

ORGANISMOS DE LAS NACIONES UNIDAS

1) VOLUMEN DE LA ASISTENCIA

1.1. Desempeño actual/reciente en términos de volumen:

Si bien el volumen de los desembolsos de cada uno de los organismos de las Naciones Unidas, considerado individualmente, puede parecer bastante reducido, cuando se los toma en su conjunto representan una importante contribución a la asistencia multilateral total.

Organismos de las Naciones Unidas	Desembolsos netos en millones de US\$
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	439
Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA)*	216
Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (UNHCR)*	289
Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)*	984
Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (OOPS)	700
Administración de Transición de las Naciones Unidas (UNTA)*	462
Programa Mundial de Alimentos (PMA)	233
DESEMBOLOS TOTALES DE LAS NACIONES UNIDAS (7 organismos)	3.323

Fuente: CAD/OCDE, datos de 2007.

Los desembolsos netos totales realizados por estos siete organismos de Naciones Unidas en 2007 (no se incluyen ONUSIDA y FIDA), ascendieron a US\$ 3.300 millones. La historia reciente de los desembolsos de los organismos de Naciones Unidas es variable. A partir de 2001, el PNUD, UNICEF y OOPS aumentaron sus desembolsos en más del 50% en términos nominales; en la misma fecha, UNHCR, UNFPA y PMA registraron reducciones del 25%-50%.

1.2. Propósitos en términos de volúmenes futuros

Gran parte de la volatilidad de los desembolsos de Naciones Unidas se debe a la incertidumbre sobre su financiamiento. Mientras que en los últimos años la AOD bilateral alcanzó niveles sin precedentes, el financiamiento bilateral de los organismos de las Naciones Unidas recién llegó a niveles comparables con los de hace 10 años. Asimismo, la mayor parte del nuevo financiamiento se produce sobre una base "multi-bilateral", por la cual los donantes asignan los fondos "no básicos" a temas, programas o actividades específicas, a menudo con un énfasis geográfico determinado, en lugar de aportarlos como fondos básicos al organismo. La mayoría de los organismos de las Naciones Unidas también mantienen una gran dependencia de unos pocos donantes en lo que concierne a su financiamiento básico.

Si se toma el PNUD como ejemplo, luego de siete años de tendencia decreciente, sus recursos básicos volvieron a crecer en 2001, y recién en 2005 alcanzaron niveles similares a los de 1994. En 2007, el 80% de las contribuciones básicas que recibió el PNUD provinieron solamente de 10 países, pero a partir de 2000 sus recursos no básicos experimentaron un muy rápido crecimiento, lo que demuestra una creciente confianza en la efectividad del organismo (PNUD, 2008). Se prevé que el financiamiento básico del PNUD aumente solamente 2,5% en términos nominales durante su ciclo de financiamiento 2008-2011, lo cual representa una reducción en términos reales. Sin embargo, durante el mismo período el financiamiento no básico aumentará aproximadamente 21% en términos reales (PNUD, 2007).

Los recursos no básicos son cada vez más esenciales para los organismos de las Naciones Unidas, y la capacidad de cada uno de ellos para movilizarlos y gestionarlos (especialmente a través de la cooperación con instituciones financieras internacionales, bancos regionales de desarrollo y la Comisión Europea) ha adquirido una importancia creciente para su sostenibilidad financiera en el largo plazo.

2) PRINCIPALES ORGANISMOS Y MECANISMOS

2.1 Organismos y estructuras

Naciones Unidas (UN, 2007a)

Naciones Unidas (ONU) se creó como organismo internacional en 1945. Está dividida en órganos administrativos tales como la Asamblea General (GA), el Consejo de Seguridad, el Consejo Económico y Social (ECOSOC), el Consejo de Administración Fiduciaria y la Corte Internacional de Justicia (CIJ). Con excepción del Consejo de Administración Fiduciaria, cada uno de ellos está integrado por varios organismos, programas, fondos y otras entidades complementarias que desempeñan sus actividades en todo el mundo.

Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM, 2006)

El GNUM es una entidad creada en 1997 con el fin de incrementar la efectividad de las actividades de desarrollo a nivel de los países. Está integrado por 28 organismos que son miembros plenos y por cinco organismos observadores. Entre ellos, los cuatro "miembros fundadores" siguientes, que dependen directamente del Secretario General, conforman el Comité Ejecutivo del GNUM: i) el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ii) el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), iii) el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y iv) el Programa Mundial de Alimentos (PMA).

Los siguientes organismos son miembros plenos:

- v) La Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos (OHCHR)*;
- vi) El Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM)*;
- vii) La Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS)*;
- viii) El Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA);
- ix) El Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (UN Habitat);
- x) La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (ONUDD);
- xi) La Organización Mundial de la Salud (OMS);

- xii) El Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DAES);
- xiii) El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA);
- xiv) La Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD)*;
- xv) La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)*;
- xvi) La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)*;
- xvii) La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI);
- xviii) La Organización Internacional del Trabajo (OIT);
- xix) El Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas (PNUDI);

Comisiones regionales

- xx) Oficina del Alto Representante para los Países Menos Adelantados, los Países en Desarrollo sin Litoral y los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo (OHRLLS)*;
- xxi) Oficina del Representante Especial del Secretario General para la Participación de Niños en Conflictos Armados (SRSGCAC)*;
- xxii) Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA);
- xxiii) Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (UNHCR)*;
- xxiv) Oficina del Secretario General Adjunto – Asesor Especial para África;
- xxv) Organización Mundial del Turismo (OMT);
- xxvi) Organización Meteorológica Mundial (OMM) y
- xxvii) Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT).

Los cinco organismos observadores son:

- 1) El Director de la Oficina del Secretario General Adjunto;
- 2) La Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH);
- 3) La Oficina del Portavoz del Secretario General;
- 4) El Fondo de las Naciones Unidas para la Colaboración Internacional (UNFIP)* y
- 5) El Banco Mundial.

Existen otros organismos provisorios, como el Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (OOPS) y la Administración de Transición de las Naciones Unidas (UNTA), que no forman parte del GNUD.

Para superar las críticas sobre su burocracia y duplicación de tareas, las Naciones Unidas crearon su programa de reformas denominado "Una ONU", en cuyo ámbito la asistencia a cada país está orientada por el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF)*, ya vigente para la mayoría de los países. Además, la coordinación de las Naciones Unidas se profundizará en ocho países piloto (Albania, Cabo Verde y Vietnam en 2006, Mozambique, Tanzania y Uruguay en 2007, Rwanda en 2008 y Pakistán en 2011), mediante la actuación de un solo representante con un único presupuesto y una oficina (ONU, 2007b).

2.2 Políticas y documentos básicos

Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF)

Los denominados UNDAF son marcos en los que se establecen los compromisos que las Naciones Unidas y sus organismos consideran prioritarios en un determinado país. En los casos en que corresponda, se formulan sobre la base del DELP del gobierno. La mayoría de los países ya han completado sus UNDAF, y la segunda generación de estos Marcos está en vías de concretarse mediante un proceso participativo en el que los diversos organismos de las Naciones Unidas asumirán la responsabilidad por el cumplimiento de sus metas, incluidas las relativas al desarrollo en función de los derechos humanos (véase ONU, 2005, y, como ejemplo, ONU–Tanzania 2006).

3) PAÍSES BENEFICIARIOS Y CRITERIOS DE ASIGNACIÓN

3.1. Países beneficiarios

Los cuadros siguientes presentan los datos agregados de los 10 primeros países beneficiarios de los siete organismos de las Naciones Unidas sobre los que se dispone de información:

Países beneficiarios	Millones de US\$	%
1. Zonas bajo Administración Palestina*	472,2	14,2%
2. Jordania	116,7	3,5%
3. Líbano	90,5	2,7%
4. India	85,7	2,6%
5. Etiopía	83,4	2,5%
6. República Democrática del Congo	69,9	2,1%
7. Pakistán	63,4	1,9%
8. Nigeria	61,4	1,8%
9. Bangladesh	58,2	1,8%
10. Siria	54,0	1,6%
Total	1 155.4	34,7%

Nota: el porcentaje total se calcula sobre la base de la AOD neta total asignable a un país.

