



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

Distr. general  
23 de diciembre de 2010  
Español  
Original: inglés

---

### **Primer período ordinario de sesiones de 2011**

31 de enero a 3 de febrero de 2011, Nueva York

Tema 4 del programa provisional

### **Evaluación**

## **Respuesta de la administración a la evaluación de la contribución del PNUD al fortalecimiento de la gobernanza local**

### **Contexto, antecedentes y conclusiones**

1. En el presente informe se resume la respuesta de la administración del PNUD a la evaluación de la contribución del Programa al fortalecimiento de la gobernanza local. La evaluación fue solicitada por la Junta Ejecutiva en 2008.

### **El PNUD y la gobernanza local**

2. Para el PNUD, la gobernanza local incluye el conjunto combinado de instituciones, sistemas y procesos, en el plano local, a través de los cuales las autoridades locales interactúan con los ciudadanos, los grupos y las comunidades locales y les prestan servicios, y estos pueden comunicar sus intereses y necesidades, solucionar sus diferencias y ejercer sus derechos y obligaciones. Los elementos esenciales de una gobernanza local efectiva y democrática son múltiples: relaciones transparentes y sólidas entre el plano central y el plano local, participación de los ciudadanos, asociaciones entre los principales interesados en el plano local, capacidad de los actores locales, múltiples corrientes de información, instituciones de rendición de cuentas, y una orientación incluyente y favorable a los pobres. Si bien el desarrollo local es una condición esencial para asegurar la difusión geográfica del desarrollo humano, la gobernanza local efectiva complementa este proceso en apoyo de sociedades incluyentes y respetuosas de los derechos.

3. La importancia de la gobernanza local como mecanismo para la representación y participación incluyentes, la mitigación de la pobreza, el desarrollo económico, la reducción de las desigualdades y el fortalecimiento de la cohesión social explica los crecientes esfuerzos del PNUD para promover iniciativas de gobernanza local que apoyan el desarrollo humano. La creación de capacidad para la gobernanza local es esencial para poder cumplir las promesas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio



(por ejemplo, para localizar la labor sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio en Tanzania). Esto es fundamental para el proceso que conduce a Estados más incluyentes y efectivos y es decisivo para la consolidación de los Estados después de las crisis: restitución de la seguridad básica, prestación de servicios básicos y transición del socorro humanitario al desarrollo. (Algunos ejemplos son el Programa de Transformación del Gobierno de Aceh, en Indonesia, y la iniciativa de Cooperación Intermunicipal para la Prestación Eficiente de Servicios en Macedonia.) La creación de capacidad para la gobernanza local también forma parte integrante de las respuestas efectivas a los problemas que plantean el cambio climático, los desastres naturales (por ejemplo, la respuesta de apoyo integrado de recuperación temprana del PNUD a las aldeas gravemente afectadas por el terremoto en el sudoeste de China), y la rápida urbanización (por ejemplo, las actividades para evaluar la gobernanza urbana en Nigeria). Además, la capacidad de gobernanza local es fundamental para mejorar la participación de la comunidad en la formulación de decisiones. (Un ejemplo de ello es la labor del PNUD para institucionalizar las consultas públicas en el plano local a través de los Comités Populares en Viet Nam.)

4. El PNUD está incorporando intervenciones de gobernanza local en los programas de prácticamente todos los países, en diversas formas y con diversos grados de apoyo de las diferentes esferas de actividad. Se han logrado encomiables éxitos en la utilización del desarrollo basado en zonas como vehículo para mejorar las relaciones entre el Estado y la sociedad en el plano local (por ejemplo, en Ucrania). El PNUD sigue apoyando la descentralización como parte de los procesos nacionales de reforma legislativa, institucional y fiscal; es, por ejemplo, el caso del Programa de Apoyo a la Gobernanza Local, de múltiples donantes, en Bhután. Pero la atención a la gobernanza local también permite que el PNUD se centre en regiones y municipios que están a la zaga en desarrollo humano, independientemente de que se haya diseñado o ejecutado una política de descentralización. Entre los ejemplos de ello se encuentran el apoyo del PNUD a la Gobernación de Mathanna en el Iraq, la Iniciativa ART en apoyo del desarrollo local de las provincias de la República Dominicana limítrofes de Haití, y la iniciativa de gobernanza local en la provincia de Sekong, en Laos. El PNUD también ha sido pionero en la prestación de ayuda a contrapartes nacionales para crear entornos jurídicos e institucionales propicios para una participación más incluyente en el plano subnacional. Entre los ejemplos de ello se encuentran el Programa de Apoyo a la Gobernanza Local en Timor Leste, producto de la colaboración entre el PNUD y el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC).

