

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

Entre diciembre de 2009 y julio de 2010, la Oficina de Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) llevó a cabo una evaluación del programa a nivel del país llamada Evaluación de los Resultados de Desarrollo (ADR por sus siglas en inglés) en Somalia. Este informe presenta los hallazgos de la ADR basados en un análisis de la relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las intervenciones del PNUD implementadas entre 2005 y 2010. La ADR también aborda el posicionamiento estratégico del PNUD. La evaluación se apoyó en documentos, entrevistas con aproximadamente 200 personas, incluidos beneficiarios, autoridades somalíes, donantes, la sociedad civil, representantes de organizaciones internacionales y observadores independientes.

CONTEXTO

En 1991, después de la caída del gobierno, partes de la zona noroccidental de la República Somalí se declararon independientes bajo el nombre de República de Somalilandia. Hasta la fecha, ningún país lo ha reconocido como un estado soberano. En 1998, los líderes de la zona noroccidental de Puntlandia se declararon un estado autónomo, pero sin pretender la secesión de Somalia. En la mayor parte de Somalia Central y del Sur se mantienen los disturbios a pesar de las intervenciones militares internacionales, bajo el mandato del Consejo de Seguridad, llevadas a cabo entre 1992 y 1995. Los niveles de seguridad humana varían significativamente de unas regiones a otras y la evaluación de las contribuciones del PNUD debe reflejar esta realidad.

La Oficina Política de las Naciones Unidas para Somalia (UNPOS) se creó en 1995 para promover la paz y la reconciliación. En 2004, una Conferencia de Reconciliación Nacional de Somalia, reunida en Kenia, adoptó una Carta Federal de Transición y poco después, se creó un Gobierno Federal de Transición (TFG por sus siglas en inglés). En 2006, a la toma de poder, en la mayor parte de la región, por parte de la Unión de Tribunales Islámicos le siguió una intervención militar por parte de Etiopía, en apoyo del TFG. La UNPOS facilitó una conferencia en Yibuti en 2008, que estableció un gobierno de transición de base amplia. El TFG se encuentra instalado actualmente en Mogadiscio, donde controla parte de la ciudad con apoyo de la AMISOM, una misión militar desplegada por la Unión Africana. El período de transición termina en agosto de 2011, pero existen dudas cada vez mayores sobre la posibilidad de alcanzar los puntos de referencia necesarios.

Se considera al Programa de Recuperación y Desarrollo (RDP por sus siglas en inglés) (2008-2012) el principal marco de apoyo internacional para Somalia. El RDP estableció la base para la formulación del Plan de Transición de las Naciones Unidas (UNTP) (2008-2010) del equipo de las Naciones Unidas en el país (UNCT) para Somalia y, en consecuencia, del actual programa del país del PNUD.

PROGRAMAS DEL PNUD

El apoyo del PNUD durante el período de evaluación se brindó a través de los siguientes programas principales: Gobernanza y Reconciliación; Fomento del Estado de Derecho y la Seguridad (ROLS); y Recuperación y Medios de Vida Sostenibles (RSL), así como programas

multisectoriales más pequeños que cubren el VIH/SIDA, las cuestiones de género y el desarrollo económico y humano. El ochenta por ciento de los gastos del programa durante el período cubierto por la ADR estuvieron relacionados con los programas de Gobernanza y ROLS, que han recibido un fuerte respaldo por parte de los donantes. En comparación, el gasto relacionado con la RSL ha representado sólo un 16 por ciento, cubriéndose la mitad de este monto a través de los recursos básicos del PNUD.

Programa de Gobernanza y Reconciliación:

A lo largo de los años, se ha solicitado al PNUD, y éste ha respondido de manera oportuna, que se involucre en actividades de apoyo a la **reconciliación nacional, promoción de la paz** y a los procesos políticos como la organización de la Conferencia de Yibuti (2008) que condujo a un alto el fuego entre el TFG y la Alianza para la Reliberación de Somalia y a la formación de un gobierno de base amplia. El PNUD está actualmente involucrado en el pago de salarios a los parlamentarios y otros cargos del TFG. Además del importante apoyo a la redacción de una nueva constitución federal y algunos esfuerzos por desarrollar las capacidades del gobierno, principalmente en Puntlandia y Somalilandia, el valor agregado del apoyo del PNUD en esta área, en términos del mandato de desarrollo de la organización, ha sido limitado. Aunque algunas de estas actividades son contribuciones únicas, otras como el pago de los salarios requerirían una estrategia de salida viable. La implementación de tales estrategias ha resultado difícil, debido al complejo proceso político, la deficiente seguridad y la debilidad general del Gobierno federal.