*US\$ 463 millones se asignaron a través de OOPS.

Fuente: Base de datos del CAD/OCDE. Datos de 2007.

Criterios de asignación

3.2.1. *Criterios de preselección*

Los diferentes organismos de las Naciones Unidas tienen distintos criterios de preselección para la asignación de su asistencia. El PNUD, por ejemplo, ofrece donaciones dependiendo del nivel de ingreso de los países beneficiarios. En teoría, esos países beneficiarios no deben tener un ingreso per cápita superior a US\$ 750.

3.2.2. *Criterios de asignación*

Los criterios de asignación también varían significativamente de acuerdo a cada organismo. Como se observó anteriormente, ningún país recibe en forma individual más del 4% de la asistencia que brinda el PNUD, en tanto que los organismos de carácter regional, como OOPS, solamente tienen unos pocos países beneficiarios básicos. Las asignaciones de la ONU se basan en una variedad de criterios, incluida la contribución de los programas a las prioridades nacionales, la participación del estado

beneficiario, la capacidad para poner los programas en funcionamiento y la posibilidad de reproducirlos en otros países.

4) POLÍTICAS DE ASISTENCIA

4.1. Concesionalidad

Toda la asistencia de los organismos de las Naciones Unidas se brinda bajo la forma de donaciones o asistencia técnica (aparte de los organismos especializados como FIDA, el FMI y el Banco Mundial, que también otorgan préstamos).

4.2. Tipos de asistencia

Los organismos de las Naciones Unidas proporcionan asistencia para programas, proyectos, asistencia técnica y ayuda de emergencia, pero no apoyo presupuestario.

Las Naciones Unidas brindan un nivel relativamente bajo de apoyo basado en programas. El Indicador 9 de París, que evalúa el porcentaje de acuerdos basados en programas (PBA en inglés) dentro de la cartera de asistencia total de un donante, detecta prácticas óptimas en Níger (88%), Cabo Verde (75%) y Togo (74%). Sin embargo, es probable que ello sea producto de una confusión debido a que la ONU "programa" la totalidad de su asistencia pero no tiene un 100% de participación en la coordinación del apoyo presupuestario o los programas sectoriales para un país. Por ello, las evaluaciones de los países HIPC indican que solamente el 33%-50% del apoyo de la ONU se canaliza mediante acuerdos basados en programas.

La asistencia técnica representa una proporción muy elevada de la asistencia de las Naciones Unidas, y se ejecuta mediante las visitas de consultores y eventos de capacitación. El propósito de la ONU es que la asistencia técnica se base en las necesidades del país y permita fortalecer las capacidades de sus instituciones públicas y de las ONG. En términos generales (según el Indicador 4 de la encuesta de París), la asistencia técnica de la ONU está alineada en gran medida con las necesidades de desarrollo de los países asociados (100% en Nigeria, Mongolia y Indonesia). Entre los países HIPC, Gambia y Guyana también indican que el 100% de la asistencia técnica de la ONU es una prioridad del gobierno y se incluye en sus planes estratégicos. Sin embargo, las evaluaciones con respecto al fortalecimiento de las capacidades nacionales que genera esa asistencia difieren considerablemente.

4.3. Canales de asistencia

En principio, la mayor parte del apoyo de las Naciones Unidas debe canalizarse a través del presupuesto, pero se informa que hay varios programas verticales de organismos especializados cuyos gastos no se incluyen en el presupuesto, o que brindan su asistencia directamente al ministerio competente, así como cierta medida de apoyo que el Fondo del Coordinador Residente de la ONU canaliza directamente a las ONG y organizaciones de la sociedad civil. En consecuencia, en la mayoría de los países HIPC se indica que entre el 25% y el 50% de la asistencia de las Naciones Unidas no se registra en el presupuesto.

4.4. Sectores y proyectos

En forma congruente con sus mandatos, los organismos de las Naciones Unidas centran su actividad en diferentes sectores, sin perjuicio del énfasis general en la gobernanza, la lucha contra la pobreza y el fortalecimiento de las capacidades.