5. Los esfuerzos del PNUD para abordar la cuestión de los derechos de los grupos indígenas y otros grupos desfavorecidos demuestran que las poblaciones pobres y marginadas siguen siendo el núcleo de nuestra labor sobre gobernanza local. Estos esfuerzos incluyen programas regionales para apoyar a pueblos indígenas de Asia y América Latina, el proyecto para mejorar la participación política del pueblo afrocolombiano en Colombia y el apoyo a los consejos de distrito de las Colinas de Chittagong en Bangladesh.

6. Aunque en el pasado la gestión de desastres se consideraba principalmente una tarea nacional, la gobernanza local se ha convertido en un punto de partida importante para abordar el problema del cambio climático y para la gestión del riesgo de desastres. De conformidad con este criterio, más de 4.800 aldeas pobres afectadas por terremotos en zonas montañosas y aisladas de China meridional se han

beneficiado de interacciones apoyadas por el PNUD entre gobiernos locales, organizaciones no gubernamentales y el sector privado. Estas interacciones han ayudado a actores estatales y no estatales en un proceso impulsado localmente que promueve en forma activa la democracia a nivel de las bases y la gobernanza local en China. Las intervenciones recientes en el plano nacional también se han centrado en mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en la gobernanza local o en fortalecer funciones esenciales para apoyar el empoderamiento jurídico de los pobres. Un ejemplo del primer tipo de intervenciones es el índice de integridad de la gobernanza local en el territorio palestino ocupado. El mejoramiento de los sistemas de registro civil en Burundi y Cabo Verde son ejemplos del segundo tipo de intervención.

7. El PNUD ofrece una plataforma multilateral para reunir diferentes partes interesadas, facilitar la cooperación Sur-Sur y examinar múltiples perspectivas de alguna cuestión que pueda ser delicada desde el punto de vista político. La estrecha asociación entre el PNUD y el FNUDC permite aunar el buen historial del PNUD en lo que respecta a reunir actores estatales y no estatales para abordar cuestiones normativas fundamentales de desarrollo humano con la amplia experiencia del FNUDC en materia de descentralización fiscal para mejorar la prestación de servicios.

### **Respuesta de la administración a la evaluación**

8. El PNUD aprecia la manera en que se realizó la evaluación, combinando informes de la evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo, evaluaciones de proyectos, documentos de programas y proyectos, y estrategias de desarrollo nacionales, exámenes preliminares y visitas sobre el terreno. Dada la variedad de contextos y programas, sin embargo, seis evaluaciones sobre el terreno solo pueden proporcionar una imagen parcial de la labor y los enfoques de gobernanza local del PNUD.

9. El PNUD también aprecia el aspecto integral de la evaluación —la atención que se prestó a la forma en que el PNUD trabaja colectivamente en el plano subnacional y utiliza la gobernanza local como una plataforma para crear derechos (mediante una mejor representación y participación) y para alentar la provisión no discriminatoria de bienes y servicios. Estamos empeñados en seguir fortaleciendo enfoques transversales, consolidar las iniciativas en curso y trabajar estrechamente con asociados nacionales, organismos de las Naciones Unidas y otros asociados para el desarrollo y la sociedad civil para garantizar que nuestra labor de gobernanza local beneficie a los más vulnerables.

10. Es un aliciente para la administración del PNUD leer que su labor de gobernanza se considera sumamente pertinente, consigue la implicación nacional y se armoniza con las prioridades nacionales. El informe subraya que *se dieron numerosos casos en los que el PNUD ayudó a fomentar la capacidad de agentes estatales y no estatales, empoderó a las comunidades locales, logró la participación y representación de los grupos desfavorecidos socialmente, fomentó la confianza entre las autoridades y el pueblo, promovió el diálogo sobre la gobernanza local, mejoró la prestación de servicios, incluso en situaciones de recuperación de conflicto y prevención de conflictos*. Reconocemos que se requieren más esfuerzos y

recursos para lograr el reconocimiento de más derechos significativos para los pobres y para mejorar su empoderamiento jurídico.

