



**Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, del Fondo de Población de las Naciones Unidas y de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos**

Distr. general  
20 de abril de 2016  
Español  
Original: inglés

**Período de sesiones anual de 2016**

Nueva York, 6 a 10 de junio de 2016

Tema 2 del programa provisional

**Informe anual de la Administradora**

**Examen de mitad de período del Plan Estratégico del PNUD, 2014-2017, en el que se incluye el informe anual de la Administradora correspondiente a 2015**

*Resumen*

En respuesta a la decisión 2013/27 de la Junta Ejecutiva, el presente informe contiene tanto el examen de mitad de período del Plan Estratégico del PNUD, 2014-2017, como el informe anual de la Administradora correspondiente a 2015. En el informe figuran los resultados institucionales y de desarrollo alcanzados durante los dos primeros años de aplicación del Plan Estratégico, así como una evaluación de los factores que afectan al desempeño, las enseñanzas extraídas y las recomendaciones para el futuro.

La Junta Ejecutiva tal vez desee: a) tomar nota del examen de mitad de período del Plan Estratégico, 2014-2017, en el que se incluye el informe anual de la Administradora correspondiente a 2015, y sus anexos; b) acoger con beneplácito el aumento de la calidad en los análisis del desempeño institucional y en materia de desarrollo; y c) alentar al PNUD a tener en cuenta las lecciones aprendidas del examen de mitad de período al preparar el próximo Plan Estratégico.



## Índice

	<i>Página</i>
I. Un cambiante panorama del desarrollo . . . . .	3
II. Perfil del desempeño . . . . .	4
III. Comprensión del desempeño: factores explicativos y relaciones . . . . .	28
IV. El camino a seguir . . . . .	32

Anexos (pueden consultarse en el sitio web de la Junta Ejecutiva)

## I. Un cambiante panorama del desarrollo

1. El análisis de las condiciones de desarrollo establecidas en el Plan Estratégico sigue siendo válido a mediados de 2016. Sin embargo, los cambios surgidos en el panorama del desarrollo desde 2013 han dado lugar a nuevas oportunidades y desafíos de los que dependerán las estrategias de aplicación del Plan en sus dos años restantes.

2. Por el lado positivo, la pobreza extrema sigue disminuyendo y la mayor parte de los grandes avances realizados durante el último decenio en materia de desarrollo permanecen intactos, si bien son vulnerables al empeoramiento de las condiciones actuales. Asimismo, se están neutralizando progresivamente algunas de las trabas estructurales para el desarrollo, como la posible desvinculación entre el crecimiento económico y las emisiones de dióxido de carbono. Por el lado negativo, el mundo sigue haciendo frente a muchos factores cíclicos o pasajeros, como la incertidumbre financiera en las economías desarrolladas y en desarrollo; las transferencias netas negativas de recursos a los países en desarrollo en su conjunto en 2015; las crisis que han afectado a diversas regiones; y los efectos de El Niño. Esto sigue estando estrechamente relacionado con otros impedimentos al desarrollo de carácter más estructural: las desigualdades y privaciones arraigadas; el cada vez menor impacto del crecimiento en la reducción de la pobreza a medida que se dificulta el acceso a los pobres; la existencia de estructuras económicas que todavía deben evolucionar hacia un aumento de la productividad y la creación de valor añadido, entre las que se encuentran algunos países que se enfrentan a la “trampa del ingreso medio”; el incremento de los riesgos climáticos y de desastres; los desplazamientos a gran escala y las crisis cada vez más prolongadas; y la reducción de la capacidad de muchos países para hacer frente a nuevas perturbaciones. Además, los importantes cambios demográficos, caracterizados por el envejecimiento de la población en varias economías de ingresos medianos y por el aumento de la población de jóvenes en muchos países de ingresos bajos, constituyen oportunidades y desafíos para el desarrollo. Esto es igualmente cierto respecto de la oleada de procesos de urbanización sin precedentes que se está produciendo en el mundo.

3. El año 2015 supuso un punto de inflexión en el desarrollo mundial. Los acuerdos alcanzados por los Estados Miembros —a saber, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el Acuerdo de París sobre el Clima, el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres y la Agenda de Acción de Addis Abeba sobre la Financiación para el Desarrollo— han definido una nueva agenda mundial para una generación. Para cumplirla habrá que adoptar un enfoque más integrado, que abarque a los múltiples interesados y acabe con la compartimentación entre sectores, agentes y fuentes de financiación.

4. Además, los últimos años han demostrado el enorme poder del desarrollo, que ha permitido que más países que nunca pasen de la condición de bajos ingresos a la de medianos ingresos y cambien drásticamente nuestro panorama del desarrollo. Aun así, también hemos sido testigos al mismo tiempo de la situación contraria: vías de desarrollo aparentemente sólidas que quedarán suspendidas durante años a causa de la inseguridad y los conflictos. En este contexto de gran dinamismo, seguirá siendo crucial diseñar soluciones para el desarrollo humano inteligentes, sostenibles y que tengan en cuenta los riesgos.

5. En el examen de mitad de período del Plan Estratégico se evalúa el desempeño institucional ante este cambiante panorama del desarrollo, y se reafirma el compromiso de la organización de seguir siendo un asociado firme de los Estados Miembros en sus iniciativas destinadas a hacer realidad los Objetivos de Desarrollo Sostenible para todos sus ciudadanos.

## II. Perfil del desempeño

### A. Resultados principales

#### Resultados de desarrollo

6. **A mitad de período, el PNUD está bien encaminado hacia la consecución de la mayoría de las metas fijadas para 2017 en el Plan Estratégico.** De los 38 productos, se alcanzaron o sobrepasaron los hitos acumulativos para 2015 en 32 (84%), mientras que en 6 productos (16%) se quedó ligeramente por debajo. Ningún producto quedó por debajo del umbral del 60%, considerado como un posible riesgo para el desempeño.

#### Recuadro 1

##### Progresos en materia de desarrollo en cifras

- 18,6 millones de personas (el 50% mujeres) se benefician de la mejora de los medios de subsistencia en 115 países, que abarca desde la transformación económica hasta la gestión de los recursos naturales y la recuperación temprana<sup>1</sup>;
- 1,346 millones de puestos nuevos de trabajo (el 42% para mujeres) creados en 94 países<sup>1</sup>;
- 63 países han aprobado políticas y sistemas para impulsar la creación de empleo y medios de subsistencia;
- 53 países han puesto en marcha planes de acción relativos al marco para acelerar el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio;
- 22 países han elaborado planes de acción para hacer frente a la labor inconclusa en relación con los Objetivos de Desarrollo del Milenio y la transición a los Objetivos de Desarrollo Sostenible;
- 76 países han implantado medidas a favor del desarrollo bajo en emisiones y resiliente al clima.

##### Gobernanza democrática inclusiva y eficaz

- Más de 68 millones de nuevos votantes registrados en 37 países;
- 2,1 millones de personas (el 51% de ellas mujeres) en 33 países tienen acceso a servicios de asistencia letrada;
- 1,79 millones de personas en 21 países reciben tratamiento antirretroviral;

<sup>1</sup> Resume los resultados obtenidos de los indicadores pertinentes sin que haya doble cómputo (anexo).

- Más de 24 millones de personas reciben información sobre la modificación de conductas en relación con el VIH en 25 países;
- 9,7 millones de personas (el 48% de ellas mujeres) han compartido su visión de futuro a través de la encuesta mundial “MI Mundo” organizada por el PNUD, que constituye el mayor ejercicio de externalización masiva en la historia de las Naciones Unidas.

#### **Fomento de la resiliencia**

- 1.035 planes de reducción del riesgo de desastres y de adaptación puestos en marcha en 51 países;
- 35 países cuentan con leyes o normas aplicables para hacer frente a los riesgos climáticos y de desastres;
- Más de 2,5 millones de personas disponen de un mejor acceso a la energía en 45 países;
- 189 sistemas integrales de alerta temprana establecidos en 26 países;
- 407 planes de respuesta y recuperación en casos de desastre en marcha en 28 países.

#### **7. El desempeño está equilibrado en todas las esferas de resultados:**

a) Todos los productos de los resultados 4 (género), 5 (reducción de riesgos) y 6 (recuperación temprana) alcanzaron o sobrepasaron sus hitos acumulativos para 2015;

b) Un producto del resultado 3 (servicios básicos) y otro del resultado 7 (liderazgo intelectual) no alcanzaron sus hitos acumulativos para 2015;

c) Dos productos (de un total de cinco) de los resultados 1 (crecimiento inclusivo) y 2 (gobernanza democrática) quedaron ligeramente por debajo de sus hitos acumulativos para 2015.

**8. El PNUD pudo mejorar la calificación del desempeño, de “ámbar” o “rojo” en 2014 a “verde” en 2015, respecto de seis productos.** Se obtuvieron mejores resultados en los productos sobre las pruebas relativas al género (4.3), la participación de las mujeres en la toma de decisiones (4.4), la gestión del riesgo climático y el riesgo de desastres que tiene en cuenta el género (5.3), la preparación frente a los peligros naturales (5.4), las alianzas innovadoras para la recuperación temprana (6.3) y el tratamiento de los obstáculos que dificultan los Objetivos de Desarrollo del Milenio (7.8).

**9. No obstante, en el análisis de mitad de período se observan algunas deficiencias en el desempeño que requieren nuevas investigaciones y medidas.** El desempeño estuvo ligeramente por debajo de la tasa de consecución del 100% fijada para 2015 en materia de eficiencia energética (1.5), lucha contra la corrupción (2.2), participación de la sociedad civil (2.4), servicios básicos (3.2) y financiación mundial para el desarrollo (7.4). En una esfera, la gestión sostenible de recursos naturales (1.3), la calificación “ámbar” del desempeño no cambió de 2014 a 2015.

10. **La oferta del Plan Estratégico ha recibido una gran acogida a nivel nacional.** Si la demanda de asistencia al PNUD se determina de forma aproximada en función del número de oficinas en los países vinculadas a cada producto, los resultados 1, 2 y 3 son los que mejor aceptación han tenido, seguidos por los resultados 5 y 7. El resultado 6, seguido por el resultado 4, registra el grado de aceptación más bajo (gráfico 2). No obstante, es preciso interpretar los datos: una parte considerable de la labor en materia de igualdad de género está integrada en otros resultados; y, por definición, las situaciones de crisis son impredecibles y relativamente inferiores en número. En cuanto a los gastos, en 2015 en diez productos de cuatro resultados (1, 2, 3 y 6) se registraron inversiones de 100 millones de dólares o superiores; en siete productos de cinco resultados (1, 2, 5, 6, y 7) se registraron inversiones de entre 50 y 100 millones de dólares; y en 12 productos de cuatro resultados (2, 3, 5 y 7) se recibieron inversiones por valor de entre 20 y 50 millones de dólares. En 2015 el mayor gasto se registró en el producto 3.5 (seguridad ciudadana), principalmente debido a los elevados gastos realizados en un país concreto. Este estuvo seguido por los productos 1.1 (capacidad productiva) y 3.3 (VIH y servicios conexos). No obstante, en 2015 nueve productos registraron gastos inferiores a 20 millones de dólares, por lo que será preciso examinar la gestión y adoptar medidas al respecto.