Los países HIPC consideran que la asistencia de la ONU tiene una gran alineación con los sectores prioritarios de las estrategias de lucha contra la pobreza (ELP), y un tercio de los países señalan que más del 75% de esa asistencia se destina a financiar sectores y proyectos prioritarios, mientras que los dos tercios restantes estiman ese porcentaje en 50%+. Las prácticas óptimas en tal sentido se registran en Etiopía, Gambia, Guyana, Malí, Malawi, Rwanda y Sierra Leona.

4.5. Flexibilidad

Los organismos de las Naciones Unidas no financian el déficit en presupuestos o balanzas de pagos en aquellos casos en que un país se ve afectado por choques económicos exógenos. Por ende, los países HIPC consideran que la ONU es relativamente inflexible. Sin embargo, se asigna un gran valor a su apoyo en respuesta a catástrofes naturales (recientemente a través del Fondo central para la acción en casos de emergencia).

4.6. Previsibilidad

La previsibilidad de la asistencia de la ONU varía en igual medida que la previsibilidad de sus propios recursos. Una de las finalidades de la reforma "Una ONU" es la formulación de mecanismos previsibles de financiamiento multianual (UN, 2006), pero ello dependerá de que los organismos logren sus propias metas de financiamiento (especialmente marcos de financiamiento multianual para recursos básicos). El Marco de Cooperación con el País (CCF en inglés) tiene un plazo de cinco años, pero sus compromisos financieros no siempre son firmes y por su parte los organismos se ven obligados a contraer compromisos en firme sobre una base anual (véase también 5.1). En consecuencia, las evaluaciones de los países HIPC sobre el financiamiento multianual de las Naciones Unidas son variables: Chad, Etiopía, Gambia, Ghana, Guyana, Malí, Malawi, Sierra Leona y Uganda indican que más del 75% de los fondos de la ONU forman parte de marcos de programación multianual.

Según el Indicador 7 de París, que compara los desembolsos registrados por el gobierno con la asistencia programada por los donantes, la práctica óptima en lo que concierne a la previsibilidad de la ONU se registra en Vietnam (99%), Camboya (97%), Cabo Verde (86%) y Bangladesh (80%). Entre los países HIPC, Etiopía, Guyana, Malí y Malawi señalan que la ONU desembolsa más del 75% de su asistencia dentro del ejercicio económico previsto.

4.7. Condicionalidad

La asistencia de las Naciones Unidas no está sujeta a condicionalidad alguna de política macroeconómica o sectorial. Los países HIPC confirman que la asistencia de la ONU es altamente valorada por su falta de condicionalidad, lo que redundará en la ausencia de retrasos en los desembolsos.

4.8. Diálogo en términos de políticas

Por otra parte, los organismos de las Naciones Unidas (especialmente los que tienen representación a nivel nacional) participan muy activamente en los diálogos sobre políticas macroeconómicas y sectoriales, brindando así un apoyo vital a la posición

del gobierno, particularmente con respecto a los medios para el logro de los ODM. Los países HIPC asignan un gran valor a la participación de la ONU, especialmente en Bolivia, Gambia, Guyana, Malawi y Santo Tomé y Príncipe.

Los organismos de las Naciones Unidas también son valorados por su independencia de las Instituciones de Bretton Woods. Casi todos los países HIPC consideran que no existe vínculo alguno entre los desembolsos de la ONU y las IBW.

5) PROCEDIMIENTOS DE ASISTENCIA

5.1 Condiciones previas

Las Naciones Unidas basan su asistencia a nivel de país en el Marco de Asistencia para el Desarrollo (UNDAF). El UNDAF traslada a cada organismo el Marco de Cooperación con el País (CCF), que es su documento operativo. Últimamente esta terminología se modificó y el documento operativo para cada organismo específico ahora se denomina Plan de Acción para el Programa para el País (CPAP en inglés), en lugar de CCF. El CPAP es más detallado que el CCF e incluye en forma detallada las actividades y los costos estimados correspondientes. Del CPAP surgen también planes de trabajo anuales individuales para los diversos componentes (por lo general, clasificados por institución beneficiaria).