11. El informe señala tres principales deficiencias: falta de coherencia de nuestro enfoque; insuficiente definición estratégica en nuestras operaciones; y limitada visibilidad en lo que respecta al intercambio de conocimientos. Las principales acciones propuestas en respuesta a las conclusiones se basan en el trabajo que se está realizando y abarcan cuatro tipos de iniciativas centradas en: 1) *estrategia*: a través de la finalización de un marco estratégico y orientaciones para aplicar un enfoque integrado de la gobernanza local; 2) *ejecución*: a través de iniciativas interdisciplinarias existentes y futuras, mundiales, regionales y nacionales; 3) *desarrollo de la capacidad*: a través de orientaciones y capacitación sobre gestión basada en resultados y programación integrada de la gobernanza local; y 4) *asociación con las Naciones Unidas*: a través de directrices y capacitación para integrar efectivamente la gobernanza local en la evaluación común para el país y los procesos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo. El informe justifica las inversiones que deben hacerse para poner plenamente en marcha estas iniciativas. Las conclusiones del informe brindan también al PNUD la oportunidad de seguir armonizando su labor sobre gobernanza local con tres prioridades institucionales: 1) aceleración de los progresos hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el plano local; 2) consolidación del Estado después de una crisis y transición del socorro humanitario al desarrollo; y 3) resiliencia en el plano local para hacer frente al cambio climático y para promover la sostenibilidad ambiental.

12. Habida cuenta del importante papel que desempeñan los gobiernos locales en la orientación de los acontecimientos económicos y políticos locales, sigue siendo esencial para el PNUD trabajar con estos gobiernos. Al mismo tiempo, dada la contribución de la sociedad civil a la prestación de servicios, la rendición de cuentas y la ampliación del espacio democrático, el PNUD apoyará los marcos jurídicos que ayuden a las organizaciones de la sociedad civil a constituirse, funcionar y perseguir objetivos legítimos y conformes a la ley. Además, estamos empeñados en promover, a través de nuestro programa de gobernanza local, el principio de “voz y rendición de cuentas”. En la Reunión Plenaria de Alto Nivel sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio, celebrada en 2010, los Jefes de Estado y de Gobierno pidieron a la sociedad civil que aumentara su contribución al logro de dichos Objetivos. Respondiendo a este llamamiento, el PNUD está en proceso de mejorar sus políticas y mecanismos internos para asociarse con actores de la sociedad civil en general y con organizaciones de pueblos indígenas en particular. (El material que se está preparando incluye: el conjunto de herramientas para fortalecer las alianzas con la sociedad civil; las orientaciones publicadas en marzo de 2010 sobre políticas y procedimientos relativos a los programas y las operaciones; la guía para el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD); las orientaciones elaboradas en 2008 por el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo sobre cuestiones de los pueblos indígenas; las directrices para lograr la participación de los pueblos indígenas y de otras comunidades dependientes de los bosques del Programa de las Naciones Unidas de reducción de las emisiones debidas a la deforestación y la degradación forestal; y la guía de recursos y el conjunto de herramientas preparados en 2010 por el PNUD y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) para abordar la programación para el desarrollo en comunidades marginales.)

13. El PNUD reconoce la importancia de intensificar las iniciativas de gobernanza local y garantizar que las lecciones aprendidas de los proyectos piloto sean útiles para las futuras decisiones sobre políticas y su aplicación. Las lecciones aprendidas de nuestras experiencias —por ejemplo, del desarrollo basado en zonas en Ucrania, del desarrollo de regiones emergentes en Etiopía y de la descentralización y el desarrollo local en Camboya— sugieren que el progreso lleva tiempo y es gradual y a menudo imprevisible. En condiciones muy distintas de las que existen en estos países, proyectos piloto en pequeña escala consiguieron gradualmente la implicación nacional; se introdujeron sistemas de supervisión y evaluación; y dichos sistemas luego se mejoraron para obtener resultados y efectos con una buena relación costo-eficacia, conseguir financiación futura y mejorar la base de datos empíricos para futuras actividades. En cada uno de los países seleccionados para la evaluación, el proyecto inicial se incorporó en una planificación política, social y de desarrollo económico más amplia y atrajo la atención y el apoyo de la comunidad de donantes en general. Las iniciativas regionales también pueden apoyar este proceso, pues pueden servir de laboratorios para la innovación, así como de incubadoras de prácticas, y herramientas y fuente de codificación e intercambio de conocimientos.

