procesos que guían su trabajo no han sido bien diseñados.
- La forma en que se organizan las instituciones y organizaciones dentro de la estructura del sector público, sus correspondientes funciones y arreglos de coordinación, y la manera en que gestionan los recursos humanos, físicos y financieros son elementos determinantes claves de la eficacia de la organización y, en última instancia, del desarrollo.
- Para lograr arreglos institucionales exitosos, hay que considerar dos factores clave: las dificultades en materia de capacidades existentes en el seno de las organizaciones individuales, y el segundo es el contexto institucional en el que funcionan las organizaciones. Para lograr que el cambio y la reforma

de las instituciones resulten exitosos, deben abordarse ambos ejes, operando el último, por lo general, como una bisagra entre el cambio de las capacidades y la reforma de las políticas.

- o La motivación es muy importante para que las reformas institucionales sean sostenibles. Se puede fomentar a través de una combinación de incentivos directos (como, por ejemplo, sistemas de remuneración basada en méritos y evaluaciones de rendimiento) e incentivos indirectos (como, por ejemplo, reconocimiento, becas y políticas laborales equilibradas). El apoyo del entorno -seguridad pública, disponibilidad de servicios básicos, el estado de derecho- puede brindar un fuerte incentivo no monetario.
- o El control de la corrupción es un fuerte elemento de motivación para la reforma institucional. También es esencial contar con un liderazgo decisivo y sistemas de regulación, supervisión y revisión para lograr que el personal se desarrolle y opte por permanecer en su trabajo.
- o Si se instituye en todos los sectores y se cuenta con apoyo político, una reforma salarial ayudará a atraer y mantener buenos empleados, en particular en los períodos de transición o posteriores a una crisis.

### ***Servicios***

El PNUD y su red de expertos apoyan a los actores involucrados nacionales a través de la promoción, asesoramiento sobre políticas, e implementación de servicios en las siguientes áreas:

1. Revisiones funcionales para determinar la claridad de los mandatos y los roles, los procesos comerciales, y los mecanismos de exigibilidad y cumplimiento;
2. Marcos y prácticas para la gestión de los recursos humanos que incluyan políticas y procedimientos para la contratación, despliegue y transferencia de personal, sistemas de incentivos, desarrollo de competencias, sistemas de evaluación del desempeño, y éticas y valores;
3. Mecanismos de coordinación verticales entre los órganos centrales y locales, y horizontales entre las unidades y departamentos de igual jerarquía que operen al mismo nivel;
4. Sistemas de supervisión y evaluación, incluyendo mecanismos de revisión por parte de colegas y circuitos de intercambio de información;
5. Intervenciones y soluciones para mejorar la prestación de servicios, incluyendo asociaciones entre el sector público y el sector privado para la prestación de los servicios, que fortalezcan las capacidades nacionales para la implementación y las adquisiciones.

## **b) Liderazgo**

### ***Declaración de políticas***

- o El liderazgo es un catalizador para lograr, mejorar y sustentar los objetivos de desarrollo, ya sea que lo ejerza un grupo o una persona, de forma asignada o emergente.
- o Liderazgo es tener la capacidad de poder acoger, prever y responder al cambio, ya sea que provenga del interior o del exterior. De igual forma, tener la capacidad para influir en las personas y los sistemas con el fin de lograr y, en muchos casos, superar los objetivos.
- o El liderazgo es un factor clave para las respuestas a una crisis y la recuperación posterior a la misma.
- o Nunca se ejerce en forma aislada, pues depende de las relaciones y siempre está arraigado en los valores. Por tanto, el desarrollo de liderazgo debe abordarse de forma holística, con la participación no sólo de las personas sino también de las organizaciones y el entorno favorable.
- o Los programas para el desarrollo de liderazgo no deben ser eventos aislados; deben hacer que el grupo participe en actividades prácticas ('acciones de aprendizaje') y promover un aprendizaje continuo. Si se vincula el apoyo al liderazgo con las actividades de desarrollo, incluida la generación de ingresos, se obtienen resultados concretos inmediatos, y se brinda apoyo al cambio sostenible.

### ***Servicios***

El PNUD y su red de expertos apoyan a los actores involucrados nacionales a través de promoción, asesoramiento sobre políticas, e implementación de servicios en las siguientes áreas:

1. Desarrollo de competencias para el liderazgo, incluyendo visión de futuro, sistemas de razonamiento, establecimiento de prioridades, comunicación, promoción y planificación estratégica;
2. Gestión de coaliciones, identificación de líderes o agentes de cambio y apoyo a los mismos, y desarrollo de competencias para negociar y generar confianza;
3. Gestión de transformaciones y los riesgos, incluyendo el fortalecimiento de competencias para la toma de decisiones y diagnosticar riesgos, además desarrollo de competencias de gestión ejecutiva y tecnocrática;
4. Programas de entrenamiento y orientación, aprendizaje experimental, ética y valores;

5. Sistemas de gestión de carreras, incluyendo iniciativas para un buen liderazgo, políticas para la planificación de reemplazos, y sistemas y mecanismos de atracción y retención de líderes, incluyendo estrategias para el rescate de cerebros.