A través del programa conjunto de las Naciones Unidas (2008-2012) y sus proyectos precedentes, el PNUD apoyó **la gobernanza local y la prestación de servicios** a nivel de distrito y de la comunidad. El programa conjunto adoptó un proceso participativo muy apreciado dentro de las comunidades y también integró las cuestiones de género. El PNUD también apoyó la **capacidad de desarrollo de las instituciones clave somalíes**. El apoyo a las instituciones federales, como el 'paquete inicial' diseñado para facilitar la instalación del TFG en Mogadiscio en 2009, con frecuencia ha sido administrativo más que un desarrollo de capacidades tradicional. En contraste, los programas de gobernanza en Somalilandia y Puntlandia cubren áreas más tradicionales de intervención, a través de contribuciones técnicas, desarrollo de capacidades y algunas labores de infraestructuras y provisión de equipos, y han generado resultados y progresos tangibles en, por ejemplo, la reforma del servicio civil.

El **ROLS** es el segundo mayor programa y ha atraído un considerable apoyo de los donantes. En 2008 y 2009, el PNUD cambió el énfasis del programa, de un enfoque de sólido apoyo institucional presente desde 2002 a intervenciones a nivel de la comunidad y un enfoque más fehaciente basado en los derechos.

El PNUD ha apoyado a la **policía civil** a través de la capacitación, desarrollo de la capacidad, provisión de infraestructuras y equipos operativos básicos en las tres regiones. Actualmente es un elemento central del programa, en términos de recursos asignados y, desafortunadamente, de controversia. El apoyo del PNUD a la policía civil de Somalia Central y del Sur, particularmente el pago de remuneraciones desde 2007, ha afectado a la percepción del PNUD como un socio neutral y a las relaciones de la organización con los actores humanitarios. En Somalilandia y Puntlandia, el PNUD sigue desarrollando la capacidad de los servicios de la policía civil, mientras que también apoya a las Unidades Especiales de Protección para operaciones internacionales. El apoyo del PNUD ha contribuido significativamente a la mejora de la seguridad en las dos regiones. En las tres regiones, el PNUD ha garantizado la inclusión de los derechos humanos en el plan de estudios de capacitación de los oficiales de policía y ha promovido las consideraciones de género, incluido a través de intervenciones innovadoras como el establecimiento de

mostradores especiales para mujeres y niños en las comisarías de policía, en cooperación con UNICEF.

A través de los proyectos bajo el componente **Acceso a la Justicia**, el PNUD ha apoyado la redacción de un código de conducta para el poder judicial y ha promovido la armonización de las leyes formales y consuetudinarias; la capacitación de los jueces, fiscales y peritos; la creación de oficinas legales que brinden asesoría legal gratuita a los más pobres y vulnerables. El apoyo del PNUD ha generado resultados positivos en Somalilandia y Puntlandia, particularmente en la mejora de la extensión del sistema judicial a las áreas rurales, a través de la creación de tribunales móviles y oficinas de ayuda legal móviles. La cooperación establecida entre el programa ROLS y varias facultades de derecho de las tres regiones, también constituye un desarrollo muy positivo. Se trata de un área en la que el PNUD puede alcanzar resultados y ha desarrollado una sólida ventaja comparativa.

En el área de **desarme, desmovilización y reintegración (DDR)**, el PNUD apoyó la reducción de las fuerzas de seguridad principalmente en Puntlandia y Somalilandia. En Somalia Central y del Sur, la fragilidad de los diferentes avances políticos y las repetidas reanudaciones del conflicto han impedido cualquier posibilidad de implementar eficazmente un programa de DDR. El PNUD se ha distanciado gradualmente de operaciones de DDR, en favor de pequeños programas de control de armas en Somalilandia y un enfoque en la seguridad comunitaria bajo un programa de reducción de la violencia armada. El último programa se ha iniciado sólo en fechas recientes, pero ya ha desarrollado un prometedor enfoque participativo con las comunidades.