Los desembolsos recién comienzan a producirse una vez establecidas las unidades ejecutoras del proyecto y las cuentas bancarias separadas. La creación de PIU separadas (unidades ejecutoras paralelas) no es necesaria: al gobierno solamente se le solicita que garantice que sus estructuras dedicarán su total atención a la ejecución del proyecto (si ello no es viable, los organismos de las Naciones Unidas pueden ejecutar los proyectos y programas con la contraparte local que se designe). A pesar de ello, la presencia de las PIU es común: el Indicador 6 de la encuesta de París indica su existencia en 51 de 55 países (con las excepciones de Jordania, Mali, Mozambique y Sierra Leona).

Los países HIPC señalan que el comportamiento en lo que concierne al financiamiento de contrapartida es variable. Para los programas con financiamiento básico no se exigen fondos de contrapartida, pero a menudo los organismos especializados los requieren para el financiamiento de programas específicos. Por lo general, el gobierno proporciona el personal, las instalaciones y los suministros necesarios para la ejecución, que en ocasiones también son financiados por los organismos de las Naciones Unidas.

En general, los países HIPC no consideran que las condiciones de la ONU sean engorrosas. La mayoría indica que la ONU es flexible al establecer las estructuras para la ejecución de proyectos, y que la solicitud de dictámenes legales y el establecimiento de cuentas bancarias separadas no causan retrasos significativos.

5.2 Métodos de desembolso

Los métodos de desembolso de la ONU abarcan varias opciones (pago anticipado, reembolso y pago directo a los proveedores). Sin embargo, el procedimiento más generalmente utilizado es la solicitud de anticipo de fondos en forma trimestral, sujeto a la aprobación previa del representante local (si corresponde). A pesar del

considerable volumen de pagos directos a proveedores que efectúan organismos que carecen de representación en el país, algunos países HIPC, como Burkina Faso, Burundi y Gambia, indican que el gobierno recibe anticipos en efectivo por casi el 100% del financiamiento. En Guyana, Malawi y Sierra Leona los retrasos debidos a los métodos de desembolso se mantienen en menos de tres meses, y en términos generales son inferiores a seis meses.

5.3 Procedimientos de desembolso

Si bien en principio las Naciones Unidas prefieren utilizar los sistemas nacionales de gestión de las finanzas públicas (PFM en inglés) (contabilidad, presentación de informes y auditoría), la medida en que ello ocurre depende de la fiabilidad de tales sistemas. El Indicador 5 de la encuesta de París señala que en Afganistán toda la asistencia de la ONU destinada al sector público se canaliza a través de los sistemas PFM del país beneficiario en Jordania, seguido por Bangladesh (75%) y Bolivia (38%). Los países HIPC indican que la ONU en general insiste en aplicar por lo menos un procedimiento financiero adicional, pero a menudo dos o tres.

5.4 Procedimientos de adquisición (sobre los procedimientos de adquisición del PNUD véase PNUD, 2006)

Las adquisiciones de la ONU son 100% no condicionadas y la mayor parte de las contrataciones se realiza en consulta con el gobierno beneficiario. Los procedimientos de adquisición dependen del monto del contrato. Cuando es inferior a US\$ 2.500 se puede utilizar la adquisición directa de una fuente única, sin necesidad de licitación. Entre US\$ 2.500 y 100.000 se puede usar un proceso de pedido de cotizaciones para la adquisición de bienes y servicios, en función del precio y la calidad. Por montos superiores a US\$ 100.000 se aplica un llamado a licitación o a presentación de propuestas, dependiendo de la complejidad de los bienes o servicios.

La encuesta de París indica un alto grado de variación en lo que se refiere a la utilización de los sistemas nacionales de adquisición (Indicador 5b de París) con prácticas óptimas en Nicaragua (56% de la asistencia de la ONU destinada al sector público se canaliza a través de los sistemas nacionales de adquisición), seguido por Bolivia (46%) y Tanzania (46%). Los países HIPC señalan un moderado retraso en las adquisiciones de la ONU, menor a tres meses en aproximadamente un tercio de los países, en tanto que la práctica óptima en este sentido se registra en Guyana y Sierra Leona.