### c) Conocimiento

#### *Declaración de políticas*

- El conocimiento es la base de la capacidad. Se puede desarrollar a través de la educación, la capacitación y el aprendizaje, o a través de la experiencia.
- Las mayores inversiones se deben realizar en la educación, incluyendo educación terciaria y formación técnica. Para que pueda servir como base sostenible de la capacidad nacional, la educación debe recibir recursos suficientes.
- Se deben elaborar políticas para la educación post-secundaria que apoyen los efectos del desarrollo nacional.
- Las oportunidades para acceder a una formación continua, como por ejemplo, a través de la formación profesional, son un incentivo esencial para retener al personal de una organización.
- La ética y los valores, incluyendo el respeto por los derechos humanos y la igualdad de los géneros, deben ser formalmente parte de los programas de estudio escolares y de la capacitación de los funcionarios de la administración pública.
- El acceso a la información y el conocimiento es fundamental para el desarrollo de capacidades y debe incorporarse, con recursos suficientes, a las estrategias de desarrollo nacionales y los planes comerciales de las organizaciones.

#### *Servicios*

El PNUD y su red de expertos apoyan a los actores involucrados nacionales a través de promoción, asesoramiento sobre políticas, e implementación de servicios en las siguientes áreas:

1. Estrategias de reforma educativa, apoyo a coaliciones que reclamen mejor calidad y mayor acceso a la educación, alianzas innovadoras para el logro de resultados en el sector educativo (es decir, el sector privado);
2. Metodologías de formación y aprendizaje, incluyendo aprendizaje continuo;
3. Soluciones para el rescate de cerebros y aprendizaje sur-sur, que vinculen y faciliten las redes e instituciones de conocimiento y aprendizaje a nivel regional;
4. Servicios nacionales de conocimientos que promuevan mecanismos para la captación del conocimiento local y redes de práctica en las comunidades locales.

### d) Rendición de cuentas

#### *Declaración de políticas*

- La rendición de cuentas y los mecanismos para expresar opiniones pueden mejorar el desempeño y la eficacia. Ayudan a las personas, organizaciones y sistemas a supervisar, guiar y ajustar su comportamiento y a aprender y auto-regularse.
- Con frecuencia, la rendición de cuentas y los mecanismos de expresión de opiniones no logran tener incidencia debido a la corrupción, la manipulación, o la falta de capacidad para utilizar los recursos de forma eficaz. En los estados débiles, quienes tienen poder y recursos toman de rehén a las instituciones públicas.
- La rendición de cuentas entre el estado y las comunidades promueve el compromiso mutuo para con el desarrollo, por lo que se le debe asignar prioridad.
- En las finanzas para el desarrollo, la rendición de cuentas entre los donantes y los países receptores requiere de una transformación de los mecanismos de coordinación de la ayuda. Esto fortalecerá el liderazgo nacional, fomentará la participación de todas las partes involucradas, y promoverá la transparencia.
- Una participación sostenida de la sociedad civil en el diálogo nacional sobre políticas y presupuestos es crucial para las estrategias nacionales de desarrollo y reducción de pobreza.

#### *Servicios*

El PNUD y su red de expertos apoyan a los actores involucrados nacionales a través de la promoción, asesoramiento sobre políticas, e implementación de servicios en las siguientes áreas:

1. Fortalecimiento de los sistemas de rendición de cuentas internos, dentro de las instituciones, y externos, entre las diferentes instituciones, como por ejemplo instituciones públicas con funciones de regulación y supervisión;



2. Fortalecimiento de los mecanismos de intercambio de información con los actores involucrados, mecanismos de revisión por parte de asociados independientes, y supervisión y evaluación de las capacidades;
3. Facilitación del funcionamiento de mecanismos para la expresión de opiniones de los clientes (como, por ejemplo, tarjetas de calificación ciudadana) y mecanismos de rendición de cuentas mutua (como, por ejemplo, mecanismos de revisión entre colegas), así como también apoyo al desarrollo de las capacidades necesarias para llevar a cabo la facilitación de estos mecanismos;
4. Provisión de la capacidad necesaria para la participación de los ciudadanos en la rendición de cuentas y acceso a la información, incluyendo mecanismos para la divulgación de información pública y reformas en materia de alfabetización, educación cívica e idiomas.