Los programas de **RSL** han seguido creciendo en los últimos tres años, lo que indica que la prioridad del PNUD es realizar actividades que afecten directamente a las vidas de la población de Somalia. Desafortunadamente, los donantes han estado menos predispuestos a colaborar con esta tercera área temática.

La generación de ingresos a través del trabajo para la mejora de las infraestructuras sociales y económicas ha sido uno de los objetivos de los proyectos de **generación de empleo para la recuperación temprana (EGER)**, **recuperación temprana basada en el área (ABER)** y gestión de las cuencas hidrográficas. Por ejemplo, durante su primer año, el proyecto de EGER generó un total de 430.000 días de trabajo, un 35 por ciento de beneficiarios fueron mujeres y un 20 por ciento personas desplazadas a nivel interno. Las infraestructuras que fueron rehabilitadas incluyeron áreas de cuencas hidrográficas, carreteras de acceso rurales, canales de riego y refuerzo de diques fluviales. Sin embargo, la mayor parte de los ingresos generados tienen una naturaleza a corto plazo, y el énfasis ha sido mayor a la hora de generar ingresos que en dejar atrás un producto sostenible como resultado de ese trabajo. El proyecto de **gestión integrada de las cuencas fluviales** apoya la implementación de una amplia variedad de prioridades comunitarias, que abarcan desde la rehabilitación de infraestructuras a la capacitación vocacional. Su implementación ha sufrido una serie de deficiencias técnicas y hace necesario que el PNUD desarrolle sus conocimientos en gestión de cuencas fluviales. El PNUD ha realizado dos intervenciones muy importantes en la promoción del **sector privado**: fortaleciendo al sector de transferencias monetarias somalí para garantizar que las principales compañías de transferencias monetarias cumplieren con las normas internacionales y apoyando a la industria de exportación de carne somalí. El componente medioambiental del programa del PNUD ha seguido siendo pequeño hasta la fecha.

Bajo los **programas de VIH/SIDA** el PNUD ha fortalecido la capacidad institucional de las tres Comisiones del SIDA, ha desarrollado y probado una serie de herramientas de capacitación para la concienciación general y ha trabajado con las poblaciones que tienen un mayor riesgo. En

diciembre de 2009, el PNUD había capacitado a unos 1.000 líderes religiosos en métodos de asesoramiento que pueden utilizar en sus comunidades. Los educadores de mujeres y jóvenes, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y los miembros de los servicios uniformados recibieron formación sobre cambios conductuales. En general, el programa está bien dirigido en su enfoque en los más vulnerables de la sociedad.

El PNUD ha apoyado a las autoridades en diferentes regiones de Somalia a la hora de avanzar en la agenda de las **cuestiones de género**. El Gobierno de Somalilandia desarrolló una política de género nacional en 2009 y se han establecido puntos de enfoque en las cuestiones de género en cada ministerio. En Puntlandia, el PNUD ha apoyado el desarrollo de políticas de género y un plan estratégico de cuestiones de género. La incorporación de las cuestiones de género en los programas se ha considerado, con demasiada frecuencia, como cuotas a alcanzar en términos de mujeres beneficiarias (30 por ciento en la mayoría de los proyectos). Aunque se trata de un paso positivo y brinda medidas concretas a corto plazo, se debe reforzar una comprensión más matizada e integral de las cuestiones de género en la programación.

En general, los proyectos implementados en las regiones del norte más estables han sido más eficaces. A pesar de algunos buenos ejemplos de resultados alcanzados y sostenidos, muchas intervenciones del PNUD en la región del Centro y Sur han generado contribuciones, como infraestructuras, equipamiento e incluso capacitación, que se han perdido con la reaparición del conflicto. En otros casos, es demasiado pronto para evaluar los resultados y la sostenibilidad, dado que las intervenciones, particularmente en desarrollo de la capacidad e institucional, requieren un enfoque integral a largo plazo con el que todavía no se cuenta. La ADR descubrió, sin embargo, que el PNUD seguía operando con frecuencia en un modo de emergencia, sin prestar suficiente atención a la calidad técnica y la sostenibilidad a largo plazo. La cultura institucional del PNUD de Somalia debe centrarse más en los resultados.

La coherencia interna de los programas se ha debilitado y ha existido un enfoque de "compartimentos estancos" en la gestión de programas, aunque se están realizando esfuerzos para corregir esto mediante la promoción de más sinergias entre proyectos y programas. El proceso interno participativo e inclusivo implantado para la redacción del próximo programa del país es un buen ejemplo de tales esfuerzos.