11. **La labor ajena al Plan Estratégico se limita a un pequeño conjunto de prioridades específicas de cada país.** Los presupuestos para 2015 que no estaban ligados a los productos del Plan Estratégico alcanzaron aproximadamente los 82 millones de dólares. Un análisis más profundo revela que este monto abarca un gran número de proyectos que deberían haber estado relacionados con los productos o las esferas de resultados institucionales: de los 59 productos de los proyectos con un presupuesto de 100.000 dólares o superior, solo 13 no estuvieron directamente relacionados con los del Plan Estratégico.

12. **El ritmo de los progresos hacia los objetivos de 2017 es muy robusto.** La mayoría de los productos (el 95%) ha alcanzado el 40% o más de sus metas para 2017, y el 61% ya ha superado el 60% de esas metas. Este hecho es orientativo, pues la mitad de período no equivale necesariamente a un 50% en la consecución de los objetivos dado que existen distintas vías para alcanzar los resultados.

13. **La incorporación de programas que tienen en cuenta las cuestiones de género ha aumentado ligeramente en todos los resultados.** El análisis del Marco Integrado de Resultados y Recursos (MIRR) revela que, en 2015, 138 países presentaron información sobre indicadores específicos de género y desglosados por sexo (en comparación con 137 en 2014), y se centraron especialmente en los resultados 1 y 2. El desempeño en relación con estos indicadores alcanzó o superó la marca de consecución del 100% en 18 productos, mientras que quedó por debajo de ella en tres. Al comparar el desempeño del indicador de género frente al conjunto general del desempeño, los datos muestran que el desempeño de los indicadores de género fue inferior en nueve productos, superior en seis de ellos e igual en dos. El 35% de los gastos del PNUD contribuyeron de forma importante a la igualdad de género o tienen la igualdad de género como objetivo principal. Si bien esto refleja un ligero aumento en comparación con 2014, cuando esa cifra era del 34%, todavía no ha alcanzado el hito fijado para mitad de período.

14. **El PNUD está comenzando a disponer de más información sobre la determinación de los objetivos de sus intervenciones programáticas.** En 2015,

las oficinas en los países notificaron por primera vez la selección de objetivos determinados en los resultados de los programas por países, lo que reveló que los niveles más altos de focalización se dirigían a las mujeres en el marco de los resultados 4 (96%) y 6 (82%); a los jóvenes en los resultados 6 (71%) y 2 (61%); a la extrema pobreza en los resultados 1 (58%) y 4 (52%); y a los hogares encabezados por mujeres en los resultados 4 (64%) y 6 (47%). Es preciso interpretar con cautela esas conclusiones, habida cuenta de la reciente introducción del requisito de notificación y la superposición de los grupos destinatarios. También es importante señalar que los hombres no se contemplaron específicamente como un grupo destinatario.

### **Relación entre los resultados y los recursos**

15. **Tan solo dos años después de la introducción de un nuevo MIRR, aún no es posible sacar conclusiones sólidas sobre la relación entre los recursos y los resultados.** A pesar de ello, la organización ha mejorado considerablemente su comprensión de los problemas de metodología que será necesario abordar en el futuro, como la naturaleza dinámica de los hitos que le impiden detectar las deficiencias claras de financiación.

16. Por lo general, la distribución de los gastos durante 2014-2015 reflejó la demanda, cuantificada según el número de países que ejecutaban proyectos (gráfico 1). Entre 2014 y 2015, los gastos del PNUD en relación con los resultados 4, 5, 6 y 7 aumentaron y disminuyeron para los resultados 1, 2 y 3.

17. No obstante, la financiación es muy inferior a las metas del Plan Estratégico en el caso de los resultados 2, 4, 6 y 7 (gráfico 2), aunque sigue bien encaminada en relación con los resultados 1, 3 y 5.

**Gráfico 1**  
**Número de países vinculados y gastos en 2014-2015 por producto del Plan Estratégico**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

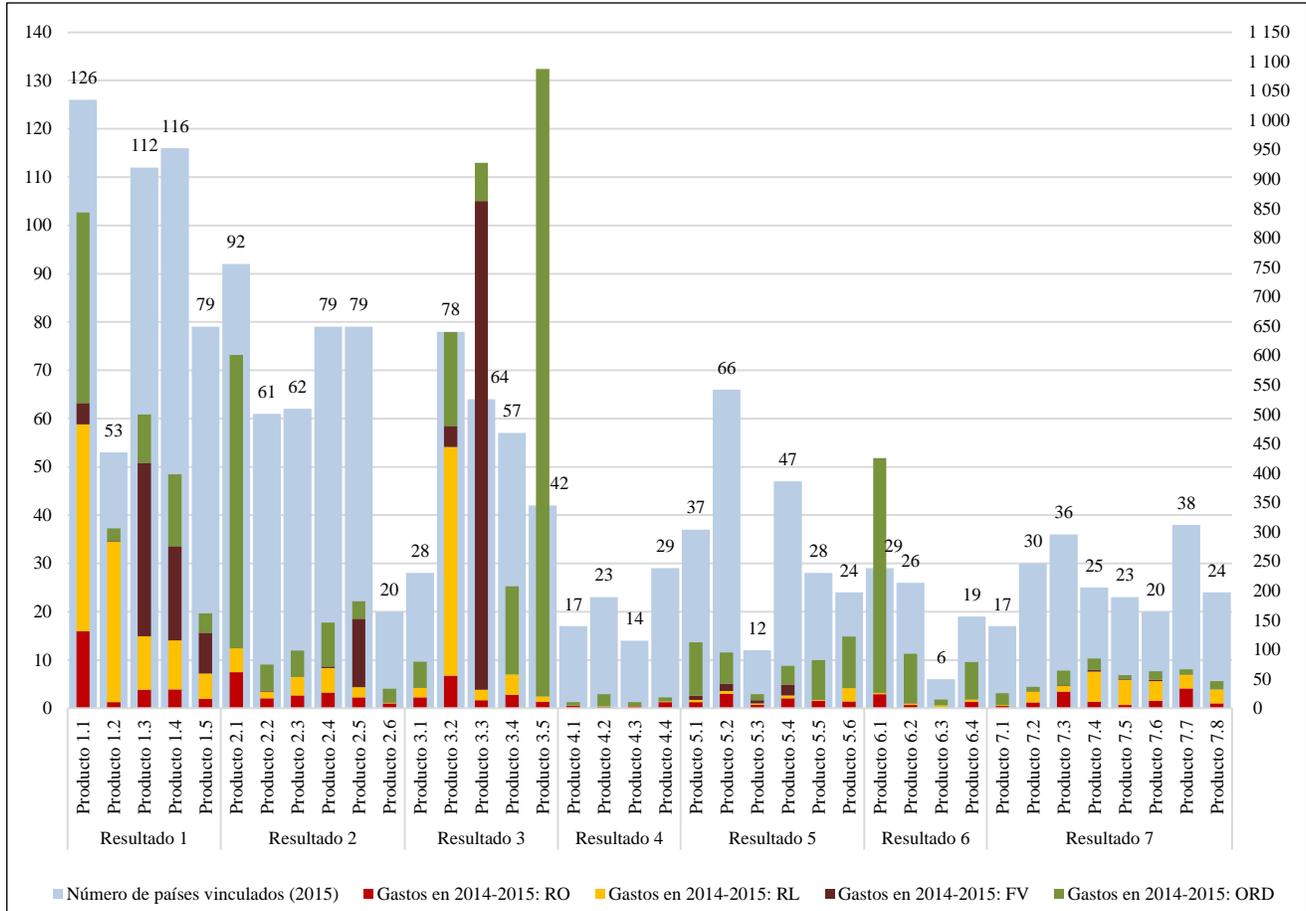
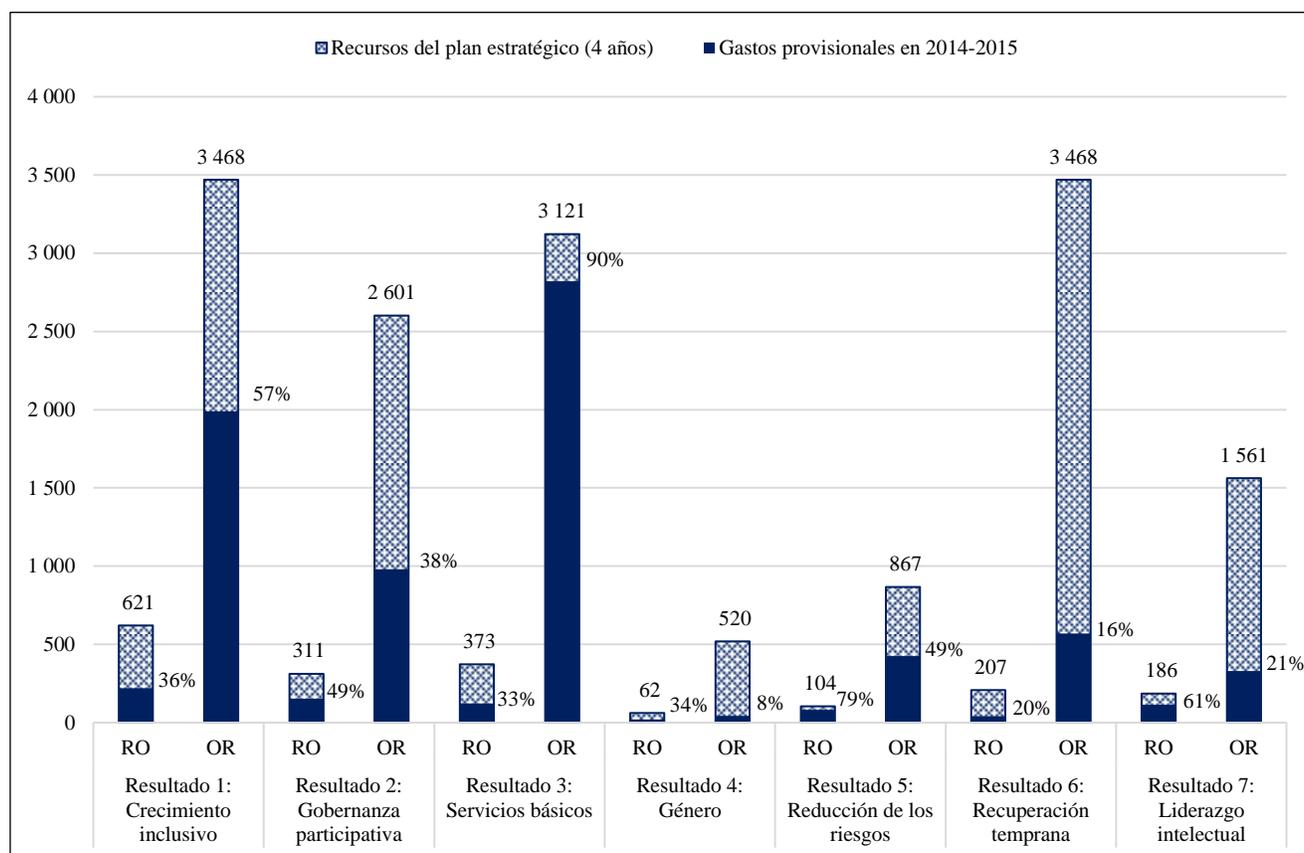


Gráfico 2

### Gastos provisionales del programa en 2014-2015 en comparación con los recursos previstos para 2014-2017

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



#### Resultados institucionales

18. **El eje institucional del PNUD es más sólido a mitad de período. Las inversiones para impulsar el desempeño institucional están empezando a repercutir en la obtención de resultados de desarrollo.** El proceso de cambio estructural ha sido fundamental para acercar los servicios de apoyo y asesoramiento sobre programas a las unidades de vanguardia de la organización, lo que ha comenzado a facilitar un mayor desempeño.