#### 4. Implementar una respuesta para el desarrollo de capacidades

##### *Declaración de políticas*

- o La implementación de respuestas para el desarrollo de capacidades no es un proceso independiente o paralelo, ya que forma parte de la implementación del programa o proyecto al que se incorpora la respuesta.
- o Para fortalecer su sustentabilidad, la implementación debe ser gestionada a través sistemas y procesos nacionales, y no a través de sistemas paralelos tales como las unidades para la implementación de proyectos.
- o Implementar una respuesta para el desarrollo de capacidades implica cambios, y eso hace que algunos se beneficien y otros se perjudiquen. Por tal motivo, se deben abordar las dinámicas y las relaciones políticas.
- o Los indicadores de avances deben incluir las mejoras tanto de las capacidades como del desempeño, y deben continuar más allá del período formal de implementación, para garantizar que las mejoras sean sustentables.

##### *Servicios*

El PNUD y su red de expertos apoyan a los actores involucrados nacionales a través de promoción, asesoramiento sobre políticas e implementación de servicios en las siguientes áreas:

1. Capacidades nacionales para la implementación, tales como la gestión de proyectos y las adquisiciones;
2. Procesos de gestión de los cambios al implementar una respuesta para el desarrollo de capacidades;
3. Sistemas de supervisión y evaluación que definan y midan el cambio de las capacidades y el desempeño.

#### 5. Evaluar el desarrollo de capacidades

##### *Declaración de políticas*

- o La evaluación del desarrollo de capacidades fomenta la rendición de cuentas, la gestión del desempeño y el aprendizaje.
- o Los cambios relacionados con el desarrollo de capacidades se reflejan en cambios en el desempeño que pueden ser medidos en términos de mayor eficiencia y eficacia.
- o Para diseñar un marco de evaluación para el desarrollo de capacidades se requiere una gran dosis de pragmatismo. No tiene mucho sentido contar con un marco de evaluación muy elaborado si no hay capacidades y recursos suficientes para utilizarlo, o si la información pertinente no está disponible o es de baja calidad.
- o Los indicadores se deben incorporar a un marco de supervisión y evaluación ya existente de un país o una organización, y no debe requerirse un sistema separado.

##### *Servicios*

El PNUD y su red de expertos apoyan a los actores involucrados nacionales a través de la promoción, asesoramiento sobre políticas e implementación de servicios en las siguientes áreas:

1. Metodología de evaluación, incluyendo indicadores para las respuestas para el desarrollo de capacidades en diferentes sectores y contextos;
2. Apoyo en materia de capacitación para las contrapartes nacionales y adaptación del marco de evaluación.

## Recursos del PNUD para el Desarrollo de Capacidades

### Publicaciones disponibles en español

#### Notas de Práctica

- Notas de Práctica sobre el Desarrollo de Capacidades
- Notas de Práctica sobre el Diagnóstico de Capacidades

### Publicaciones teóricas disponibles en inglés para ser traducidas según prioridad de la CoP:

- Capacidad para el desarrollo: Soluciones nuevas para viejos problemas
- Desarrollo de capacidades mediante la cooperación técnica
- Apropiación, liderazgo y transformación: ¿Es posible mejorar el desarrollo de capacidades?
- Informe de medidas sobre las capacidades para el desarrollo local integrado
- Informe de medidas sobre rescate de cerebros
- Informe de medidas sobre ética y valores en las reformas del servicio civil

### Notas conceptuales sobre respuestas para el desarrollo de capacidades

- Reforma institucional y gestión del cambio: Gestión del cambio en las organizaciones del sector público
- Sistemas de incentivos: Incentivos, motivación y desempeño para el desarrollo
- Desarrollo de liderazgo: Liderazgo de las transformaciones a nivel local
- Servicios y aprendizaje vinculados al conocimiento
- Mecanismos de rendición de cuentas mutua: Rendición de cuentas, opinión y capacidad de respuesta
- Procesos de participación de los actores involucrados.

### Notas de Práctica sobre aplicaciones para el desarrollo de capacidades

- Nota de Práctica sobre el Apoyo a las Capacidades para el Desarrollo Local Integral
- Nota de Práctica sobre el Desarrollo de Capacidades durante los Periodos de Transición

### Notas conceptuales sobre aplicaciones para el desarrollo de capacidades

- Desarrollo de capacidades y gestión de la asistencia
- Capacidades para adquisiciones

### Guías y herramientas

- Guía del usuario y herramienta de apoyo para el diagnóstico de capacidades del PNUD
- Revisión de metodologías seleccionadas para el diagnóstico de capacidades
- Guía del usuario y herramienta de apoyo para el diagnóstico de capacidades en materia de adquisiciones del PNUD
- Guía sobre la función del PNUD en un ambiente cambiante para la asistencia: Apoyo presupuestario directo, enfoques sectoriales y fondos colectivos
- Liderazgo para el desarrollo humano
- Juego de herramientas para la localización de los ODM
- Juego de herramientas para el desarrollo del sector privado
- Módulos del liderazgo LEAD del PNUD