14. Abordar la gobernanza local desde una perspectiva integral y transversal presenta nuevos desafíos. Cuanto más compleja es la tarea, más difícil resulta, en lo que respecta a capacidad y recursos, reproducir en mayor escala esas iniciativas. Al mismo tiempo, un enfoque más integral de la gobernanza local ofrece oportunidades para vincular mejor los productos con resultados más amplios de desarrollo en el plano local. El examen de mitad del período del Plan Estratégico del PNUD ofrece mayores oportunidades para reflexionar sobre los vínculos intersectoriales entre los actuales resultados y para captar la complejidad de programas integrados de desarrollo de la gobernanza local.

## Principales recomendaciones y respuestas de la administración

---

**Recomendación 1 de la evaluación:** El PNUD debe incorporar la gobernanza local en todas sus esferas programáticas de apoyo de manera más explícita y efectiva, formulando un marco coherente que se sustente firmemente en las prácticas del desarrollo humano.

El PNUD debe elaborar un marco unificado en que se definan y establezcan los numerosos vínculos entre los componentes esenciales de la gobernanza local y el desarrollo humano. En ese proceso será fundamental elaborar teorías de cambio que destaquen las diferentes conexiones entre las diversas medidas de reforma de la gobernanza local y la ampliación de la capacidad humana. Ello debe ayudar al PNUD a adoptar una visión que trascienda los procesos y proyectos que promueven la participación, el desarrollo impulsado por el mercado, la biodiversidad, etc., y se centre en resultados más tangibles como el empoderamiento político, una mayor participación de los desfavorecidos, la transparencia y la rendición de cuentas, así como la promoción de medios de vida sostenibles para los pobres, la paz y la seguridad y la prevención de conflictos.

En la elaboración de ese marco general para la gobernanza local se deben tener en cuenta las enseñanzas extraídas de la rica y diversa experiencia acumulada por el PNUD en ese ámbito. Será importante también tener presente que la adopción de un enfoque único aplicable a todos los casos podría disminuir la pertinencia de las reformas de gobernanza local, obstaculizar la implicación de agentes locales en ellas y afectar negativamente su sostenibilidad. Es preciso que se actualicen y revisen las notas de orientación sobre la base de los conocimientos y las experiencias del PNUD en la esfera de la gobernanza local y que se elaboren notas nuevas en que se aborden distintos aspectos de la gobernanza local y la descentralización en contextos diferentes.

**Respuesta de la administración:** La administración apoya la idea de elaborar una nota sobre la estrategia de gobernanza local. En 2010, ejecutó una serie de acciones para apoyar la elaboración de una visión estratégica que orientara la futura labor sobre gobernanza local en forma integral e interdisciplinaria. (Estas acciones incluyen la elaboración de documentos de evaluación regional sobre administración pública y gobernanza local y un panorama general de las tendencias y la evolución de la administración pública y la gobernanza local, así como un proyecto de documento de debate sobre administración pública y gobernanza local titulado: Construyendo puentes entre el Estado y el pueblo.) Como parte del esfuerzo conjunto de las Naciones Unidas para aplicar las recomendaciones contenidas en el informe del Secretario General sobre la consolidación de la paz inmediatamente después de los conflictos (A/63/881-S/2009/304), el PNUD también está impulsando la labor en curso sobre la función de la administración pública y la gobernanza local después de los conflictos. Estas actividades culminarán con una nota sobre la estrategia que guiará las prácticas del PNUD para abordar la gobernanza local en forma integrada y coordinada, reconociendo los problemas concretos que se plantean en las diversas condiciones y entornos. Aprovechando la extensa labor sobre el terreno del PNUD, se elaborarán nuevas orientaciones sobre el papel de la gobernanza local en cada una de las principales esferas prioritarias. También se requieren mayores esfuerzos, tanto en materia de análisis como de orientaciones, para promover la equidad entre los géneros, incluso en lo que respecta a las funciones directivas (políticas y administrativas) que desempeñan las mujeres en el plano local. Por tanto, la igualdad entre los géneros formará parte integrante de la nota sobre la estrategia y las notas de orientación. La nota sobre la estrategia también incluirá orientaciones sobre asociaciones con las Naciones Unidas, así como con otros asociados para el desarrollo y organizaciones de la sociedad civil. La nota sobre estrategia y las notas de orientación se someterán a debates más amplios en el seno de las actividades y los grupos del PNUD, oficinas regionales, centros regionales, fondos y programas asociados, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y organismos competentes de las Naciones Unidas. Estos organismos incluirán el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