19. Además, las iniciativas de la organización para armonizar sus programas en los países en función de normas claras temáticas, operacionales y de diseño, están teniendo resultados positivos. A finales de 2015, el 87,5% de los productos de los proyectos y el 92% de los gastos de los programas estaban ligados a productos del Plan Estratégico. Asimismo, los análisis independientes para evaluar la incorporación de las normas de armonización en las oficinas en los países muestran resultados alentadores. Un índice de la armonización con el Plan Estratégico, que midió los progresos en la comprensión y la aplicación de esas normas, reveló que el 33% de las oficinas en los países había realizado avances notables en un plazo

breve, el 35% mostraba progresos satisfactorios y el 32% necesitaba hacer esfuerzos adicionales (anexo).

#### Recuadro 2

#### **Progresos institucionales en cifras**

##### **Eficacia de las actividades de desarrollo**

- Introducción de nuevas normas de calidad para los programas y proyectos, que pasaron a ser obligatorias a partir de enero de 2016;
- El 84% de las oficinas en los países informa de las medidas adoptadas para mejorar la recopilación de datos y la supervisión;
- El 64% de las oficinas en los países gasta entre el 1% y el 3% de su presupuesto en actividades de SyE;
- El 56% de las oficinas en los países cuenta con al menos un especialista en SyE;
- El 56% de las oficinas en los países trabaja para reforzar la capacidad estadística nacional;
- El 90% de las oficinas en los países han recibido capacitación en un período de nueve meses para cumplir las normas de armonización.

##### **Gestión**

- Ahorros por valor de 33 millones de dólares en concepto de sueldos y gastos de alquiler mediante el cambio estructural;
- El 78% de las unidades operativas cumple las normas internacionales de calidad financiera;
- Consecución en 2015 de la meta fijada para 2017 en relación con el personal femenino (50%).

##### **Alianzas**

- Primer puesto en el Índice de Transparencia de la Ayuda en 2014 y 2015 (único organismo que supera el 90%);
- El 82% de las dependencias institucionales cumple las normas de transparencia interna;
- 1.800 resultados del proyecto publicados por primera vez en 2015;
- El 72% de las acciones previstas en el plan de acción del PNUD para la revisión cuatrienal amplia de la política ejecutadas;
- El 90% de las oficinas en los países emplea servicios comunes;
- El 55% de las oficinas en los países utiliza procedimientos operativos estándar.

**20. Casi dos terceras partes de los indicadores de la eficacia y la eficiencia institucionales han alcanzado, superado o quedado muy cerca de sus hitos acumulativos para 2015.**

21. Los indicadores que alcanzaron o sobrepasaron sus hitos registraron avances en materia de cooperación Sur-Sur; eficiencia de la gestión; cumplimiento de las normas financieras, de seguridad y de adquisiciones; auditorías; gestión de los recursos humanos; y aplicación del plan de acción del PNUD para la revisión cuadrienal amplia de la política. Aunque la aplicación de la política de recuperación de gastos muestra progresos importantes, se precisan más esfuerzos para alcanzar la meta fijada para 2017 (véase también el examen de mitad de periodo del presupuesto integrado).

22. Los indicadores que se quedaron a menos de un 20% de alcanzar sus hitos pueden clasificarse en dos grupos. Por un lado, se observó un progreso favorable y sostenido en el cumplimiento de las normas internas de transparencia y divulgación de información, reducción de los gastos de viaje de las categorías directivas y participación del personal, las cuales estuvieron muy cerca de alcanzar sus hitos. Por otro lado, debe prestarse atención a los niveles inferiores de movilización de recursos, al lento progreso en lo referente al cumplimiento de los requisitos relativos a la continuidad de las operaciones, a las deficiencias en la presentación de informes anuales que reflejan normas más rigurosas por parte de las oficinas en los países y a la percepción de los asociados en cuanto a la eficacia de la organización para alcanzar los objetivos del Plan Estratégico (sobre la base de los datos recabados a principios de 2015).

23. Los indicadores que registraron un desempeño significativamente inferior al previsto incluyen gastos con un importante componente de género, para lo cual se mejorará la vigilancia. Los datos sobre la satisfacción de los asociados con la dirección del sistema de coordinadores residentes todavía se basan en el estudio de febrero de 2015. En 2015 el PNUD aumentó su contribución al sistema de coordinadores residentes y a comienzos de 2017 se reevaluará la satisfacción de los asociados a este respecto.

## **B. Perfil detallado del desempeño en materia de desarrollo**

24. El PNUD ha adoptado una serie de mejoras en su modo de supervisar el desempeño; por ejemplo, el boletín informativo de desarrollo introducido en 2014 se ha vuelto más ambicioso: los indicadores cuyo desempeño es inferior al 60% del valor fijado como hito ahora se clasifican como “rojos” (en comparación con el 50% en 2014), una norma armonizada con el Fondo de Población de las Naciones Unidas, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres. Además, se han incorporado dos nuevos indicadores: el “porcentaje de los países que tenían previsto obtener resultados en 2015 que alcanzaron o superaron sus hitos”; y una “comparación del desempeño en materia de género en 2015 con el desempeño general en 2015”. Por otra parte, en 2015 el PNUD concluyó un ejercicio a nivel de toda la organización para mejorar la calidad de su información sobre el desarrollo (anexo).

25. A continuación se describen los resultados globales con ejemplos de programas nacionales, regionales y mundiales que figuran en el anexo.

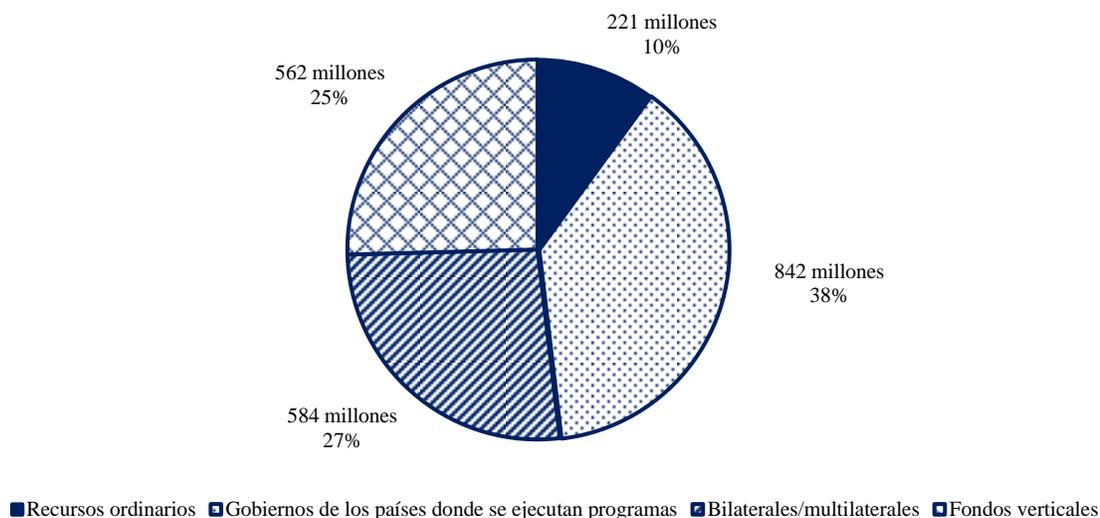
**Resultado 1: El crecimiento y el desarrollo son inclusivos y sostenibles, e incorporan capacidades productivas que crean empleo y medios de vida para los pobres y los excluidos**

Producto del Plan Estratégico	Progresos con respecto a los hitos		Número de países que presentaron informes	Porcentaje de países con resultados previstos para 2015 que alcanzaron o superaron sus hitos	Desempeño en materia de género frente al desempeño general en 2015
	2014	2015			
1.1 Transformación estructural de la capacidad productiva	111%	116%	118	57%	Inferior (103%)
1.2 Protección social inclusiva y sostenible	163%	111%	49	91%	Inferior (100%)
1.3 Gestión sostenible de los recursos naturales, los servicios de los ecosistemas, los químicos y los desechos	91%	89%	115	75%	Inferior (73%)
1.4 Adaptación al cambio climático y mitigación de sus efectos	109%	104%	119	86%	n.a.
1.5 Aumento de la eficiencia energética y acceso universal a la energía moderna	114%	91%	82	68%	Superior (116%)

**Gastos que tienen la igualdad de género como objetivo “importante” o “principal”: 42%**

Gráfico 3  
Gastos provisionales de los programas, 2014-2015

2.209 millones de dólares (26% del total)  
2014: 1.120 millones de dólares 2015: 1.089 millones de dólares



26. El desempeño relativo al resultado 1 ha sido mayormente positivo; tres productos han sobrepasado sus hitos para 2015 y dos se han quedado en torno a un 10% de alcanzar los suyos. La calificación “ámbar” de los productos 1.3 y 1.5 se debe a que un grupo relativamente pequeño de países (unos 20) no alcanzaron sus hitos para 2015. Se llevarán a cabo investigaciones adicionales sobre las posibles causas. El desempeño de los indicadores de género, si bien rebasó sus hitos, fue menos satisfactorio que el desempeño general en parte debido a que los indicadores relativos al empleo y los medios de subsistencia para las mujeres registraron un desempeño inferior.

27. El gasto total en el período 2014-2015 fue de 2.209 millones de dólares, lo que representa una disminución del 3% en 2015.