- Catálogo de recursos sobre medición de las capacidades: Guía ilustrativa de puntos de referencia e indicadores
- Catálogo de recursos sobre desarrollo de capacidades
- Manual para la formulación de una estrategia local de desarrollo sostenible
- Herramientas para el diagnóstico de capacidades de las OSC
- Aplicación de un enfoque basado en derechos humanos para la cooperación y la programación del desarrollo

### **Redes**

- Red de desarrollo de capacidades y comunidad de practica
- Listado completo de expertos del PNUD: <http://www.capacity.undp.org/roster>

### **Sitios web y espacios de conocimientos sobre el desarrollo de capacidades**

- Sitio externo: <http://www.capacity.undp.org>
- Espacio interno: <http://content.undp.org/go/topics/capacity>
- Capacity.Org: <http://www.capacity.org>

## Anexo 1

# Aplicaciones de los servicios de desarrollo de capacidades ofrecidos por el Grupo de Desarrollo de Capacidades

## United Nations Development Programme

### Capacity Development Services in Application

PROGRAMME IMPLEMENTATION



## Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Aplicaciones de servicios de desarrollo de capacidades Implementación de programas

### *Declaración de políticas*

- La Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo destaca la necesidad de la apropiación nacional de las actividades de desarrollo y establece claros compromisos para el fortalecimiento y aumento del uso de los sistemas nacionales de finanzas y adquisiciones.
- Los compromisos reflejados en la Declaración solamente se pueden cumplir si hay capacidades nacionales que puedan gestionar y hacer funcionar dichos sistemas. Para lograr resultados en materia de desarrollo, se requiere que el personal y las organizaciones cuenten con capacidad para gestionar e implementar los programas y proyectos de manera eficaz, eficiente y responsable.
- Para lograr que los resultados de desarrollo sean sostenibles, las organizaciones nacionales públicas y privadas deben apropiarse de los programas y proyectos, y gestionarlos. En muchos casos, dichas organizaciones requerirán de apoyo para el desarrollo de sus capacidades para la implementación.
- Estas capacidades incluyen gestión de programas y proyectos, adquisiciones, gestión financiera y gestión de recursos humanos. Las organizaciones necesitan contar con tales capacidades a un nivel suficiente de efectividad y eficacia, independientemente de la fuente de financiación, el sector o el objetivo de desarrollo.
- Si las organizaciones carecen de la competencia necesaria para implementar los planes de desarrollo, aún si los programas estén bien planificados y estructurados y tengan presupuestos suficientes, no tendrán posibilidad de resultar exitosos y serán, a lo sumo, una pérdida de tiempo y dinero.

### *Servicios*

El PNUD y el Centro de Desarrollo de Capacidades de Adquisiciones (PCDC) de las Naciones Unidas apoyan a los actores involucrados nacionales a través de los siguientes servicios:

1. Apoyo para la promoción y las comunicaciones con los actores involucrados nacionales, a los efectos de planificar la implementación de iniciativas para el desarrollo de capacidades;
2. Participación en ejercicios para abordar y realizar diagnósticos de capacidades;
3. Apoyo a la formulación de respuestas y planes de acción para el desarrollo de capacidades;
4. Facilitación de acceso a los conocimientos y experiencias de los sectores público y privado en la implementación de normas, métodos y soluciones en materia de capacidades, a través de una amplia red de expertos internos y externos;
5. Provisión de conocimiento y prácticas de última generación, incluyendo juegos de herramientas, ejemplos de campo, estudios de caso, análisis y materiales para la capacitación.

Para mayor información, consultar:

[UNDP Procurement Capacity Assessment Tool](#) [ *Herramienta del PNUD para el Diagnóstico de Capacidades para Adquisiciones* ]

[UNDP Procurement Capacity Assessment User's Guide](#) [ *Guía del Usuario del PNUD para el Diagnóstico de Capacidades para Adquisiciones* ]

Todos los documentos están disponibles en los sitios [www.unpcdc.org](http://www.unpcdc.org) y [www.capacity.undp.org](http://www.capacity.undp.org)

## United Nations Development Programme

### Capacity Development Services in Application

AID EFFECTIVENESS



## Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Aplicaciones de servicios para el desarrollo de capacidades

