**UNDP Management Response**

**Evaluation of the Regional Project on Political Analysis and Prospective Scenarios (PAPEP)**

Date: July 2012

Prepared by: Antonio Aranibar, in name of the board responsible of the management response

Position: PAPEP’s Coordinator Unit/Bureau: UNDP/RBLAC

Cleared by: Position: Unit/Bureau:

Input into and update in ERC: Position: Unit/Bureau:

La evaluación de impacto 2008-2011 constituye un aporte muy valioso y altamente relevante para PAPEP. Como se desprende de su lectura, el alcance territorial y el impacto de las intervenciones de PAPEP, muestran que se trata de un proyecto que no sólo ha consolidado una metodología propia, una red de expertos amplia y un conjunto altamente relevante de intervenciones en 13 países de América Latina, sino que tiene un fuerte potencial de crecimiento, tanto por su relevancia para otras regiones del mundo como por su aporte al posicionamiento substantivo de PNUD en los temas políticos del desarrollo.

Luego de dos documentos de proyecto (PRODOCs) consecutivos con estatus formal de proyecto regional del Buró Regional para América Latina y el Caribe (2005-2008) y (2008-2011), la presente evaluación de impacto constituye un insumo central para pensar el futuro del proyecto. Esto, por la solidez del trabajo de campo sobre la cual se basa, por toda una serie de hallazgos, sugerencias y debates que se desprenden de la lectura del vasto y rico documento, y por el importante debate que abre sobre la propia definición de impacto que se debe aplicar a un proyecto regional de PNUD. Si bien, de acuerdo a las definiciones de *resultado, efecto e impacto* usados en la planificación de PNUD, no es responsabilidad de un proyecto alcanzar niveles de incidencia, especialmente en procesos políticos (dado que se trata de un máximo nivel de impacto que depende de una pluralidad de variables), el documento muestra indicios importantes para señalar que PAPEP tiene el potencial de lograr esos niveles de impacto, respetando la autonomía de los actores nacionales y promoviendo la apropiación nacional de sus intervenciones.

Por ello, a tiempo de tomar en cuenta todas las recomendaciones de la evaluación de impacto y de detallar las acciones que se emprendieron o emprenderán en consecuencia, el Comité resalta la importancia de respaldar un proceso de fortalecimiento institucional de proyectos substantivos como PAPEP, en particular reforzando la capacidad de movilización de recursos de PNUD para proyectos con alto potencial de impacto como PAPEP y la importancia de construir mejores condiciones para la incidencia política desde PNUD. En definitiva, proyectos estratégicos e innovadores como PAPEP deben ser dotados de los mecanismos institucionales y de los recursos humanos y financieros para incrementar su capacidad de acción y profundizar su nivel de impacto.