28. Entre los resultados obtenidos con el apoyo del PNUD se incluyen:

a) La mejora de las políticas, los sistemas y las medidas institucionales para crear puestos de trabajo y medios de subsistencia en 63 países;

b) La creación de más de 1,159 millones de puestos de trabajo mediante actividades de transformación económica en 75 países (el 42% destinado a mujeres) y de otros 83.000 puestos a través de la gestión de los recursos naturales en 41 países (el 51% destinado a las mujeres);

c) El disfrute por parte de 8,22 millones de personas en 86 países (el 57% mujeres) de medios de subsistencia reforzados en relación con la transformación económica y el disfrute por otros 5,65 millones de personas en 72 países (el 50% mujeres) de medios de subsistencia a través de la gestión de los recursos naturales;

d) La implantación de sistemas de protección social más sostenibles desde el punto de vista financiero en 14 países;

e) La mejora del acceso a la energía para más de 2,5 millones de personas;

f) La adopción de medidas en 76 países para lograr un desarrollo bajo en emisiones y resiliente al clima, así como la creación de 513 nuevas alianzas para el desarrollo encaminadas a alcanzar soluciones de energía sostenible;

g) La facilitación de datos, análisis y asesoramiento a las políticas nacionales sobre el uso de energía no contaminante y la eficiencia energética en 12 países;

h) La preparación de las contribuciones previstas determinadas a nivel nacional en 43 países;

i) La autorización para que dos países accedan a la financiación inicial del Fondo Verde para el Clima;

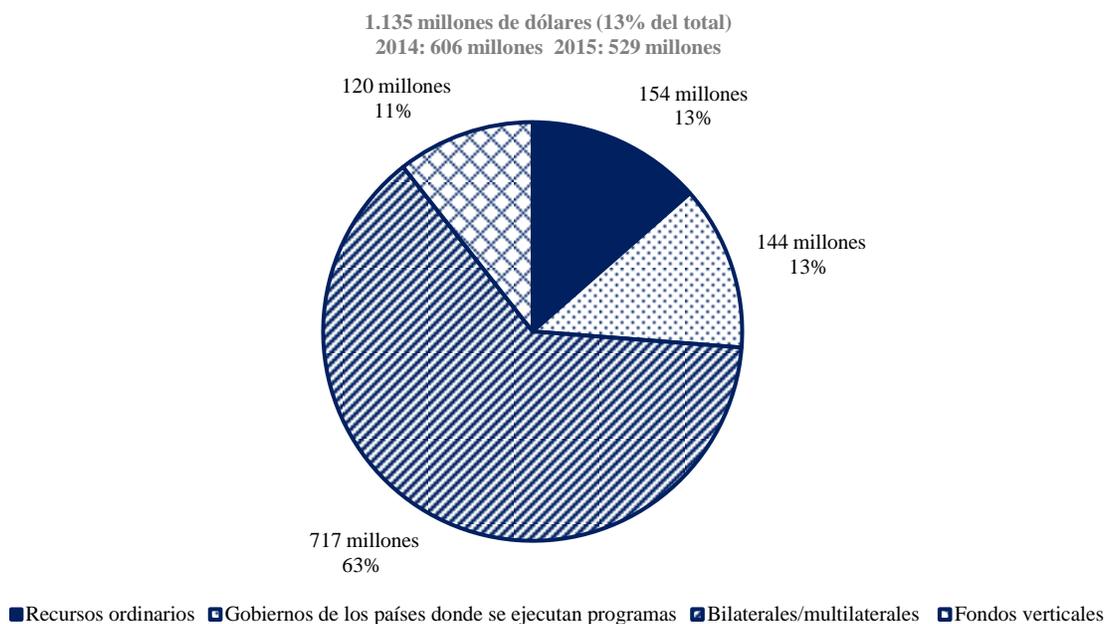
j) La conservación, protección y utilización sostenible de los bosques, las praderas, la biodiversidad y los recursos hídricos, utilizando 971 mecanismos nuevos de asociación que respaldan las soluciones sostenibles en 80 países.

**Resultado 2: Satisfacción de las expectativas de los ciudadanos respecto de la participación, desarrollo, estado de derecho y responsabilidad con sistemas más sólidos de gobernanza democrática**

Producto del Plan Estratégico	Progresos con respecto a los hitos		Número de países que presentaron informes	Porcentaje de países con resultados previstos para 2015 que alcanzaron o superaron sus hitos	Desempeño en materia de género frente al desempeño general en 2015
	2014	2015			
2.1 Parlamentos, organismos de redacción de la constitución e instituciones electorales	120%	105%	93	78%	Superior (108%)
2.2 Lucha contra la corrupción	103%	97%	57	82%	n.a.
2.3 Capacidades de las instituciones de derechos humanos	109%	106%	67	93%	n.a.
2.4 Participación de la sociedad civil	100%	95%	75	74%	Superior (102%)
2.5 Marcos, políticas e instituciones para la conservación, el uso sostenible y la distribución de los beneficios de los recursos naturales, la biodiversidad y los ecosistemas	169%	104%	96	79%	n.a.
2.6 Discriminación y cuestiones emergentes	150%	122%	33	50%	Igual

**Gastos que tienen la igualdad de género como objetivo “importante” o “principal”: 36%**

Gráfico 4  
Gastos provisionales del programa, 2014-2015



29. El desempeño relativo al resultado 2 ha sido positivo; cuatro productos han rebasado sus hitos para 2015 y dos se han quedado a un 5% o menos de alcanzarlos. La calificación “ámbar” para los productos 2.2 y 2.4 se debió a que 6 y 18 países, respectivamente, no alcanzaron sus hitos. Se examinarán las posibles causas del desempeño deficiente. El desempeño de los indicadores de género fue positivo y superó el desempeño general de los productos correspondientes a raíz de los resultados relacionados con la participación política de la mujer, su inclusión en la gobernanza local y las reformas jurídicas.

30. El gasto total en el período 2014-2015 fue de 1.135 millones de dólares, lo que supone un 13% menos que en 2015, especialmente en relación con el producto 2.1, donde se produjo el descenso más pronunciado de todos los resultados. Resulta alentador el incremento en la proporción de gastos financiados por los gobiernos de los países en que se ejecutan programas en relación con los productos 2.1, 2.2 y 2.6.

31. Entre los resultados obtenidos con el apoyo del PNUD se incluyen:

a) La duplicación del número de votantes inscritos, que pasó de 29,4 millones en 2014 a más de 68 millones en 2015 en 37 países;

b) El incremento del número de mujeres que se presentaron como candidatas en elecciones nacionales, de 3.822 mujeres en 2014 a 34.866 en 2015 en 26 países;

c) La elaboración o enmienda de las constituciones en 10 países;

d) La mejora de la capacidad administrativa y humana de los parlamentos de 45 países, en los organismos de redacción de la constitución de 32 países y en los órganos de gestión electoral de 38 países;

e) La aprobación de 58 iniciativas encaminadas a mitigar el riesgo de corrupción en sectores específicos en 35 países;

f) La mejora de los marcos jurídicos y reglamentarios para la participación de los grupos de mujeres en 32 países y de los grupos de jóvenes en 28 países;

g) El aumento de la capacidad de los grupos de mujeres para participar en las cuestiones de desarrollo y relacionadas con las crisis en 37 países, y de los grupos de jóvenes en 39 países;

h) El fortalecimiento de la capacidad de las instituciones de derechos humanos en 37 países.

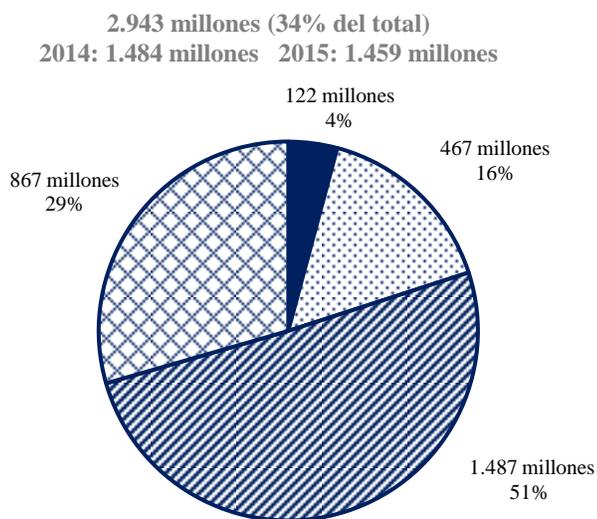
### **Resultado 3: Instituciones fortalecidas de los países para dar acceso universal en forma progresiva a los servicios básicos**

Producto del Plan Estratégico	Progresos con respecto a los hitos		Número de países que presentaron informes	Porcentaje de países con resultados previstos para 2015 que alcanzaron o superaron sus hitos	Desempeño en materia de género frente al desempeño general en 2015
	2014	2015			
3.1 Titularidad nacional de los procesos de recuperación y desarrollo	150%	103%	26	50%	n.a.

Producto del Plan Estratégico	Progresos con respecto a los hitos		Número de países que presentaron informes	Porcentaje de países con resultados previstos para 2015 que alcanzaron o superaron sus hitos	Desempeño en materia de género frente al desempeño general en 2015
	2014	2015			
3.2 Capacidad subnacional de ofrecer servicios básicos	105%	98%	70	89%	n.a.
3.3 VIH y servicios conexos	130%	105%	30	76%	Superior (114%)
3.4 Estado de derecho y acceso a la justicia	208%	156%	52	64%	Inferior (118%)
3.5 Seguridad ciudadana	133%	126%	44	89%	Inferior (93%)

**Gastos que tienen la igualdad de género como objetivo “importante” o “principal”: 28%**

Gráfico 5  
Gastos provisionales del programa, 2014-2015



■ Recursos ordinarios ■ Gobiernos de los países donde se ejecutan programas ■ Bilaterales/multilaterales ■ Fondos verticales

32. El desempeño relativo al resultado 3 ha sido satisfactorio; cuatro de los cinco productos han sobrepasado sus hitos para 2015, tres de ellos por un margen mucho mayor que en cualquier otro resultado. La calificación “ámbar” para el producto 3.2 se debió a que cinco países no alcanzaron sus hitos. No obstante, el desempeño de los indicadores de género fue inferior al general en el producto 3.4 (si bien siguió estando por encima del hito) y el producto 3.5, en este último caso debido a que no

se alcanzaron los hitos relativos a las estrategias de seguridad que tienen en cuenta las cuestiones de género).

33. El gasto total en el período 2014-2015 fue de 2.943 millones de dólares, lo que representa una disminución del 1,6% en 2015.

34. Entre los resultados obtenidos con el apoyo del PNUD se incluyen:

- a) El acceso a información sobre la modificación de conductas para más de 10,6 millones de mujeres y 12,3 millones de hombres;
- b) Acceso al tratamiento contra el VIH para 1,8 millones de personas;
- c) La celebración de diálogos nacionales en 62 países para examinar los obstáculos jurídicos y políticos que impiden el acceso a los servicios a las personas que viven con el VIH y otros grupos de población;
- d) La realización de evaluaciones del entorno jurídico en 52 países;
- e) La mejora de las capacidades de planificación, presupuestación y supervisión de los servicios básicos a nivel subnacional en 39 países;
- f) El acceso de aproximadamente 740.100 mujeres y 718.900 hombres a servicios jurídicos relacionados con la justicia;
- g) La remisión al sistema judicial de aproximadamente 18.300 casos de violencia por razón de género y de 407.000 casos de violencia de otro tipo;
- h) La integración de medidas para mejorar las funciones básicas de gobernanza en los planes nacionales de recuperación:
  - i) La consecución de los hitos sobre formulación de políticas y gestión de las finanzas públicas en siete países;
  - ii) La consecución de los hitos relacionados con la “gestión desde el centro del gobierno” en ocho países;
  - iii) La consecución de los hitos relativos a la gestión de la administración pública en 10 países;
  - iv) La consecución de los hitos relativos a la gobernanza local en seis países;
  - v) La consecución de los hitos de coordinación de la asistencia en nueve países;
- i) El acceso a los procesos de justicia de transición para aproximadamente 414.800 hombres y 304.500 mujeres víctimas;
- j) La mejora de la capacidad para la gobernanza y la supervisión del sector de la seguridad en 24 países;
- k) La puesta en marcha de estrategias de seguridad que tienen en cuenta las cuestiones de género y están basadas en pruebas para reducir la violencia armada y controlar las armas pequeñas a nivel comunitario en 16 países.