5.5 Coordinación

La ONU tiene una participación muy activa dentro de la comunidad de donantes, especialmente a través de sus organismos residentes. En varios países el PNUD desempeña un papel de gran importancia en la coordinación de los donantes, promoviendo mesas redondas o creando comités asesores; en otros países, ese papel está a cargo del Banco Mundial. El PNUD también desempeña un papel protagónico en la gestión a nivel de país de los fondos fiduciarios para el financiamiento colectivo de donantes en apoyo de actividades sectoriales, de asistencia técnica y fortalecimiento de las capacidades. Asimismo, coordina el sistema de desarrollo de la ONU (MOPAN, 2005, p. 7) y encabeza los trabajos con los gobiernos asociados y la coordinación con los demás donantes para participar en las encuestas establecidas por la Declaración de París.

Según la encuesta de París (Indicador 10a), la ONU desarrolla la mayor parte de sus misiones en forma conjunta con otros donantes, particularmente en las Filipinas y en Jordania (100%). Lo mismo puede decirse de sus estudios analíticos (Indicador 10b de París) que se realizan de manera conjunta con otros donantes en Burundi, Cabo Verde, Camerún, Kenia, Liberia y Papua Nueva Guinea. En Costo del Marfil y Benin, todas las misiones y todos los estudios analíticos se realizan en forma conjunta.

* **Siglas que se mantienen en inglés en la terminología oficial de las Naciones Unidas.**

Principales fuentes de consulta (todas las fuentes de Internet citadas fueron consultadas en octubre de 2008)

MOPAN (2005), *MOPAN Survey 2004: UNDP, AfDB and FAO – Synthesis Report* (Encuesta 2004 de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales –MOPAN: PNUD, BAfD y FAO – Informe resumido), en: www.dfid.gov.uk/Pubs/files/MOPAN2004.pdf

UN (2005), *Good Practices from the 2005 UNDAFs* (Informe sobre prácticas óptimas en los UNDAF, 2005), en: www.ohchr.org/english/issues/millennium-development/docs/goodpracticesfromUNDAs.doc

UN (2006), *Ten ways for the UN to deliver as one, Recommendations in brief from the Secretary-General's High-level Panel on UN System-wide Coherence* (Diez formas de cumplir la Iniciativa "Unidos en la acción", breves recomendaciones del Panel de Alto Nivel del Secretario General sobre la coherencia de todo el sistema de la ONU), en: www.undg.org/docs/6879/coh_10_waysE.pdf

UN (2007a), *El Sistema de las Naciones Unidas – Órganos principales*, en: www.un.org/aboutun/chartpdf/unsyschart.pdf

UN (2007b), *Delivering as One Pilots* (Experiencias piloto de la Iniciativa "Unidos en la Acción"), en: www.undg.org/?P=7

GNUD (2006), *About the UNDG Brochure* (Sobre el folleto del GNUD), en: www.undg.org/index.cfm?P=2

PNUD (2005), *A Time for Bold Ambition – Annual Report 2005* (Una época para la ambición audaz – Informe Anual 2005), en: <http://www.undp.org/annualreports/2005/english/>

PNUD (2006), *UNDP and procurement* (El PNUD y las adquisiciones), en: www.PNUD.org/procurement/

PNUD (2007) “*Draft Strategic Plan, 2008-2011 Accelerating global progress on human development*” (Proyecto de plan estratégico 2008-2011: aceleración del progreso mundial del desarrollo humano), en: <http://www.undp.org/execbrd/adv2007-annual.htm>

PNUD (2008) “*Annual Report 2008 – Capacity Development: Empowering People and Institutions*” (Informe Anual 2008 – Fortalecimiento de las capacidades: potenciación individual e institucional), en:

http://www.undp.org/publications/annualreport2008/pdf/IAR2008_ENG_low.pdf

UN – Tanzania (2006), *UNDAF, 2007-2010 – United Republic of Tanzania* (UNDAF 2007-2020 – República Unida de Tanzania), en:

www.unicef.org/about/execboard/files/Tanzania_results_matrix_FINAL_July_2006.pdf