### Eficacia de la ayuda

#### *Declaración de políticas*

- Impulsar el desarrollo humano significa ampliar las oportunidades para que los países alcancen su potencial de desarrollo y fortalezcan sus competencias para hacerlo. Para que esto sea una realidad, la ayuda se debe movilizar y desembolsar de forma eficaz.
- En este sentido, es crucial movilizar la asistencia para el desarrollo y fortalecer las capacidades para prestar servicios esenciales. La ayuda debe apoyar las estrategias nacionales de desarrollo, así como el logro de los ODM y otros objetivos de desarrollo acordados internacionalmente.
- No existe reemplazo posible para la apropiación y liderazgo nacionales en el proceso de desarrollo; el proceso no puede ser tercerizado, sino más bien recibir apoyo. De igual modo, los gobiernos nacionales deben respetar a los actores no estatales, al igual que su función y su contribución al desarrollo. Las capacidades del gobierno y la sociedad para lograr cumplir en conjunto las promesas en materia de desarrollo son las piedras angulares del éxito.
- Para que la ayuda para el desarrollo sea beneficiosa para todos, el estado necesita tener instituciones eficaces e inclusivas, que sean transparentes y rindan cuentas a la población.
- Los países que siguen rumbos de desarrollo similares pueden aprender mucho los unos de otros, además de las experiencias de otros países en desarrollo.

#### *Servicios*

El PNUD y su red de expertos apoyan a los actores involucrados nacionales a través de los siguientes servicios:

1. Fortalecimiento de las capacidades nacionales para coordinar y gestionar la ayuda y la financiación para el desarrollo conforme a las necesidades individuales de cada país y, en particular:
  - i. para desarrollar políticas de ayuda que estén en consonancia con las prioridades nacionales de desarrollo, dirigir y negociar los mecanismos de coordinación de la ayuda y hacer que se difundan sus opiniones en foros mundiales y regionales sobre la eficacia de la ayuda y el desarrollo;
  - ii. para implementar y utilizar sistemas rentables, basados en sitios web y transparentes para gestionar y supervisar la ayuda y los efectos de los ODM;
2. Fortalecimiento de las capacidades del gobierno y otros actores involucrados para supervisar la distribución de la financiación para el desarrollo, y gestionar los flujos de asistencia y ayuda para el desarrollo;
3. Fortalecimiento de las capacidades de los socios de desarrollo no pertenecientes al Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) en áreas de gestión y supervisión de la asistencia oficial para el desarrollo;
4. Facilitación de la Cooperación Sur-Sur, intercambio de información y aprendizaje entre pares;
5. Recolección e intercambio de pruebas firmes sobre la eficacia de la ayuda y herramientas de desarrollo de capacidades relacionadas.

Para mayor información, consultar:

*Foro sobre Cooperación para el Desarrollo del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC)*

*Proceso de Examen de Financiación para el Desarrollo de las Naciones Unidas*

*Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda para el Desarrollo*

*Desarrollo de Capacidades y Eficacia de la Ayuda*

*Programa de Acción de Accra*

Todos los documentos están disponibles en el sitio [www.capacity.undp.org](http://www.capacity.undp.org)

## United Nations Development Programme

### Capacity Development Services in Application

BASIC SERVICE DELIVERY AND PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS



## Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Aplicaciones de servicios para el desarrollo de capacidades Prestación de servicios básicos y asociaciones entre entidades públicas y privadas

### *Declaración de políticas*

- La disponibilidad de políticas y reglamentaciones apropiadas es clave para la prestación y supervisión de los servicios destinados a los pobres, tanto para los organismos del estado como para entidades no estatales tales como el sector privado y las organizaciones no gubernamentales (ONG).
- La regulación del sector de servicios es responsabilidad del estado. No obstante, para asegurar que los servicios no sean onerosos y tengan equidad social, las autoridades locales, el sector privado, los usuarios y la comunidad en su conjunto deben participar en la negociación de los procedimientos, el nivel y la cobertura de los servicios, y el establecimiento de normas y tarifas.
- Hacer que el sector privado y otras entidades no estatales participen en la prestación de los servicios básicos cambia el papel del estado, de proveedor de servicios a facilitador. Las autoridades locales necesitan aprender las competencias que se requieren para esta nueva función.
- Las asociaciones entre entidades públicas y privadas constituyen un enfoque de la prestación de servicios que implica un contrato formal entre las autoridades públicas locales y los actores no estatales, mediante el cual se prestarán servicios públicos en función de objetivos en materia de desempeño y prestación de servicios establecidos por las autoridades locales, con indicadores del desempeño para vigilar el cumplimiento de los proveedores. Las autoridades públicas, los proveedores de servicios no estatales y los usuarios necesitan un nuevo conjunto de capacidades que garantice la prestación de mejores servicios a través de asociaciones entre entidades públicas y privadas, lo que abre un canal para apoyar el desarrollo de sus capacidades.