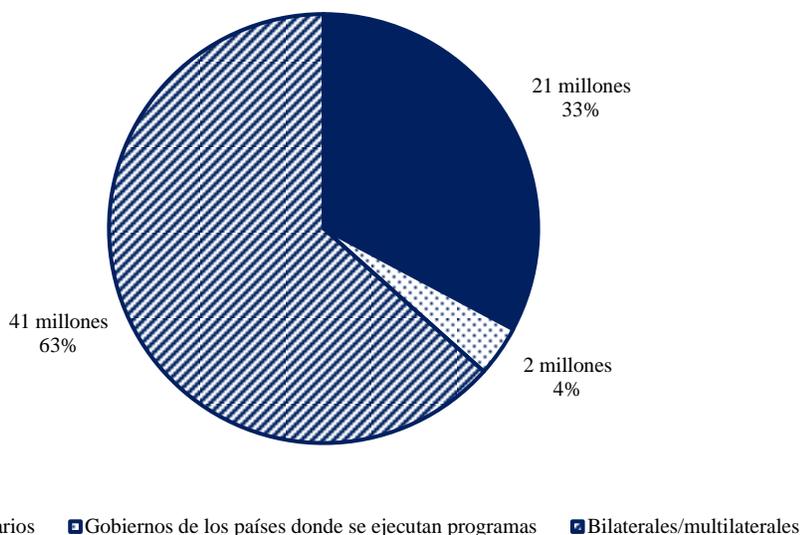
**Resultado 4: Logro más rápido del progreso en cuanto a la reducción de la desigualdad de género y la promoción del empoderamiento de las mujeres**

Producto del Plan Estratégico	Progresos con respecto a los hitos		Número de países que presentaron informes	Porcentaje de países con resultados previstos para 2015 que alcanzaron o superaron sus hitos	Desempeño en materia de género frente al desempeño general en 2015
	2014	2015			
4.1 Empoderamiento económico de las mujeres	100%	100%	24	91%	Igual
4.2 Violencia sexual y por razón de género	192%	118%	33	81%	Igual
4.3 Pruebas relativas al género	50%	100%	25	83%	Igual
4.4 Participación de las mujeres en la adopción de decisiones	86%	105%	38	68%	Igual

**Gastos que tienen la igualdad de género como objetivo “importante” o “principal”: 96%**

Gráfico 6  
Gastos provisionales del programa, 2014-2015

64 millones de dólares (1% del total)  
2014: 31 millones de dólares 2015: 33 millones de dólares



35. El desempeño relativo al resultado 4 ha sido satisfactorio; todos los productos han rebasado sus hitos para 2015, al tiempo que los productos 4.3 y 4.4 han registrado una notable mejora con respecto a 2014.

36. El gasto total en el período 2014-2015 fue de 64 millones de dólares, lo que representa un aumento del 7% en 2015.

37. Entre los resultados obtenidos con el apoyo del PNUD se incluyen:

a) La aprobación de 21 leyes y políticas nuevas y el fortalecimiento de 42 leyes y políticas existentes en 24 países;

b) El disfrute por parte de más de 13.100 mujeres de medidas públicas o privadas encaminadas a apoyar su preparación para funciones de liderazgo y toma de decisiones.

c) El fortalecimiento de los marcos jurídicos y normativos para prevenir y responder a la violencia sexual y por razón de género en 14 países;

d) La prestación de servicios multisectoriales, incluidos los servicios de justicia y de seguridad centrados en la violencia sexual y por razón de género, en seis países más;

e) La aceleración de la puesta en marcha de políticas para el empoderamiento económico de las mujeres en 10 países.

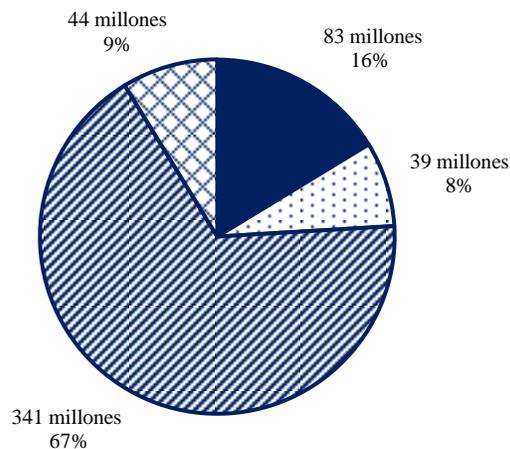
**Resultado 5: Capacidad de los países para reducir la probabilidad de que se produzcan conflictos y el riesgo de desastres naturales, incluidos los derivados del cambio climático**

Producto del Plan Estratégico	Progresos con respecto a los hitos		Número de países que presentaron informes	Porcentaje de países con resultados previstos para 2015 que alcanzaron o superaron sus hitos	Desempeño en materia de género frente al desempeño general en 2015
	2014	2015			
5.1 Mecanismos para evaluar los riesgos naturales y los causados por el hombre	101%	103%	42	82%	Inferior (96%)
5.2 Gestión del riesgo climático y del riesgo de desastres	120%	107%	73	70%	Superior (127%)
5.3 Gestión del riesgo climático y del riesgo de desastres que tiene en cuenta las cuestiones de género	99%	109%	24	64%	Inferior (102%)
5.4 Preparación frente a los peligros naturales	99%	103%	60	65%	n.a.
5.5 Gestión pacífica de conflictos	162%	102%	25	89%	n.a.
5.6 Formación de consenso en torno a prioridades en discusión	100%	106%	26	100%	n.a.

**Gastos que tienen la igualdad de género como objetivo “importante” o “principal”: 28%**

Gráfico 7  
Gastos provisionales del programa, 2014-2015

507 millones de dólares (6% del total)  
2014: 252 millones 2015: 256 millones



■ Recursos ordinarios ■ Gobiernos de los países donde se ejecutan programas ■ Bilaterales/multilaterales ■ Fondos verticales

38. El desempeño con respecto al resultado 5 ha sido satisfactorio; todos los productos han sobrepasado sus hitos para 2015. En los productos 5.3 y 5.4 se ha registrado una notable mejora con respecto a 2014. Sin embargo, el desempeño de los indicadores de género fue inferior al desempeño general en dos de los tres productos correspondientes, especialmente el producto 5.1, en el cual el desempeño de dos países fue inferior con respecto a la ejecución de planes que tuvieron en cuenta los riesgos y diferenciaron los efectos en hombres y mujeres.

39. El gasto total en el período 2014-2015 fue de 507 millones de dólares, lo que representa un aumento del 1,6% en 2015.

40. Entre los resultados obtenidos con el apoyo del PNUD se incluyen:

a) La elaboración de 268 planes y programas basados en evaluaciones del riesgo climático y del riesgo de desastres debidos a peligros múltiples en los planos nacional y subnacional en 30 países;

b) La elaboración de 79 planes nuevos para abordar la gestión del riesgo climático y del riesgo de desastres en 12 países (en 59 de estos planes se adopta una perspectiva de género);

c) La introducción, a nivel nacional y subnacional, de disposiciones jurídicas y reglamentarias para gestionar el riesgo climático y el riesgo de desastres en 35 países;

d) La puesta en marcha de 1.035 planes nuevos para la reducción del riesgo de desastres y la adaptación en 51 países (en 274 de los cuales se adopta una perspectiva de género);

e) La mejora de las medidas adoptadas para hacer frente a los desastres a través de 189 nuevos sistemas integrales de alerta temprana en 26 países;

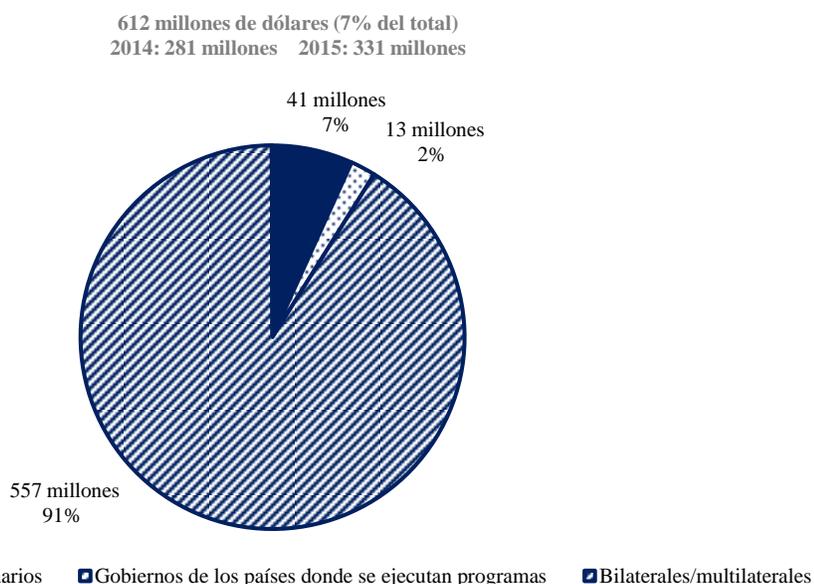
f) La elaboración de 407 planes nuevos de preparación en 28 países.

**Resultado 6: Pronta recuperación y regreso rápido a vías sostenibles de desarrollo en situaciones posteriores a conflictos y desastres**

Producto del Plan Estratégico	Progresos con respecto a los hitos		Número de países que presentaron informes	Porcentaje de países con resultados previstos para 2015 que alcanzaron o superaron sus hitos	Desempeño en materia de género frente al desempeño general en 2015
	2014	2015			
6.1 Revitalización económica temprana	139%	103%	29	60%	Superior (115%)
6.2 Capacidad para la recuperación temprana	100%	109%	28	89%	n.a.
6.3 Alianzas innovadoras	85%	103%	13	67%	n.a.
6.4 Cohesión social y confianza	152%	126%	21	100%	Inferior (109%)

**Gastos que tienen la igualdad de género como objetivo “importante” o “principal”: 56%**

Gráfico 8  
Gastos provisionales del programa, 2014-2015



41. El desempeño relativo al resultado 6 ha sido satisfactorio; todos los productos han sobrepasado sus hitos para 2015 y el producto 6.3 ha registrado una mejora notable (si bien afecta a un grupo reducido de países). El desempeño de los indicadores de género fue inferior en el caso del producto 6.4, si bien este siguió sobrepasando su hito, y superior en el producto 6.1, a raíz del elevado rendimiento en los empleos de emergencia para las mujeres. A pesar de las mejoras, es preciso seguir intensificando los esfuerzos para incorporar la perspectiva de género en las actividades de recuperación temprana y de retorno al desarrollo sostenible.

42. El gasto total en el período 2014-2015 fue de 612 millones de dólares, lo que representa un aumento del 18% en 2015.

43. Entre los resultados obtenidos con el apoyo del PNUD se incluyen:

- a) La creación de más de 147.400 empleos de emergencia;
- b) El disfrute por parte de aproximadamente 5.337.600 personas de una diversificación de las oportunidades de medios de vida, entre las cuales se cuentan más de 2 millones de mujeres;
- c) La mejora de las capacidades para dirigir y coordinar la recuperación temprana en 13 países, incluso en países afectados por el virus del Ébola, de los cuales 9 también han notificado un fortalecimiento de los mecanismos para la gestión de la financiación y la asistencia, incluidos los países afectados por la crisis siria;
- d) El aumento al 18,7% del porcentaje total de recursos movilizados para la recuperación temprana (con objetivos específicos) en 2015, en comparación con el 11,2% en 2013 y el 15,1% en 2014;
- e) La creación de 99 nuevas alianzas en materia de soluciones innovadoras para la recuperación temprana en nueve países, entre las que se incluyen 22 alianzas con el sector privado.