PROBLEMAS OPERATIVOS

Como la mayoría de las organizaciones que ayudan a Somalia, el PNUD tiene su sede principal en Nairobi. Hasta 2008, el PNUD tenía una suboficina en Mogadiscio (con una oficina de enlace en Baidoa) en Somalia Central y del Sur, y suboficinas en Hargeisa, Somalilandia y Garowe, Puntlandia. Los graves incidentes de seguridad de 2008 y la posterior revisión de las fases de seguridad, provocaron el cierre de las oficinas del PNUD en Somalia Central y del Sur. El PNUD opera actualmente bajo rigurosas restricciones de seguridad con una fase V de seguridad en Mogadiscio y una fase IV en el resto del país. Para abordar los problemas de accesibilidad, el PNUD se ha asociado con las ONG y las firmas comerciales para realizar la supervisión de los proyectos, y donde resulta posible, los miembros del equipo del PNUD también tratan de supervisar el progreso a través de visitas sobre el terreno, entrevistas telefónicas y la utilización de pruebas fotográficas. Esta fórmula de control remoto ha permitido al PNUD mantener algunas actividades a pesar de las dificultades de la situación. Para el PNUD, como para todas las organizaciones que operan en Somalia, el coste de brindar asistencia es extremadamente elevado, debido principalmente a los gastos asociados con el control remoto y la seguridad.

Durante el período cubierto por esta ADR, los ciclos del programa se han limitado a dos años, siendo el último CPD prolongado durante un tercer año hasta 2010. Esto ha sido consecuencia de la imprevisibilidad de la situación en Somalia y de la fragilidad de los avances políticos. Como la mayoría de los programas tienen un diseño nacional, los documentos de los programas no reflejan suficientemente las amplias diferencias que han surgido desde 1991 entre las tres regiones que formaron parte de la República de Somalia previa a 1991. Además, este corto horizonte de planificación se vio acompañado por el desarrollo de planes de trabajo de un único año, una situación que no contribuye al enfoque a largo plazo necesario para el trabajo de desarrollo ni a la previsibilidad que desean los socios. La ADR también descubrió que el PNUD a nivel corporativo había realizado una labor algo inadecuada a la hora de brindar apoyo al programa somalí. No existen suficientes pautas de orientación institucionales por escrito para los programas que operan en circunstancias especiales y complejas, como los estados fallidos y frágiles con clasificaciones de seguridad tan elevadas como las aplicadas en Somalia. Puede que la propia oficina del país no haya sido lo suficientemente proactiva a la hora de buscar orientación y aprovechar todos los posibles recursos institucionales. Recientemente, se celebró un acuerdo de asociación estratégica muy útil con las oficinas centrales de la Dirección para la Prevención de Crisis y la Recuperación (BCPR), que aportó tanto recursos como apoyo técnico al programa.

RELEVANCIA ESTRATÉGICA, POSICIONAMIENTO Y ASOCIACIONES

Se considera al PNUD con frecuencia como el ‘proveedor de último recurso’ y algunos donantes importantes, así como la UNPOS, esperan que la organización apoye el proceso político o dispense los servicios administrativos en su nombre. Para muchos observadores y organizaciones implicados principalmente en labores de ayuda humanitaria, esta asociación con el proceso político ha dañado la imagen de la organización y reducido su capacidad para explotar plenamente algunas de sus actividades de desarrollo tradicionales.

El PNUD ha respondido frecuentemente con agilidad a las solicitudes de emprender actividades nuevas e imprevistas en respuesta a solicitudes de donantes o de la UNPOS. No ha desplegado, sin embargo, capacidad en analizar el contexto somalí que habría ayudado a orientar decisiones estratégicas o reorientar algunas actividades cuando resultó necesario. El PNUD ha dependido demasiado exclusivamente de su propio equipo y sus socios, sin acudir suficientemente a fuentes independientes y más variadas de información, como las ONG que trabajan en el campo de los derechos humanos, promoción o asuntos de la mujer, y asociaciones profesionales con una amplia composición.

El PNUD ha mantenido buenas asociaciones con autoridades del gobierno en las distintas regiones y la presencia de la organización en el país desde hace tiempo la convierte en un interlocutor confiable. Los socios del gobierno estarían deseando, sin embargo, participar más plenamente en el desarrollo de programas, aunque entienden que no pueden ser los únicos implementadores. Las relaciones con las ONG y la sociedad civil se han referido principalmente a la implementación de programas y han sido, por tanto, de una naturaleza más contractual que asociativa.