|  |  |
| --- | --- |
| **EVALUATION RECOMMENDATION OR ISSUE 1:** | ***Assess the extent of the demand*** *for PAPEP in the region* ***to*** *help* ***orient PAPEP’s mandate*** *and improve its communication and visibility strategy and ensure better identification and service of target audience within UNDP.* |
| **Management Response:** | La evaluación de impacto destaca el **reconocimiento y la relevancia del PAPEP**respecto a los contextos político-institucionales nacionales en los que se implementa y a las necesidades del PNUD en dichos contextos. Esto es consistente con el hecho que el PAPEP ha despertado una amplia y diversa demanda (por ejemplo, 15 oficinas de país en los últimos 2 años, y demandas de varias regiones del mundo) y evaluaciones recurrentemente positivas de su aporte a posicionamiento estratégico de PNUD en distintos contextos y procesos políticos y de desarrollo nacionales (esto se evidencia por ejemplo en una evaluación realizada en 10 oficinas de país en 2008-2009). El hecho que el proyecto **haya trabajado con flexibilidad, en distintos temas y ámbitos, generando productos nuevos es plenamente consistente con un enfoque de trabajo basado en la generación de respuestas a demandas específicas y diferenciadas de las oficinas nacionales.** Ello no excluye que PAPEP tiene un posicionamiento específico en materia de prospectiva política para el desarrollo, a partir de una metodología y una red de expertos que ha sido puesta en valor y reconocida por PNUD a nivel global (sólo en el taller de Bangkok de Junio 2011, se registraron preliminarmente 7 demandas de asistencia técnica para la región de Asia-Pacífico).El nodo de la cuestión, de cara al futuro de PAPEP es pensar en la manera de incrementar la capacidad de respuesta del proyecto a toda una serie de demandas emergentes incluso fuera de la región, y de mejorar las condiciones para alcanzar mayores niveles de interlocución e incidencia política en las distintas intervenciones.  |
| **Key Action(s)**   | **Time Frame** | **Responsible Unit(s)** | **Tracking\*** |
| **Status** | **Comments** |
| 1) Incrementar la capacidad de respuesta de PAPEP a las demandas emergentes de distintas oficinas nacionales en distintas regiones del mundo supone, al menos: 1. Consolidar la red de expertos de PAPEP como una herramienta de gestión del proyecto que se adapte a las especificidades de los productos y servicios generados por PAPEP.
2. Implementar de forma efectiva una estrategia de movilización de recursos que potencie el equipo base de PAPEP, y fortalezca la red de alianzas estratégicas del proyecto.
3. Generar una estrategia de cooperación sur-sur, y de alianzas internas a PNUD y al SNU, que permita que un proyecto regional sin estatus de proyecto global genere procesos de transferencia de conocimiento y aplicación de casos concretos a otras regiones del mundo.