**Resultado 7: Debates y medidas sobre el desarrollo en todos los niveles dan prioridad a la pobreza, la desigualdad y la exclusión, de manera consecuente con nuestros principios de participación**

Producto del Plan Estratégico	Progresos con respecto a los hitos		Número de países que presentaron informes	Porcentaje de países con resultados previstos para 2015 que alcanzaron o superaron sus hitos	Desempeño en materia de género frente al desempeño general en 2015
	2014	2015			
7.1 Consenso mundial sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio y la agenda para el desarrollo después de 2015	182%	107%	DPAP*	No se aplica	Inferior (100%)
7.2 Seguimiento de los progresos realizados respecto de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y la agenda para el desarrollo después de 2015	117%	133%	38	100%	Igual
7.3 Planes nacionales de desarrollo en materia de pobreza e inequidad	145%	111%	41	81%	n.a.

Producto del Plan Estratégico	Progresos con respecto a los hitos		Número de países que presentaron informes	Porcentaje de países con resultados previstos para 2015 que alcanzaron o superaron sus hitos	Desempeño en materia de género frente al desempeño general en 2015
	2014	2015			
7.4 Asistencia oficial para el desarrollo (AOD) y otra financiación mundial para el desarrollo	100%	94%	29	89%	n.a.
7.5 Cooperación triangular y Sur-Sur	113%	107%	27	79%	n.a.
7.6 Innovación	133%	156%	26	80%	n.a.
7.7 Gestión de conocimientos	101%	118%	DPAP*/ OIDH**	n.a.	n.a.
7.8 Obstáculos para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y otros objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente	55%	123%	DPAP*	n.a.	n.a.

**Gastos que tienen la igualdad de género como objetivo “importante” o “principal”: 17%**

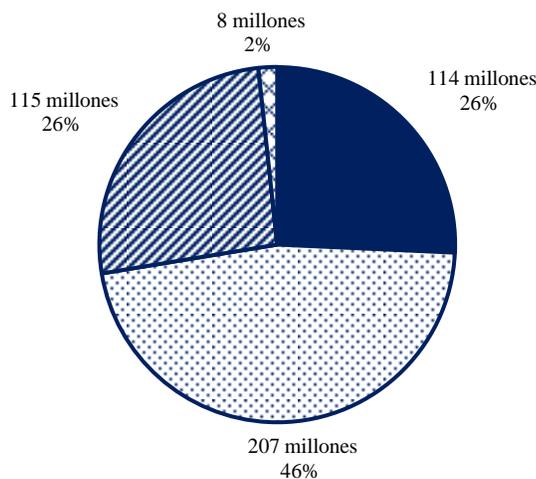
\* Dirección de Políticas y de Apoyo de Programas.

\*\* Oficina del Informe sobre Desarrollo Humano.

Gráfico 9

**Gastos provisionales de los programas, 2014-2015**

443 millones (5% del total)  
2014: 215 millones 2015: 228 millones



■ Recursos ordinarios ■ Gobiernos de los países donde se ejecutan programas ■ Bilaterales/multilaterales ■ Fondos verticales

44. Los progresos respecto del resultado 7 han sido buenos en casi todos los productos. Se registró una leve disminución en el desempeño respecto del producto 7.4 y una mejora considerable respecto del producto 7.8. En relación con el

producto 7.1, el desempeño cumplió las expectativas en cuanto a los indicadores relacionados con el género y las superó en los demás indicadores. La mayoría de los países que hicieron planes para obtener resultados en 2015 alcanzaron sus hitos. La calificación “ámbar” para el producto 7.4 se debió a que dos países no alcanzaron sus hitos.

45. El total de gastos en el período 2014-2015 fue de 443 millones de dólares, lo que representa un aumento del 6% en 2015.

46. Entre los resultados obtenidos con el apoyo del PNUD se incluyen:

a) La aplicación de Marcos para Acelerar el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en 53 países;

b) La publicación en 24 países de informes sobre el seguimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, centrados en la transición a los Objetivos de Desarrollo Sostenible;

c) El establecimiento de las bases para ayudar a lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible, incluidos los modelos macroeconómicos, el análisis de las deficiencias de los datos, el diseño de indicadores de inclusión social y la preparación de la “oferta” del PNUD;

d) La utilización por 21 países de datos actualizados y desglosados para dar seguimiento a los progresos en cuanto a los objetivos nacionales de desarrollo en consonancia con la Agenda 2030;

e) Progresos en 22 países en la cooperación eficaz para el desarrollo;

f) Mecanismos más eficaces en 16 países para ejecutar, supervisar o verificar el uso de la AOD, o informar al respecto;

g) La puesta en marcha de 689 proyectos en 132 países que utilizan la cooperación triangular y Sur-Sur, que abarcan más del 15% de los proyectos; dicha cifra representa un aumento frente a los 469 proyectos ejecutados en 2014;

h) La información por parte de más del 16% de las oficinas en los países de que, en 2015, se utilizaron el intercambio de conocimientos, el desarrollo de la capacidad y la facilitación de las alianzas en la cooperación triangular y Sur-Sur;

i) La incorporación de los principios de Busan clave para la cooperación eficaz en materia de desarrollo en el marco de seguimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que respaldará los procesos de múltiples interesados dirigidos por los países para medir las alianzas y la cooperación eficaces en materia de desarrollo.

### **C. Perfil detallado del desempeño institucional**

47. En respuesta a la decisión 2015/7 de la Junta Ejecutiva, el PNUD ha introducido un boletín informativo institucional para el examen de mitad de período (anexo), el cual, de manera similar al boletín informativo de desarrollo, proporciona un mecanismo de calificación tipo semáforo para el desempeño institucional frente a los hitos anuales.

48. El Plan Estratégico ha ido acompañado de un proceso deliberado para reformar el eje institucional del PNUD y permitir a la organización aprovechar sus recursos

de la forma más eficiente y eficaz en función de los costos posible. A mitad de período, el proceso de cambio estructural ha comenzado a redundar en beneficios significativos (anexo).

49. Los cambios estructurales en la sede han mejorado la relación costo-eficacia del PNUD, asegurando que se gasten más recursos en los programas. La meta de 2017 de una ratio de eficiencia en la gestión del 8,1% ya se ha logrado en 2014-2015. El examen del presupuesto ha demostrado que la proporción de recursos ordinarios utilizados para sufragar gastos institucionales ha disminuido considerablemente en comparación con el bienio anterior. En 2012-2013, el 42% de los recursos ordinarios se utilizó para sufragar gastos institucionales, en comparación con el 38% en 2014-2015. Esto significa que el porcentaje de recursos ordinarios asignados a actividades programáticas ha aumentado del 58% al 62%. Además, dentro de un presupuesto institucional más reducido, el porcentaje asignado a los gastos de gestión ha disminuido significativamente, del 62% al 49%, en los dos bienios, mientras que los porcentajes asignados a la eficacia de las actividades de desarrollo y actividades de coordinación de las Naciones Unidas han aumentado (al 21% y al 25%, respectivamente).

50. El proceso de cambio, que costó 35 millones de dólares en 2014 y 2015 y que está redundando en ahorros en concepto de sueldos y alquiler de aproximadamente 33 millones de dólares anuales, ya está produciendo ahorros netos. Se prevé que los ahorros actuales aumenten a medida que los nuevos sistemas, estructuras, procesos institucionales y prácticas de gestión se arraiguen en la organización. Un mayor número de funcionarios del personal de apoyo y asesoramiento de programas ha pasado al nivel regional, con lo cual el coeficiente entre el personal de la sede y el personal regional pasó de 60:40 en 2013 a 45:55 en 2015.

### **Eficacia de las actividades de desarrollo (indicadores 1 a 13 del nivel 3 del MIRR)**

51. Los servicios de elaboración de políticas y de asesoramiento técnico se han integrado en una oficina que puede desplegar equipos multidisciplinarios para encontrar soluciones en materia de desarrollo. Se ha establecido un Grupo sobre el Impacto del Desarrollo para que se dedique a la eficacia de las actividades programáticas y de desarrollo, prestando más atención a la garantía de calidad, la gestión basada en los resultados y la mejora de la capacidad de análisis de datos. Se ha integrado un instrumento de planificación y gestión mundial de servicios en el sistema de planificación institucional, mejorando así la capacidad de administrar y crear servicios y calcular sus costos. Si bien las limitaciones de recursos han hecho que no todas las plazas de los centros regionales estén cubiertas, los exámenes de mitad de período de los programas regionales revelaron que el apoyo directo a las oficinas en los países ha mejorado considerablemente y ha aumentado la visibilidad de los centros regionales.

52. Tras un esfuerzo concertado de capacitación que abarcó a la mayoría de las oficinas en los países, se han institucionalizado normas de armonización temáticas, de diseño y de operaciones mediante normas sobre la calidad de los programas y proyectos que se hicieron obligatorias en 2016. Los exámenes internos indican que el 71% de los nuevos documentos de los programas para los países (de 30) cumplieron las normas de mejor calidad en la primera presentación en 2015. Más de 500 proyectos (8,5% del total) también fueron calificados por 70 oficinas en los

países en una fase experimental. Los resultados fueron alentadores, dado que el 60% de los proyectos nuevos (en la fase de diseño) ya cumplían las normas nuevas y más ambiciosas. Entre los proyectos que se encontraban en la fase de cierre (pendientes del Plan Estratégico anterior) solo el 29% cumplió las normas.

53. Además, los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD, adoptados en 2015, se han convertido en un componente integral de la programación y la gestión de riesgos de calidad. Los Estándares se basan en un mecanismo de rendición de cuentas, que desempeña funciones de cumplimiento y reclamaciones. El PNUD espera que los Estándares mejoren aún más el desempeño de los programas y supervisará sus efectos en los resultados del desarrollo en el futuro.

54. La auditoría de 2015 del desempeño de la gestión basada en los resultados, que recibió una calificación satisfactoria, confirma el alcance de los progresos realizados hasta la fecha. Para 2015, el 64% de las oficinas en los países habían cumplido el estándar interno relativo al gasto del 1% al 3% de su presupuesto por programas en SyE; el 56% tenía uno o más especialistas en SyE, con lo cual la capacidad total ascendió a 12 funcionarios de dedicación exclusiva en centros regionales y 127 especialistas en SyE equivalentes a tiempo completo en las oficinas en los países; el 84% de las oficinas en los países informaron que se habían adoptado medidas para mejorar su capacidad de supervisión y recopilación de datos; el 59% había invertido en mejorar la calidad de sus evaluaciones descentralizadas; y en el 56% de los países donde el PNUD tenía una presencia se había colaborado con asociados para fortalecer los sistemas nacionales de estadística.

#### **Funciones de gestión (indicadores 14 a 33 del nivel 3 del MIRR)**

55. El PNUD ha puesto en marcha una nueva Dirección de Gestión de los Servicios, la cual tiene una estructura simplificada y está más centrada en la prestación de servicios orientados al cliente y servicios integrados. Dos centros mundiales de servicios compartidos se han integrado en una dependencia unificada que maneja las funciones de finanzas más allá de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS), aumentando la eficacia en función de los costos y ofreciendo una plataforma para agrupar más las funciones de las oficinas en los países. Al mismo tiempo, la calidad de los datos financieros ha mejorado, ya que el 78% de las dependencias en funcionamiento cumplen las normas internacionales, lo que representa un aumento respecto del 60% registrado en 2014.