### *Servicios*

El PNUD y su red de expertos apoyan a las partes nacionales a través de los siguientes servicios:

1. Revisión de políticas y reglamentos que regulen la prestación local de servicios;
2. Apoyo técnico para promulgar leyes y reglamentos, formulación de políticas y llevar a cabo reformas institucionales destinadas a facilitar y fomentar la participación de entidades privadas en la provisión de servicios básicos locales;
3. Apoyo para diagnosticar capacidades y analizar los roles y responsabilidades del estado, el sector privado, los grupos y las comunidades de usuarios en la prestación de servicios básicos a los pobres, lo que incluye asesoramiento sobre modelos adecuados para la prestación de servicios básicos tales como el enfoque de las asociaciones entre el sector público y el sector privado;
4. Facilitación de las consultas a los multi-actores sobre prácticas, normas y mecanismos innovadores para mejorar el acceso de los pobres a los servicios básicos, así como también para aumentar su eficiencia y reducir su costo;
5. Apoyo a la implementación piloto de modelos de prestación conjunta de servicios por parte de los sectores público y privado que contribuyan al logro de los ODM en sectores de servicios tales como suministro de agua, saneamiento, gestión de los desechos sólidos, energía renovable descentralizada, salud y educación;

6. Apoyo para desarrollar las capacidades institucionales para mejorar los servicios públicos y emprender un intercambio de experiencias sur-sur sobre modelos innovadores en la prestación de servicios;
7. Provisión de herramientas de diagnóstico, redes de especialistas y capacitación para actores nacionales y locales para diseñar e implementar asociaciones entre entidades públicas y privadas en favor de los pobres en servicios específicos.

Para mayor información, consultar:

*[Toolkit for Pro-Poor Municipal Public-Private Partnerships](#) [Herramienta para las asociaciones municipales entre el sector público y el sector privado a favor de los pobres]*

*[Step-by-Step Guide for Pro-Poor Public-Private Partnership: For a Basic Urban Service](#) [Guía paso a paso para las asociaciones entre el sector público y el sector privado a favor de los pobres: Por un servicio urbano básico]*

Actas del debate en línea de la Red de Capacidades sobre 'Capacidad para prestar servicios locales básicos a los pobres de forma eficaz y sostenible'

Reseñas de proyectos

Todos los documentos están disponibles en el sitio [www.capacity.undp.org](http://www.capacity.undp.org)



## Anexo 2

### Aplicaciones para el desarrollo de capacidades en las prácticas del PNUD

## United Nations Development Programme

### Capacity Development Services in Application

INTEGRATED LOCAL DEVELOPMENT



## Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

### Aplicaciones de servicios para el desarrollo de capacidades

#### Desarrollo local integrado

#### *Declaraciones de políticas*

- El desarrollo local implica colaboración en el establecimiento del entorno favorable y la implementación de iniciativas locales de desarrollo entre las diferentes actores involucrados (entidades del gobierno, entidades no gubernamentales y sector privado) tanto a nivel local como nacional. Las autoridades locales son las que están en mejores condiciones de coordinar a estas actores involucrados para que trabajen en forma complementaria.
- Las autoridades locales deben desempeñar múltiples funciones: reunir a los actores involucrados, planificar, proveer servicios y supervisar a los proveedores de servicios no gubernamentales. Para hacerlo eficazmente deben contar con una serie de capacidades funcionales clave.
- Con frecuencia, la clave para el éxito es contar con un liderazgo que sirva de inspiración. El desarrollo del liderazgo debe ser holístico, con la participación no solo de las personas sino también de las organizaciones, a los efectos de que se cree un entorno favorable.
- Las políticas nacionales tienen una fuerte influencia en el desarrollo local, en especial la descentralización fiscal y los procesos presupuestarios, incluso cuando la delegación de poder sea limitada y la autoridad administrativa esté muy centralizada.
- El desarrollo de las capacidades locales requiere que se aborden dificultades locales específicas y se aprovechen las oportunidades locales. Las dificultades incluyen la falta de datos desagregados y la elevada rotación del personal cuando los incentivos son limitados. Las oportunidades incluyen el capital social y el compromiso de contribuir al cambio, lo que puede ayudar a los gobiernos locales a implementar sus prioridades y monitorear su eficacia.
- La identificación de los actores involucrados locales y la realización de diagnósticos de capacidad son pasos iniciales de importancia para poner en marcha el proceso y lograr que todos participen.