CONCLUSIONES

1. El PNUD se ha visto empujado —y ha permitido que lo empujen— a asumir la responsabilidad de determinadas tareas y servicios que han reducido la credibilidad de la organización como agente de desarrollo neutral e imparcial. Esto ha provocado una pérdida de ‘espacio de

desarrollo'. Comprensiblemente, el PNUD tiene un compromiso con algunos donantes para realizar las actividades que han provocado esta imagen negativa. La organización no puede abandonar sin más esos compromisos. El PNUD tiene que encontrar formas, sin embargo, de desarrollar estrategias de salida, que permitirían a la organización, con el apoyo de los donantes, concentrar gradualmente más recursos y energía en actividades del mandato principal.

2. Con frecuencia, se utiliza el término 'atender a una Somalia virtual' para describir una situación en la que la mayor parte de la comunidad internacional maneja todas las intervenciones relacionadas con Somalia —tanto de naturaleza política, humanitaria como de desarrollo— desde la confortable distancia que brindan las bases operativas de Nairobi. Trabajar desde la distancia o aplicar un 'control remoto' a una situación como la de Somalia implica no sólo un acceso reducido sino, lo que es más importante, información reducida, una capacidad más limitada de análisis y una mayor exposición a riesgos operativos relacionados con la eficacia, la rentabilidad y la responsabilidad.

3. En general, se percibe que el PNUD está desplegando una débil capacidad de análisis del contexto somalí y de poner en práctica métodos de control de riesgos y análisis de conflictos de una forma más amplia. Sin embargo, se ha enfatizado el uso de los métodos de análisis de conflictos en la formulación del próximo programa del país, una clara indicación del avance en la dirección correcta. Por otro lado, en relación al control de riesgos, el enfoque hasta la fecha ha sido casi exclusivamente en los riesgos operativos durante la implementación, en contraste con los riesgos institucionales asociados con la toma de decisiones estratégicas sobre si emprender o no nuevas áreas de actividad. Se considera que las fuentes de información de la oficina del país son demasiado limitadas, basadas principalmente en el personal y los socios de implementación y, con frecuencia, se desatienden fuentes independientes, como las ONG en el campo de los derechos humanos, instituciones académicas y los sitios web que surgen en Somalia y entre la diáspora.

4. La contribución del PNUD a los resultados de desarrollo ha variado considerablemente dependiendo de la región en la que se implementaron las actividades. Esta diversidad regional no se ha reflejado suficientemente en los instrumentos de programación. Somalia Central y del Sur tiene enormes dificultades derivadas de una situación de conflicto prolongada y todavía enfrenta una crisis humanitaria grave. En Somalilandia y Puntlandia, la estabilidad relativa y la mejora de la gobernanza permiten que se produzca el genuino apoyo al desarrollo. Aunque se entiende por completo que el PNUD no puede desarrollar documentos de programas separados, los instrumentos como los planes de trabajo podrían adoptar un enfoque pragmático y reflejar la realidad de forma más adecuada.

5. A pesar de algunos de los problemas descritos anteriormente, el PNUD sigue teniendo una posición privilegiada en Somalia, basada a su presencia en el país desde hace tiempo, en la confianza que ha obtenido por parte de las autoridades y donantes, así como los resultados logrados a lo largo de los años en muchas áreas de intervención. La oficina del país también ha iniciado un proceso de cambio que debería transformar su cultura institucional enfatizando una mayor cohesión y sinergia entre los programas, una gestión basada en los resultados, así como la introducción de un enfoque basado en los derechos. El equipo de la ADR respalda fuertemente estos esfuerzos y enfoque recientes, y sugiere que un apoyo más intenso por parte de las oficinas centrales del PNUD y una mayor comprensión por parte de los socios internacionales y nacionales resultarían útiles para permitir que la oficina del país lleve a cabo un proceso de cambio integral. Algunos de estos cambios tienen que ir más allá de introducir o cambiar sistemas y procedimientos, e implicarán modificaciones en la cultura institucional de la oficina.