<i>Medidas clave</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencias competentes</i>	<i>Seguimiento</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Situación</i>
1.1 Nota sobre la estrategia relativa al enfoque transversal del PNUD de la gobernanza local para el desarrollo local con el FNUDC, los Voluntarios de las Naciones Unidas, etc.	Para mayo de 2011	Dirección de Políticas de Desarrollo		
1.2 Notas de orientación sobre gobernanza local y desarrollo local elaboradas en estrecha colaboración con las oficinas en los países y coordinadas con otros organismos de las Naciones Unidas y con la participación de fondos asociados	Enero-diciembre de 2011	Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación y Dirección de Políticas de Desarrollo		

**Recomendación 2 de la evaluación: En la elaboración de nuevas iniciativas experimentales de gobernanza local, el PNUD debe ser más riguroso y velar por que puedan reproducirse a mayor escala y que, de hecho, así se haga, a fin de apoyar la obtención de resultados normativos y programáticos más amplios en el ámbito del desarrollo.**

El PNUD debe hacer inversiones más sustanciales en el desarrollo de iniciativas experimentales, a fin de garantizar su éxito. En la etapa inicial de una iniciativa, ello implicaría realizar análisis a fondo de los problemas y dar participación en el proceso al gobierno central, los gobiernos subnacionales, las comunidades locales, los agentes no estatales y otros asociados para el desarrollo a fin de determinar las posibilidades de éxito de la iniciativa. Este enfoque facilitará la elaboración de mecanismos que apoyen la reproducción de la iniciativa experimental en mayor escala y la sostenibilidad de sus resultados. Habrá que establecer marcos de planificación rigurosos, que incluyan indicadores, bases de referencia y metas. Asimismo, será necesario establecer la supervisión y evaluación periódicas, incluso de los efectos no deseados, e implicar en el proceso a todos los interesados, a fin de extraer enseñanzas del proyecto en la medida en que se vaya ejecutando. Por último, se deben definir claramente y poner en práctica estrategias de salida, y se debe documentar la experiencia adquirida pues la reproducción en mayor escala será dirigida, en la mayoría de los casos, por las autoridades nacionales con el apoyo de otros asociados.

**Respuesta de la administración:** La evaluación afirma que las intervenciones del PNUD son pertinentes, tienen un alto grado de implicación nacional y se conforman a las prioridades nacionales y, por tanto, reconoce que la mayoría de las intervenciones se armonizan con las políticas y planes nacionales. Los proyectos experimentales permiten al PNUD y sus contrapartes ser innovadores, aprender de diferentes enfoques y correr riesgos calculados, y algunos de ellos han conducido a transformaciones importantes y sostenidas. Acordamos que no hay pruebas claras de que todos nuestros proyectos influyan en esfuerzos mayores para reformar marcos jurídicos y normativos. También reconocemos que todavía tenemos demasiados proyectos pequeños con presupuestos limitados y plazos poco realistas. Para abordar la gobernanza local en forma más sostenible es necesario que el PNUD mejore la colaboración intersectorial y aumente las capacidades de los gobiernos para reforzar la coordinación intergubernamental y el diálogo interministerial sobre políticas, así como la aplicación de las políticas. Según el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, es necesario apoyar la colaboración interinstitucional en materia de gobernanza local en lo que respecta tanto a estrategias como a aplicación (evaluación común para el país y MANUD). De conformidad con el plan estratégico, el PNUD ha establecido una serie de programas mundiales y regionales para promover un enfoque más estratégico, integral y a largo plazo para la gobernanza local y el desarrollo local.