#### *Servicios*

El PNUD y su red de expertos apoyan a los actores involucrados nacionales a través de los siguientes servicios:

1. Identificación de los proveedores de servicios claves (públicos y privados), diagnóstico de sus capacidades y apoyo para desarrollar dichas capacidades para planificar y presupuestar, establecer prioridades, y coordinar y movilizar los recursos;
2. Apoyo para la preparación de diagnósticos de capacidades y respuestas a los mismos a los efectos de fortalecer las capacidades de las unidades de gobierno locales para gestionar eficazmente los recursos públicos, prestar servicios de calidad y practicar una toma de decisiones inclusiva y democrática, lo que incluye mejorar las competencias en materia de planificación, presupuestación, gestión de los recursos públicos y realización de supervisiones y evaluaciones;
3. Apoyo para la creación de asociaciones con actores involucrados múltiples (entre entidades públicas y privadas o entre diferentes municipios), y para la movilización de los recursos para las inversiones destinadas a los pobres (ver también *Prestación de servicios y asociaciones entre entidades del sector público y privado*);
4. Facilitación de oportunidades para que los ciudadanos expresen sus opiniones sobre los servicios locales y hagan responsables de los mismos a los gobiernos y los proveedores de servicios;
5. Facilitación de diálogos sobre políticas en los que participen líderes locales y nacionales;
6. Diagnóstico de políticas, marcos reglamentarios y otros factores locales que afecten la prestación de servicios.

Para mayor información, consultar:

Apoyo al desarrollo de capacidades:  
El enfoque del PNUD

*[UNDP Practice Note on Supporting Capacities for Integrated Local Development](#) [Nota de Práctica del PNUD sobre Apoyo a las Capacidades para el Desarrollo Local Integrado]*  
*[Toolkit for Localizing the Millennium Development Goals \(MDGs\)](#) [Juego de herramientas para la localización de los ODM]*

Todos los documentos están disponibles en el sitio [www.capacity.undp.org](http://www.capacity.undp.org)



**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo**  
**Aplicaciones de servicios para el desarrollo de capacidades**  
**Respuestas multisectoriales al VIH/SIDA**

*Declaración de políticas*

- La epidemia de VIH es un problema en continua expansión, cuyas consecuencias perdurarán por generaciones. Por tanto, todos los países deben comprender de qué forma el VIH y el SIDA socavan los objetivos de desarrollo y cómo incidirán sus propios impulsos y necesidades de carácter socioeconómico y sanitario en la proliferación de la epidemia.
- Dar una respuesta al VIH y el SIDA es un gran desafío, tanto para los países individuales como para el sistema de las Naciones Unidas. Para que las respuestas sean eficaces a largo plazo, los países necesitan desarrollar e implementar estrategias multisectoriales de prevención, atención y mitigación, que deben integrarse tanto a los mecanismos de planificación descentralizada como a los planes nacionales de desarrollo, en función de, por ejemplo, los ODM o los Documentos de Estrategia de Lucha contra la Pobreza (DELP).
- Dichas respuestas requerirán del liderazgo de las mayores jerarquías del gobierno y coordinación entre los ministerios de línea. Para que las acciones sean eficaces, las poblaciones marginadas (tales como los trabajadores sexuales o las minorías sexuales) también deberán participar en la toma de decisiones, y los organismos de Naciones Unidas deberán planificar e implementar sus programas en forma conjunta. Los sistemas que se crearon inicialmente para dar respuesta al SIDA son cada vez más discordantes con las nuevas estructuras de gobernabilidad que se están desarrollando para fortalecer los sistemas de salud y dar respuesta conjunta al VIH, la tuberculosis y la malaria. La descentralización hace que todo el problema en su conjunto se vuelva más complejo. El poder comprender estas dificultades y desarrollar acuerdos sólidos de gobernabilidad fortalecerá las respuestas al VIH y el SIDA, y ayudará a que los gobiernos aborden las complejas interacciones existentes entre la salud y el desarrollo.
- Las violaciones de los derechos humanos y la discriminación de género están dando impulso a la difusión del VIH y el SIDA, y reducen el acceso a la prevención, el tratamiento y los servicios de apoyo. Las respuestas exitosas a la epidemia promueven medidas que garantizan que las personas gocen de sus derechos humanos, para lo que abordan la estigmatización, la discriminación y las desigualdades de género, que implican que sean probablemente las mujeres y las niñas quienes estén infectadas.
- Hoy en día, existe una mayor disponibilidad de medicamentos antirretrovirales de bajo costo. No obstante, en los países en desarrollo el acceso a los mismos es limitado, debido a complejos problemas de derechos de propiedad intelectual y acuerdos comerciales. Para que los países puedan contar con acceso sostenido a medicamentos para el VIH y el SIDA de calidad y a bajo costo, deben aumentar su capacidad para aprovechar en forma completa las flexibilidades y salvaguardias de los regímenes comerciales internacionales.