RECOMENDACIONES

Recomendación 1: El PNUD de Somalia necesita volver a cimentar su programa de país en áreas que se basan en su competencia básica y que son primordiales para su mandato. Debe esforzarse por conseguir un mecanismo o ‘proveedor’ alternativo para que asuma las actividades relacionadas con la prestación de servicios a los procesos políticos o para simples funciones administrativas que no resulten esenciales para su mandato.

Recomendación 2: El próximo programa del país de Somalia debería establecer un equilibrio adecuado entre las intervenciones en apoyo del desarrollo de la capacidad de las instituciones del gobierno y las iniciativas para ayudar a enfrentar, a corto y medio plazo, las necesidades de desarrollo crónicas de los grupos vulnerables de la población, con miras a lograr el avance hacia los ODM, incluidos los problemas acuciantes relacionados con el medio ambiente.

Recomendación 3: El PNUD de Somalia necesita reafirmar el liderazgo general en los problemas de desarrollo dentro de la comunidad de la ONU y garantizar que las necesidades de desarrollo de la población somalí y el apoyo a la consecución de los ODM reciban mayor atención por parte de las autoridades, así como por parte de las agencias, ONG y la comunidad de donantes.

Recomendación 4: En línea con la decisión de presentar para su aprobación un programa del país que comprenda un ciclo de cinco años de 2011-2015, el PNUD de Somalia debería desarrollar tres planes de trabajo operativos de cinco años específicos de cada región, consultados en su totalidad con los socios relevantes. Esto debería estar acompañado por un sistema de revisiones participativas anuales, para aumentar la apropiación del proceso de planificación y abordar problemas de previsibilidad y transparencia en los procesos de planificación y presupuestación del PNUD.

Recomendación 5: El PNUD de Somalia tiene que asociarse con una mayor gama de actores, incluidos los observadores independientes, investigadores, académicos y la sociedad civil, para refinar su análisis y comprensión del complejo contexto de su entorno operativo.

Recomendación 6: El PNUD de Somalia tiene que garantizar una mayor coherencia dentro de los programas y entre los mismos, y establecer mecanismos que promuevan la coherencia, complementariedad y sinergia como elementos esenciales de la cultura institucional.

Recomendación 7: El PNUD de Somalia debería aumentar la presencia del personal con base en Nairobi sobre el terreno, haciendo un uso pleno de las posibilidades existentes, incluidos los *slots* (asignaciones de personal autorizado), y aumentar la interacción con los homólogos somalíes mediante el uso de centros de proximidad temporal fácilmente accesibles para las autoridades, con el objetivo de garantizar la toma de decisiones oportuna y la resolución de los problemas.

Recomendación 8: El PNUD de Somalia debería buscar una estrategia consciente para mejorar la calidad de la planificación de los programas y la obtención de resultados y recursos financieros mediante:

- El aseguramiento de los recursos técnicos necesarios en los procesos de diseño/implementación y supervisión
- La introducción de una cultura orientada a los resultados a través de la supervisión y evaluación, mediante la garantía de que todo el personal del programa cuente con

- capacitación en supervisión y evaluación, buscando los conocimientos técnicos necesarios en supervisión y evaluación, y garantizando los acuerdos e incentivos institucionales adecuados
- La realización de una revisión de la capacidad de gestión de programas existente y adoptando medidas correctivas para mejorar la calidad y garantizar una gestión financiera adecuada
 - La realización de una evaluación sistemática de la capacidad de los socios encargados de la implementación y los contratistas encargados de la supervisión, para garantizar que son capaces de rendir de acuerdo con las normas de calidad.

Recomendación 9: El PNUD de Somalia necesita desarrollar una estrategia en cuestiones de género y una estructura de implementación. Existe una necesidad de recursos de personal dedicado a garantizar que se hayan establecido las estructuras, los sistemas y la cultura institucional necesarios para promover la incorporación de la perspectiva de género.

Recomendación 10: Las oficinas centrales del PNUD tienen que brindar un apoyo más activo y oportuno al PNUD de Somalia, para desarrollar una orientación para las oficinas que operan en entornos de conflicto con acceso restringido y facilitar que se compartan conocimientos y mejores prácticas entre las oficinas que operan en entornos similares por todo el mundo. Sería necesaria orientación adicional, entre otras cosas, en la aplicación de la noción de ‘proveedor de último recurso’ y en las operaciones ejecutadas a través del control remoto, incluidas programación y supervisión de calidad, y evaluación de las intervenciones relacionadas.