56. Si bien la Encuesta Mundial del Personal de 2014 reveló que había un alto nivel de participación del personal (71%), se están aplicando medidas de seguimiento en 31 oficinas en los países y en las dependencias de la sede donde las calificaciones del personal no eran satisfactorias. Un factor positivo ha sido el logro de la meta para 2017 relativa al personal femenino (50%), dos años antes de lo previsto. Sin embargo, el progreso más lento registrado en la categoría P-4 y en categorías superiores es señal de que se requiere más trabajo.

#### **Alianzas (indicadores 34 a 38 del nivel 3 del MIRR)**

57. La Campaña Mundial para la Transparencia de la Ayuda ha reconocido al PNUD como el organismo de desarrollo más transparente del mundo y lo ha clasificado en el primer lugar en los dos últimos años. El PNUD ha seguido esforzándose por aumentar más la transparencia; el 82% de las oficinas en los países cumplieron con la norma de la transparencia interna en comparación con el 60%

registrado en 2014, y se publicaron los resultados de más de 1.800 proyectos por primera vez en 2015.

### **Coordinación (indicadores 41 a 48 del nivel 3 del MIRR)**

58. En respuesta a la revisión cuatrienal amplia de la política, el PNUD elaboró un plan de ejecución para traducir los mandatos de dicha revisión en medidas claras y mensurables. Hasta diciembre de 2015, el 72% de las medidas previstas se había ejecutado y el 28% se estaba ejecutando (anexo).

59. La aplicación de los procedimientos operativos estándar actualmente abarca el 55% de las oficinas en los países, y el 90% de las oficinas cuenta con servicios comunes. Sin embargo, la colaboración disminuye en las esferas en las que se aplican enfoques armonizados o comunes respecto de las adquisiciones, los recursos humanos y la gestión financiera, en el 38%, el 28% y el 21% de las oficinas en los países, respectivamente.

### **Financiación**

60. El total de las contribuciones recibidas en 2014-2015 fue de un 94,5% de la meta fijada en 2013 o 9.000 millones de dólares frente a 9.500 millones de dólares. Sin embargo, los recursos ordinarios alcanzaron solo el 85,5% de la meta fijada, con 1.500 millones de dólares frente a 1.750 millones de dólares, lo que representó una disminución anual del 11,3% en 2013-2015.

61. En comparación con 2014, el total de las contribuciones para 2015 bajó en un 4,3%; los recursos ordinarios disminuyeron un 11,2%; otros recursos se redujeron un 2,8%, de los cuales la participación de terceros en la financiación de los gastos (asociados gubernamentales y no gubernamentales no relacionados con programas) bajó un 3,2% y la participación del gobierno en la financiación de los gastos en materia de programas cayó un 1,4%.

62. El gasto provisional total para las actividades de desarrollo fue de 8.880 millones de dólares en 2014-2015, de los cuales 1.050 millones de dólares fueron financiados con cargo a los recursos ordinarios y 7.830 millones de dólares con cargo a otros recursos. El gasto total en las categorías de coordinación, gestión y propósitos especiales de las Naciones Unidas ascendió, respectivamente, a 200 millones de dólares, 820 millones de dólares y 170 millones de dólares durante el mismo período.

63. El PNUD ha seguido dando prioridad a los recursos básicos de programas para los países de bajos ingresos (PBI) y los países menos adelantados (PMA). En 2014-2015, asignó un promedio del 88% de sus recursos básicos de programas a los PBI y el 71% a los PMA. Por cada dólar de recursos básicos invertido en los PMA y los PBI, el PNUD pudo movilizar 3 dólares y 5 dólares, respectivamente. Cabe señalar también que, aunque solo el 11% de los recursos básicos de programas del PNUD se destinó a países de ingresos medianos (PIM), por cada dólar de recursos básicos invertido en los PIM, el PNUD movilizó otros 24 dólares.

64. El PNUD ha respondido a estos retos mediante una financiación más flexible y previsible para la ejecución del Plan Estratégico, con miras a revertir la disminución de los recursos ordinarios, mejorar la calidad de los otros recursos y diversificar la base de recursos entre los gobiernos y fuera de ellos. Con este fin, el Plan de Acción de Movilización de Recursos aprobado a principios de 2015 ha facilitado realizar

actividades de movilización de recursos más centradas y coordinadas en toda la organización. El Plan ha permitido lograr una colaboración más selectiva con los asociados (por ejemplo, 8 Estados Miembros aumentaron sus contribuciones a los recursos ordinarios, 29 las mantuvieron al mismo nivel y 14 las redujeron), un incremento de la financiación procedente de fondos verticales (del 22% en 2015 respecto de 2014), el establecimiento de nuevas ventanillas de financiación e inversiones concretas en la diversificación de la base de financiación del PNUD, por ejemplo, la puesta en marcha de la plataforma “Digital Good”.

65. A pesar de la puesta en marcha de la “Campaña 100 Aliados” y la colaboración concertada con los Estados Miembros, el número de contribuciones a los recursos ordinarios disminuyó de 56 a 51 entre 2014 y 2015. La fortaleza del dólar de los Estados Unidos frente a otras monedas importantes siguió teniendo efectos negativos en los recursos ordinarios también, y se registraron pérdidas por valor de 95 millones de dólares por los tipos de cambio de 2014 a 2015.

### **III. Comprensión del desempeño: factores explicativos y relaciones**

66. Las enseñanzas extraídas que se ponen de relieve en el examen de mitad de período se basan en análisis procedentes de una amplia variedad de estudios internos y externos, incluido el análisis de datos relativos al desempeño del MIRR, evaluaciones independientes, consultorías y la presentación de informes anuales de resultados. Además, el PNUD, por primera vez, ha llevado a cabo un análisis estadístico para aislar los factores relacionados con el desempeño en materia de desarrollo, que se conoce como análisis de factores del desempeño. Dicho análisis utiliza los logros respecto de los indicadores de productos frente a los hitos acumulativos de 2015 como variable dependiente y los datos internos y externos como variables independientes. Si bien el análisis de factores de desempeño se basa en métodos estadísticos bien establecidos, las conclusiones extraídas deben tratarse como indicativas y no como concluyentes.

**67. El alto desempeño en el contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible requerirá una comprensión mucho mejor de las conexiones: los efectos “multiplicadores”, de “integración” y de “aceleración” definidos en la oferta del PNUD.** Con ese fin, el PNUD está empeñado en mejorar más su comprensión de lo que impulsa y obstaculiza su desempeño en materia de desarrollo, y someter a prueba y perfeccionar continuamente las teorías relativas al cambio que sustentan su labor. En particular, ello requerirá lo siguiente:

- a) Centrar con mayor precisión el enfoque programático en los pobres y los excluidos;
- b) Incorporar firmemente el concepto de “gobernanza del riesgo” en el centro de la labor relativa a la creación de resiliencia;
- c) Establecer vínculos más fuertes entre las intervenciones humanitarias, de paz y seguridad, y de desarrollo;
- d) Centrar la atención en la inclusión social y económica como un asunto de interés vital.

68. **El “enfoque” como factor en el desempeño es importante, pero depende de la lógica estratégica y no simplemente del número y la magnitud de los proyectos.** Las evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo efectuadas en 2014-2015 hallaron un vínculo creíble entre el desempeño deficiente y las “carteras fragmentadas”, especialmente cuando las impulsaban presiones para movilizar recursos. Sin embargo, el análisis de factores del desempeño reveló que el desempeño en los resultados 1 y 3, en particular, era mucho mayor respecto de las oficinas en los países que respaldan una variedad más amplia de intervenciones, lo que indica el carácter interdependiente de la labor relativa al empleo, los medios de vida, el cambio climático, la gestión de los recursos naturales, la gobernanza democrática y los servicios básicos. Varias evaluaciones y oficinas en los países también han subrayado el valor de utilizar enfoques basados en temas (multisectoriales) y vincular las iniciativas preliminares con las finales.

69. **El valor añadido por programas regionales y mundiales, cuando se define claramente, es esencial para el desempeño a nivel de los países** (anexo). Los exámenes de mitad de período de los programas regionales y mundiales confirmaron que los enfoques transfronterizos y de múltiples países pueden contribuir mediante:

a) La promoción, el establecimiento de redes y la formación de consenso que promuevan la formulación de opiniones y ofrezcan asesoramiento sobre políticas centrado en la misión del PNUD;

b) El fomento de la respuesta a cuestiones nuevas como la urbanización, la protección y la inclusión sociales, la seguridad ciudadana, el extremismo violento y la gobernanza del riesgo;

c) La introducción de nuevas formas de análisis y planificación de políticas, y de instrumentos conexos;

d) La ampliación del acceso al conocimiento y la información, mediante portales que reúnan análisis específicos de las regiones relativos a cuestiones como la igualdad entre los géneros y las iniciativas de datos abiertos;

e) La creación de alianzas, especialmente con el sector privado y la sociedad civil;

f) El inicio de la innovación programática y del intercambio de experiencias.

70. Sin embargo, los recortes significativos de esos instrumentos de programación han hecho que no se haya aprovechado plenamente su potencial de mejora del desempeño a mitad de período.

71. **La interacción cada vez más estrecha entre el riesgo y el desarrollo exige que se traten de manera integral los riesgos en la planificación, la gestión, el seguimiento y la evaluación del desarrollo.** Como resultado de ello, además de la pertinencia de la oferta del PNUD para las necesidades de los países, la capacidad de la organización para adaptar su oferta a las circunstancias cambiantes es esencial para el desempeño.

72. Tras la auditoría de su sistema de gestión de los riesgos institucionales realizada en 2014, el PNUD ha invertido considerables recursos en la mejora de su capacidad para evaluar, vigilar y afrontar los riesgos programáticos y operacionales. Se ha formulado una política más sólida de gestión de los riesgos institucionales, se

han mejorado los instrumentos para evaluar y registrar los riesgos, los cuales se han incorporado en el sistema de planificación institucional, y se están ejecutando programas de capacitación y concienciación. Los datos indican que existe una conciencia cada vez mayor en toda la organización acerca de la gestión de riesgos: las entradas relativas a los riesgos registradas por las oficinas en los países y la sede aumentaron de 179 en 2012 a 895 en 2015.

**73. Las normas de calidad adaptadas a las necesidades específicas del Plan Estratégico parecen haber mejorado el desempeño.** El análisis de dos variables del análisis de factores del desempeño detectó varios factores relacionados con un mejor desempeño, en particular la armonización con nuevas normas temáticas, operacionales y de diseño, el gasto de una mayor proporción de recursos de programas en el marco de los resultados del Plan Estratégico con los que el programa para el país esté vinculado, el cumplimiento de las oficinas en los países de los parámetros de dotación de personal de SyE y la selección de los grupos prioritarios del Plan Estratégico, en particular para el resultado 1.