Estos programas incluyen una nueva iniciativa mundial y un marco de financiación, “Incremento del apoyo a los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el plano local”, que se lanzó como parte de la Estrategia de Progreso Rápido hacia los Objetivos de Desarrollo del Milenio e incluye una asociación entre el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización y las esferas de actividad del PNUD (pobreza, gobernanza democrática, desarrollo de la capacidad). La nueva fase de la Iniciativa ART (cooperación descentralizada para el desarrollo local) se armoniza con el enfoque institucional del PNUD de la gobernanza local. Varios programas de gobernanza ambiental (Programa de las Naciones Unidas de reducción de las emisiones debidas a la deforestación y la degradación forestal y el programa de pequeños subsidios del Fondo para el Medio Ambiente Mundial) tienen las posibilidades de impulsar la labor intersectorial. Se está elaborando una iniciativa institucional sobre gobernanza para la creación de Estados y la consolidación de la paz y se prevé que incluirá un importante componente de gobernanza local. Entre tanto, se está produciendo la integración de distintas prácticas en las regiones, como se reconoce en la evaluación de la regionalización. Un ejemplo de ello es la iniciativa del PNUD, el Fondo de las Naciones Unidas para la Capitalización, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) sobre prestación de servicios locales relacionados con el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en Asia.

Sin embargo, se necesitan inversiones adicionales para aplicar cabalmente estas iniciativas. Hay un creciente número de proyectos de desarrollo regionales basados en zonas geográficas e integrados que promueven un enfoque intersectorial de la gobernanza local. Desde 2009, los presupuestos y la duración de los proyectos del Fondo Fiduciario Temático sobre Gobernanza Local también se han duplicado. Como se explica en el texto del presente documento, la creación de un entorno propicio para que los proyectos piloto puedan reproducirse en mayor escala es un proceso largo y gradual que depende del apoyo en el plano nacional, sistemas eficaces de supervisión y evaluación y asociaciones sólidas. Al mismo tiempo, el objetivo no es ampliar sistemáticamente todos los proyectos piloto, pues ello depende en última instancia de los encargados de la formulación de políticas en el plano nacional. El objetivo es aprovechar las lecciones de los proyectos piloto para elaborar opciones normativas, y utilizar el valor demostrado de un proyecto experimental para orientar la aplicación de las políticas. Esos proyectos pueden desempeñar un papel fundamental en la elaboración de legislación transformadora o intervenciones normativas, sin que haya ninguna necesidad de reproducirlos en mayor escala. Además de utilizar los programas mundiales y regionales como vehículo para una labor más estratégica e integrada sobre gobernanza local, se alentará y se ayudará a las oficinas regionales a usar debidamente las herramientas recientemente lanzadas de planificación y supervisión que proporcionan normas internacionales más claras para definir resultados realistas, seleccionar indicadores y supervisar los progresos. Se prevé lanzar en 2011 un módulo de aprendizaje en línea sobre gestión para resultados de desarrollo. Orientaciones y herramientas (sobre medición de la gobernanza local, metodologías para la gobernanza y evaluaciones de la capacidad) apoyarán el diseño de programas bien informados. El PNUD asegurará que los indicadores para medir las iniciativas intersectoriales de gobernanza local estén adaptados al contexto local y cuenten con la plena implicación de las partes nacionales interesadas. Una mejor utilización de las herramientas de planificación de las Naciones Unidas (evaluaciones comunes para los países, MANUD) y de la programación conjunta y la supervisión conjunta ayudarán al PNUD a aprovechar mejor la labor de otros organismos de las Naciones Unidas y, de ese modo, mejorar las perspectivas de los proyectos de gobernanza local. La nota sobre la estrategia y varios documentos de orientaciones (incluidos los existentes sobre la sociedad civil y los pueblos indígenas, voluntariado para el desarrollo y gestión del riesgo de desastres) se utilizarán para ayudar al Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo en su labor sobre el material de capacitación.



<i>Medidas clave</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencias competentes</i>	<i>Seguimiento</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Situación</i>
2.1 Los programas e iniciativas mundiales y regionales apoyan a un creciente número de oficinas en los países para responder a la demanda de iniciativas de gobernanza local estratégicas y sostenibles	2011-2013	Dirección de Políticas de Desarrollo, Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, regional bureaux, FNUDC		
2.2 Capacitación de personal para apoyar la programación conjunta sobre gobernanza local (para las evaluaciones comunes de los países y los MANUD)	Mayo de 2011-diciembre de 2012	Centro de Perfeccionamiento Profesional del PNUD, Dirección de Políticas de Desarrollo, FNUDC, Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas		
2.3 Las lecciones aprendidas de los proyectos piloto se examinan sistemáticamente con asociados gubernamentales y se toma conjuntamente la decisión de reproducirlos en mayor escala o no	2011 en adelante	Oficinas en los países		