*Servicios*

El PNUD y su red de expertos apoyan a los actores involucrados nacionales a través de los siguientes servicios:

1. Diagnóstico de los impactos socioeconómicos del VIH y el SIDA y el desarrollo de estrategias para mitigarlos;

2. Asesoramiento sobre la incorporación del VIH y el SIDA en los planes de desarrollo y las estrategias de reducción de pobreza nacionales y a los Marcos de Asistencia para el Desarrollo de las Naciones Unidas, incluyendo los que se elaboraron luego de un desastre o un conflicto;
3. Desarrollo de estrategias macroeconómicas para gestionar recursos adicionales;
4. Adopción de política, legislación y uso de las posibles flexibilidades de los acuerdos sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC) a los efectos de incrementar el acceso al tratamiento;
5. Fortalecimiento de la integración de igualdad entre los géneros a los planes nacionales contra el VIH y el SIDA, y creación de vínculos entre las acciones de mayor alcance para promover la igualdad entre los géneros y trabajar para combatir el VIH y el SIDA.

Para mayor información, consultar:

*Estrategia Institucional del PNUD sobre el VIH y el SIDA*

[Mainstreaming HIV and AIDS in Sectors & Programmes: An Implementation Guide for National Responses](#)  
[ Integración del VIH y el SIDA a los sectores y programas: Guía para la implementación de respuestas nacionales]

[The TRIPS Agreement and Access to ARVs](#) [ Acuerdo sobre los ADPIC y acceso a medicamentos antirretrovirales]

Todos los documentos están disponibles en el sitio [www.capacity.undp.org](http://www.capacity.undp.org)

## Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Aplicaciones de servicios para el desarrollo de capacidades

### Utilización eficaz de los recursos del Fondo Mundial

#### *Declaración de políticas*

- Hoy en día, los países están recibiendo un nivel de financiamiento que no tiene precedentes para abordar la lucha contra el VIH/SIDA, la tuberculosis y la malaria. No obstante, se necesitan de más inversiones en el desarrollo de capacidades para utilizar los fondos de forma eficaz y generar resultados sostenibles.
- Para aumentar la respuesta a estas enfermedades y mejorar la utilización de los recursos del Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria (Fondo Mundial) se requieren de capacidades para la planificación de proyectos, administración de subsidios y contratos, gestión de fondos, adquisiciones, y supervisión y evaluación. Es particularmente importante desarrollar las capacidades de los actores que implementan programas del Fondo Mundial, tal como las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), las instituciones del gobierno y los grupos de personas que viven con VIH y SIDA.

#### *Servicios*

El PNUD y su red de expertos apoyan a los actores nacionales a través de los siguientes servicios:

1. Apoyo para que las entidades nacionales desarrollen capacidades de implementación que les permitan asumir el papel de 'receptor principal' del Fondo Mundial, incluyendo las *Directrices para un Apoyo Exitoso al Desarrollo de Capacidades para las Oficinas de País del PNUD que Operan como Receptores Principales del Fondo Mundial en la Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria*;
2. Canalización de los recursos del Fondo Mundial hacia los programas formulados por los países y provisión de apoyo para desarrollar las capacidades de los sub-receptores y los actores involucrados nacionales que participen en la implementación de dichos programas;
3. Facilitación de un diagnóstico de fortalezas y necesidades de los sub-receptores, a los efectos de determinar los cuellos de botella que podrían dificultar la implementación exitosa de los programas;
4. Provisión de ayuda para desarrollar herramientas y mecanismos de control de calidad para los proyectos del Fondo Mundial, incluyendo [Las herramientas para lograr asociaciones exitosas para apoyar a los receptores principales del Fondo Mundial](#), el [Manual Operativo](#), y las plantillas y modelos de acuerdos que se utilizarán con los sub-receptores de los proyectos del Fondo Mundial;
5. Capacitación del personal y los sub-receptores mundiales, regionales y nacionales del PNUD sobre gestión de subsidios, gestión financiera, administración de contratos, gestión de las adquisiciones y la cadena de suministros, supervisión y evaluación;
6. Adaptación del sistema contable del PNUD para permitir la supervisión y evaluación de los gastos del Fondo Mundial por país y sub-receptor, incluyendo los gastos en mosquiteros y medicamentos antirretrovirales.

Para mayor información, consultar el sitio de la Asociación entre el PNUD y el Fondo Mundial:

[www.undp.org/hiv/focus04.htm](http://www.undp.org/hiv/focus04.htm)

Todos los documentos están disponibles en el sitio [www.capacity.undp.org](http://www.capacity.undp.org)

### **Información para contactos**

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
Dirección de Políticas de Desarrollo  
Grupo de Desarrollo de la Capacidad  
304 East 45<sup>th</sup> Street, FF-6<sup>th</sup> Floor  
Nueva York, NY 10017  
Teléfono: +1 212-906-3643  
Fax: +1 212-906-5896  
Internet: <http://www.capacity.undp.org>