74. Las evaluaciones descentralizadas refuerzan estas conclusiones al destacar la importancia del diseño, la planificación y la gestión basada en los resultados en el 70% de los casos en 2015, en comparación con el 50% en 2014. Las oficinas en los países argumentan lo mismo en sus informes anuales de resultados de 2015, en los que el 68% mencionan esas consideraciones como enseñanzas extraídas fundamentales relacionadas con el desempeño. En varias evaluaciones también se hace hincapié en la importancia de la planificación para imprevistos en cuanto a posibles riesgos, y del realismo en función del tiempo y los recursos. Las oficinas en los países confirmaron esto en sus informes anuales de resultados de 2015.

**75. La sólida implicación nacional sigue siendo un motor fundamental del desempeño para este Plan Estratégico, lo que no es sorprendente.** Alrededor del 40% de las evaluaciones descentralizadas efectuadas en 2014-2015 señalan la importancia de la implicación y la capacidad nacionales, incluida la vinculación de los proyectos con un marco institucional y normativo de un país. El 62% de las oficinas en los países también destacaron estas cuestiones en sus informes anuales de resultados de 2015. Otro aspecto de la implicación que las evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo destacan en particular y que podría tener repercusiones a plazo medio en el desempeño es mejorar la planificación para la sostenibilidad y la elaboración de estrategias de salida. A este respecto, del 57% de los proyectos que recibieron una calificación sobre la sostenibilidad mediante las evaluaciones descentralizadas en 2014-2015, alrededor de tres cuartos eran algo sostenibles, sostenibles o altamente sostenibles.

**76. La incorporación de alianzas estratégicas en los programas parece contribuir a un mejor desempeño.** Por ejemplo, el análisis de factores del desempeño señala el potencial de mejora del desempeño que ofrece la cooperación Sur-Sur: se observó que existía una correlación positiva entre el número de iniciativas de ese tipo emprendidas por las oficinas en los países y un desempeño superior respecto de los productos. En consonancia con esta conclusión, varias evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo realizadas en 2014-2015 confirman las contribuciones positivas aportadas mediante la cooperación Sur-Sur al tiempo que señalan la importancia de adoptar un enfoque estratégico y sistemático, como se propone en el proyecto de estrategia institucional.

77. En términos más generales, una cuarta parte de las evaluaciones descentralizadas de 2014-2015 subraya la importancia de la inclusión de los interesados, la gestión de las relaciones y las alianzas en todo el ciclo de los proyectos. Las oficinas en los países entienden bien esto, dado que la mayoría de los informes anuales de resultados de 2015 subrayan la importancia de entablar y mantener relaciones con los asociados y los interesados, en particular de obtener la colaboración temprana en los ciclos de los programas y proyectos a fin de compartir una visión común y definir claramente las funciones y responsabilidades entre los interesados con miras a facilitar mejores resultados. Cabe señalar el creciente énfasis que se hace en incluir al sector privado en los procesos de desarrollo; las oficinas en los países han señalado un ámbito más amplio de colaboración relativa a cuestiones que van desde la recuperación después de las inundaciones hasta la eficiencia energética y el empoderamiento económico de las mujeres.

78. **La inversión en un eje institucional sólido es esencial para un mejor desempeño en materia de desarrollo.** Las oficinas que gestionan bien sus recursos, cuando tienen un mejor apoyo institucional, pueden obtener mejores resultados en materia de desarrollo. El análisis de factores del desempeño confirmó que una ratio mayor entre los gastos y el presupuesto se asociaba con un mejor desempeño, y destacó el valor de una planificación, una presupuestación y una gestión de los gastos adecuadas en los proyectos. También reveló que la calidad de la gestión financiera se relacionaba positivamente con un mejor desempeño en materia de desarrollo. En consonancia con esta conclusión, el 65% de las oficinas en los países también señalaron en sus informes anuales de resultados de 2015 que una mejor gestión de los recursos humanos y financieros era fundamental para mejorar el desempeño. Además, un porcentaje significativo de oficinas en los países señalan las contribuciones positivas que aportan al desempeño las mejores capacidades del personal (76%), los procesos institucionales del PNUD que respaldan la ejecución (71%), la calidad de los consultores (58%) y la reorganización interna de la oficina (50%). Las oficinas en los países también señalan que los nuevos centros regionales tienen más probabilidades de ofrecer un apoyo mejor, una respuesta más rápida a las crisis y una adopción de decisiones rápida para lograr resultados.

79. **Las innovaciones apoyadas por el PNUD responden claramente a las necesidades de los asociados, pero aún es demasiado pronto para establecer vínculos con un mayor desempeño.** La innovación en toda la cartera del PNUD demuestra la obtención de resultados tempranos de todas las regiones, que abarcan 73 países. Las iniciativas incluyen lo siguiente: laboratorios gubernamentales de innovación para recabar la colaboración de los ciudadanos en la formulación de políticas y el diseño y la prestación servicios; la exploración de fuentes nuevas y alternativas de financiación, como la financiación colectiva y las inversiones de impacto; la utilización de premios de desafío para idear nuevas soluciones, y de percepciones conductuales para mejorar la formulación de políticas y su puesta a prueba; la utilización de nuevas fuentes de datos para elaborar mediciones de la pobreza eficaces en función de los costos (por ejemplo, el análisis de imágenes satelitales, el consumo de electricidad y el uso de teléfonos móviles); y el análisis de macrodatos para la respuesta de los servicios de emergencia. Las evaluaciones internas indican que alrededor del 65% de las iniciativas financiadas en 2014 dieron lugar a la asimilación de conceptos por los gobiernos, el sector privado o el propio PNUD. Tres cuartas partes de los países que se beneficiaron del Fondo de Innovación en 2014-2015 hicieron inversiones ulteriores.

## IV. El camino a seguir

**80. El PNUD ha logrado sólidos progresos en el cumplimiento de sus compromisos asumidos en el Plan Estratégico y trabajará para mantener un alto nivel de desempeño en 2016-2017.**

81. Si bien el panorama que se presenta a mitad de período refleja cada vez más lo que está ocurriendo sobre el terreno, el PNUD tendrá que seguir mejorando la forma en que recopila, interpreta y presenta sus datos sobre el desempeño y su forma de proceder al respecto. Por ejemplo, la agregación de medidas del desempeño de productos puede ocultar esferas de posible interés o inquietud. Del mismo modo, el alto desempeño en una esfera de productos debido al excepcional desempeño de unos cuantos puede ocultar un número considerable de países cuyo ritmo de progreso es más lento. Los próximos años exigirán inversiones constantes en la consolidación de una verdadera cultura del desempeño en toda la organización, donde las reflexiones sobre el desempeño —alto o bajo— se perciban como impulsoras de decisiones de gestión atinadas.

**82. La visión del Plan Estratégico para ayudar a erradicar la pobreza y reducir las desigualdades y la exclusión en los países en que se ejecutan programas sigue siendo tan válida hoy como lo fue cuando los Estados Miembros aprobaron el Plan a finales de 2013.** Si bien no hará falta incorporar un importante cambio temático en el Plan Estratégico en este momento, el PNUD tendrá que centrarse en una mejor comprensión de las consecuencias de la nueva y cambiante dinámica del desarrollo, como la ola de urbanización sin precedentes, los grandes cambios demográficos y el carácter cada vez más prolongado de las crisis.

83. Si bien la programación que tiene en cuenta las cuestiones de género ha mejorado gracias a una atención más específica, **el PNUD seguirá tendiendo hacia intervenciones más transformadoras en materia de género** para velar por que las mujeres sean no solo beneficiarias, sino también agentes de cambio. Con ese propósito, el PNUD ha elaborado un instrumento de análisis basado en el género que se aplicará a todos los programas y proyectos como parte del procedimiento de garantía de calidad institucional.

**84. El PNUD, resuelto a seguir reforzando su desempeño institucional, llevará a cabo un importante programa de trabajo en el bienio 2016-2017 que consistirá en lo siguiente:**

- a) Aplicar procesos de planificación y presupuestación más sólidos a fin de mejorar la capacidad de la organización para vincular los resultados a los recursos y mejorar el desempeño;
- b) Ampliar las alianzas, en especial mediante la cooperación triangular y Sur-Sur y con el sector privado;
- c) Mantener centrada la atención en la armonización, en particular de la calidad de los programas y proyectos, la gestión de riesgos, la flexibilidad de la gestión en respuesta a la incertidumbre y la gestión de cartera para enfocar los resultados sobre la base de temas concretos;
- d) Optimizar el valor añadido de los programas regionales y mundiales mediante una mejor gestión del desempeño;

e) Fortalecer la gestión basada en los resultados, examinando detenidamente la forma en que el PNUD mide los resultados a fin de obtener conocimientos y aplicarlos a la gestión estratégica y operacional a un costo directo e indirecto que tenga sentido.

85. La financiación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible requerirá nuevos recursos significativos. Guiándose por los arreglos establecidos en la Agenda de Acción de Addis Abeba, el PNUD seguirá haciendo todo lo posible por ampliar su base de financiación y mejorar la calidad de los recursos que utiliza en apoyo de las prioridades de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de los países asociados.

**86. Sin embargo, la disminución de los recursos ordinarios planteará un reto importante**, ya que limitará la capacidad del PNUD de asegurar la eficacia de las actividades de desarrollo y de hacer inversiones y tomar decisiones estratégicas orientadas hacia el futuro. Si los recursos ordinarios siguen disminuyendo al ritmo actual, el PNUD no podrá mantener las protecciones para el presupuesto por programas que existen actualmente. La reducción del apoyo para la gestión y la eficacia de las actividades de desarrollo también podría acentuar los riesgos institucionales debido a los efectos adversos en la capacidad institucional para la garantía de calidad, la vigilancia, la rendición de cuentas y la supervisión.

**87. Los próximos dos años también se utilizarán para preparar un nuevo Plan Estratégico sólido que aproveche la mayor contribución posible del PNUD a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible y al mismo tiempo mejore la preparación de la organización.** Entretanto, el PNUD llevará a la práctica la oferta que hizo a los Estados Miembros en su Reunión Ministerial con ocasión de su 50º Aniversario, organizada en torno a una estrategia de coherencia, vínculos, conocimientos especializados, acceso y presentación de informes (“CLEAR”, véase el anexo), en el marco del enfoque de inclusión, aceleración y apoyo normativo (“MAPS”), que cuenta con el respaldo del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. El PNUD también hará algunos ajustes en su MIRR, especialmente respecto de los indicadores de resultados y de efectos, para reflejar el marco de seguimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (anexo) y dar seguimiento a la evolución de la demanda mediante nuevos documentos de los programas por países.

88. El año 2016 promete ser otro año importante, ya que los Estados Miembros consideran la posibilidad de adoptar medidas transformadoras para asegurar que el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo pueda apoyar eficazmente la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El PNUD se guiará por las decisiones adoptadas al respecto mediante la próxima revisión cuatrienal amplia de la política. La experiencia del PNUD como administrador del sistema de coordinadores residentes indica que un resultado que reduce la fragmentación institucional, que se centra en la obtención de resultados de desarrollo para los países en que se ejecutan programas y que limita los costos de transacción probablemente produzca los mejores beneficios.

89. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible hacen un llamamiento a la comunidad internacional para que redoble sus esfuerzos y aumente sus capacidades por encima de las que posee actualmente. El PNUD está firmemente decidido a lograr la excelencia institucional necesaria para hacer realidad esos Objetivos.