**Recomendación 3 de la evaluación: El PNUD debe actuar de manera más proactiva y sistemática al comparar, codificar, analizar y difundir las enseñanzas extraídas de sus experiencias en el ámbito de la gobernanza local.**

El PNUD tiene que generar más sistemáticamente productos de conocimiento que reflejen las enseñanzas extraídas de su vasta experiencia en la gobernanza local de entornos diversos y difíciles. Debe codificarse, compararse y analizarse debidamente su amplio acervo de conocimientos sobre gobernanza local. En los casos en que ya se disponga de documentación y análisis de ese tipo, deben establecerse mecanismos eficaces para que las direcciones y los directores dentro y fuera del PNUD puedan aprovecharlos de manera efectiva y sistemática.

**Respuesta de la administración:** El PNUD tiene un caudal de experiencia en materia de gobernanza local, y en relación con todas las esferas de actividad. Las oficinas en los países y los centros regionales han codificado este conocimiento, pero no siempre asegurándose de que las lecciones aprendidas y las herramientas desarrolladas se compartan en toda la organización. A pesar de investigaciones documentadas y un activo intercambio de conocimientos a través de redes, la administración acuerda que aún es necesario intensificar el análisis comparativo y la codificación de conocimientos entre esferas de actividad, así como el intercambio entre las regiones y dentro de ellas. Los intercambios periódicos de conocimientos serán apoyados con la elaboración de una comunidad de práctica conjunta del PNUD y el Fondo de las Naciones Unidas para la Capitalización relacionada con la gobernanza local y el desarrollo local. Esta iniciativa también incluirá a los Voluntarios de las Naciones Unidas y otros organismos de las Naciones Unidas, como ONU-Hábitat, el UNICEF y la OMS. El PNUD está revisando y mejorando actualmente sus políticas de gestión de conocimientos. Promoveremos un intercambio de información en tiempo real y haremos accesibles nuestras redes a otro personal de las Naciones Unidas y expertos externos, la sociedad civil e instituciones. Esto permitirá captar conocimientos del personal de proyectos que esté trabajando sobre el terreno con comunidades locales. Mejores asociaciones y mayor promoción en foros nacionales e internacionales ayudarán a aumentar nuestra visibilidad y a difundir nuestras posiciones normativas.

<i>Medidas clave</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencias competentes</i>	<i>Seguimiento</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Situación</i>
3.1 Comunidad de práctica conjunta sobre gobernanza local y desarrollo local (con el FNUDC y organismos de las Naciones Unidas); se asignan recursos para el funcionamiento de la comunidad	2011	Dirección de Políticas de Desarrollo y FNUDC		
3.2 Mejores alianzas en ámbitos de gobernanza local y desarrollo local y mayor promoción en foros nacionales e internacionales	Junio de 2011-2013	Dirección de Políticas de Desarrollo, Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, centros regionales, Dirección de Alianzas		

**Recomendación 4 de la evaluación: El PNUD debe fortalecer las asociaciones que ha establecido con sus fondos y programas asociados a fin de lograr que sus iniciativas de gobernanza local sean más eficaces.**

El PNUD debe adoptar medidas para seguir fortaleciendo y simplificando los acuerdos institucionales para consolidar la gobernanza local en colaboración con los fondos y programas asociados. Para mejorar la eficacia de su asociación, el PNUD y el FNUDC deben, a nivel nacional, elaborar conjuntamente un plan estratégico a largo plazo para la gobernanza local que sea compatible con los planes y las prioridades de desarrollo nacionales y forme parte de ellos. Ello permitiría abordar con mayor sistematicidad las deficiencias que se detecten en la creación de capacidad y movilización de recursos y que afecten negativamente la sostenibilidad. Lograr una mayor comprensión y mejor comunicación respecto de las funciones y responsabilidades del PNUD y el FNUDC ayudará a reducir la ineficiencia de las operaciones. Las dos organizaciones deben esforzarse por mejorar las actividades de promoción y cabildeo, tanto dentro de las Naciones Unidas como fuera del sistema. La asociación entre el PNUD y los Voluntarios de las Naciones Unidas a nivel nacional debe dejar de centrarse en la colaboración en proyectos y pasar a ser más estratégica, y debe basarse en compartir una visión a largo plazo del fortalecimiento de la gobernanza local. El PNUD tiene que asumir un compromiso más explícito con respecto a los mandatos de los Voluntarios de las Naciones Unidas, y no considerar la asociación como un simple acuerdo de gestión. En resumen, el PNUD debe comprometerse a ser un verdadero asociado de los Voluntarios, a incorporar el voluntariado en sus actividades generales por los numerosos beneficios que aporta a las personas y a asegurar al mismo tiempo que el despliegue de voluntarios contribuya a crear capacidad local de manera sostenible.

**Respuesta de la administración:** En el plano nacional, en la mayoría de los países menos adelantados el PNUD y el FNUDC están trabajando juntos efectivamente para ejecutar programas conjuntos sobre gobernanza local y desarrollo local. A nivel institucional, se lanzó una nueva iniciativa PNUD-FNUDC (“Incremento del apoyo a los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el plano local”) y el FNUDC también está participando en el diseño de la segunda fase de la Iniciativa ART. El FNUDC y el PNUD organizaron conjuntamente el Foro Mundial sobre Desarrollo Local en Uganda, en octubre de 2010. El FNUDC fortaleció recientemente sus equipos regionales, lo cual le permitirá coordinar mejor el apoyo técnico a los programas conjuntos PNUD-FNUDC en el plano nacional. Estos acontecimientos demuestran el importante fortalecimiento de la relación PNUD-FNUDC durante los últimos años. El personal directivo superior del PNUD y el FNUDC está empeñado en estrechar esta colaboración mediante la realización de evaluaciones conjuntas, programación conjunta y supervisión conjunta en el plano nacional, mediante la ejecución conjunta de iniciativas regionales y mundiales, y mediante la codificación conjunta de conocimientos. El PNUD y el FNUDC también están comprometidos en promover conjuntamente el reconocimiento de la

importancia de la gobernanza local para el desarrollo sostenible e incluyente. A fin de apoyar estos compromisos, el PNUD y el FNUDC elaborarán conjuntamente una comunidad de práctica relacionada con la gobernanza local y el desarrollo local. Esta iniciativa también incluirá a los Voluntarios de las Naciones Unidas y otros organismos de las Naciones Unidas (incluidos DAES, ONU-Hábitat, UNICEF y ONU-Mujer). El FNUDC y los Voluntarios de las Naciones Unidas estarán íntimamente asociados a la elaboración de la nota sobre la estrategia del PNUD y las notas de orientación sobre gobernanza local para el desarrollo local. Aprovechando las experiencias del pasado y las lecciones aprendidas de las recientes iniciativas mundiales y regionales, se encargará en 2011 una publicación especializada del PNUD-FNUDC sobre gobernanza local para el desarrollo humano. La asociación del PNUD con los Voluntarios de las Naciones Unidas se examinará en el curso de la labor conjunta sobre la nota sobre la estrategia de gobernanza local y las notas de orientaciones conexas. Tanto el PNUD como los Voluntarios de las Naciones Unidas están empeñados en una asociación más estratégica basada en una visión compartida desde hace tiempo de la manera de fortalecer las capacidades de gobernanza local. También se invitará a los Voluntarios de las Naciones Unidas a sumarse a la comunidad de práctica del PNUD y el FNUDC. El PNUD trabajará con ONU-Mujer para realizar un examen de las lecciones aprendidas en relación con el enfoque de las Naciones Unidas para la administración pública y la gobernanza local en situaciones posteriores a conflictos. (Esto se hará en respuesta al Informe del Secretario General sobre la consolidación de la paz inmediatamente después de los conflictos.)

<i>Medidas clave</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencias competentes</i>	<i>Seguimiento</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Situación</i>
4.1 Publicación conjunta especial del PNUD-FNUDC sobre gobernanza local y desarrollo humano	2012	Dirección de Políticas de Desarrollo, Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación y FNUDC		
4.2 La alianza VNU/PNUD sobre gobernanza local se examina a través de la nota sobre la estrategia, las notas de orientación y reuniones de trabajo periódicas	2011-2012	Dirección de Políticas de Desarrollo, Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación y VNU		
4.3 Colaboración con ONU-Mujer para examinar las lecciones aprendidas de la participación de las Naciones Unidas en administración pública y gobernanza local después de los conflictos	Diciembre de 2010-septiembre de 2011	Dirección de Políticas de Desarrollo y Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación		
Véanse también las recomendaciones 1 y 3 <i>supra</i>				