2) Incrementar la capacidad de incidencia política de PAPEP supone, al menos:1. Renovar el tipo de intervención PAPEP en América Latina, pasando de modalidades más centradas en la prevención y gestión de crisis a privilegiar modalidades de fortalecimiento de políticas públicas en torno a los temas críticos del desarrollo de la región: desigualdad, medioambiente, seguridad, etc…
2. Hacer un análisis de los mecanismos institucionales que podrían fortalecer esquemas de interlocución e incidencia política a partir de las fortalezas combinadas de un proyecto de plataforma regional y de la red de oficinas nacionales del PNUD.
3. Implementar una estrategia efectiva de comunicación para visibilizar la metodología e impactos de PAPEP en materia de asesoría política estratégica.
 | Junio 2012-Marzo 2013Elaborar una ***estrategia de fortalecimiento institucional*** para PAPEP que contemple, al menos, los siguientes componentes estratégicos:1. Estrategia política
2. Estrategia de comunicación
3. Estrategia de movilización de recursos
4. Institucionalización del roster de expertos
5. Estrategia de cooperación sur-sur
6. Análisis del esquema institucional
 | PAPEP.PAPEP, equipo de consultores encargados de elaborar los distintos componentes de la estrategia de fortalecimiento institucional |  |  |
| **EVALUATION RECOMMENDATION OR ISSUE 2:** | *Consider conducting a “prospective scenario” exercise for PAPEP, with a wide and diverse participation of counterparts and UNDP representatives, in order to assess the different options for focusing PAPEP for the next several years in terms of its utility, relevance and potential impact.* |
| **Management Response:** | **De acuerdo**. De hecho a partir de los hallazgos de la evaluación de impacto 2008-2011 y de una serie de reuniones de reflexión internas a la red PAPEP, se ha aprobado un PRODOC 2012-2013 de “transición institucional” y se ha presentado al Director Regional una “***Carta de Navegación***” en la cual se plasman las aspiraciones de desarrollo futuro del PAPEP y se vierten ideas preliminares sobre posibles esquemas de fortalecimiento institucional, a partir del potencial y de la visión (best scenario) delPAPEP como un *Centro de Pensamiento (Think Tank*) de referencia en el tema de prospectiva política para el desarrollo. A partir de un primer intercambio con el Director Regional sobre estos puntos y de otros insumos estratégicos el proyecto elaborará una ***agenda integrada de fortalecimiento institucional*** que incluya varios ***componentes estratégicos***. |
| **Key Action (s)**  | **Time Frame** | **Responsible Unit(s)** | **Tracking** |
| **Status** | **Comments** |
| La “Carta de navegación de PAPEP” fue discutida y profundizada en el marco de un **Taller de Planificación Estratégica** a la luz de la evaluación de impacto 2008-2011 y de un proceso de reflexión sobre el futuro de la región en los próximos cinco años 2012-2017. En el mismo participaron contrapartes institucionales, personalidades políticas de primer nivel y representantes de PNUD de toda América Latina, y se discutieron distintos aspectos relativos a la utilidad, relevancia y pertinencia de PAPEP.Retomando las recomendaciones surgidas en varios otros hitos de reflexión estratégica, se elaborará una ***agenda de fortalecimiento institucional***que incluya al menos *6 componentes estratégicos*. A lo largo del 2013 se implementarán los componentes prioritarios de dicha agenda de fortalecimiento institucional. | Mayo 2012 II semestre 2012 - 2013 | PAPEP, CoordinaciónPAPEP con el apoyo de RBLAC y del Consejo Asesor |  |  |
| **EVALUATION RECOMMENDATION OR ISSUE 3:** | *In terms of replicating PAPEP* ***outside LAC****, in addition to bilateral interventions* ***consider developing the capacities in Regional Centers****, using the structure and resources offered by UNDP, including governance and conflict* ***advisers****, Peace and Development Advisors.* |
| **Management Response:** | **De acuerdo.** De hecho, se han tomado acciones en esa dirección, ya que el proyecto considera de suma importancia el desarrollo de una **red global de expertos y socios** vinculados al **PAPEP.** En particular, en 2011, se han desarrollado 5 talleres de presentación y capacitación del PAPEP en 4 regiones del mundo, la mayoría de ellas bajo el paraguas de los centros regionales respectivos, en Bangkok, Bratislava, y El Cairo, además de Botswana. En este marco se han informado/capacitado aprox. **480 funcionarios PNUD y expertos** vinculados a las oficinas nacionales o a los centros regionales correspondientes. Sin embargo, es importante resaltar tres lecciones aprendidas de la experiencia acumulada de PAPEP: i) la red de expertos no se construye en el vacío, sino a partir de experiencias concretas de trabajo en el terreno; ii) la consolidación de un roster de expertos en formato tradicional de contratos LTA limita la capacidad de acción del proyecto y no se adecúa a la realidad compleja de las intervenciones de PAPEP en los países; iii) a pesar de los importantes avances en la región en materia de fortalecimiento de capacidades internas a las oficinas de PNUD, se han encontrado dificultades relevantes sobre todo por las limitaciones financieras del PNUD y del PAPEP, las cuales impiden contar con personal dedicado prioritariamente a PAPEP, quienes pueda acumular progresivamente conocimientos metodológicos, capacidades políticas y redes nacionales de incidencia. |
| **Key Action(s)** | **Time Frame** | **Responsible Unit(s)** | **Tracking** |
| **Status** | **Comments** |
| 1. Como mencionado en ocasión de la recomendación 1, se trabajará una estrategia de cooperación sur-sur, a partir de un análisis de la pertinencia, relevancia y utilidad de la experiencia latinoamericana de democratización y desarrollo –y con ella de la experiencia latinoamericana de PAPEP-, para otras regiones del mundo. Sobre la base de esa reflexión se pensará en los mecanismos operativos concretos para la “globalización” de la experiencia PAPEP con un enfoque de generación de capacidades nacionales y regionales.
2. Por el momento, el enfoque que PAPEP está adoptando en sus actividades fuera de América Latina, se estructura de forma flexible para responder a las demandas concretas de distintos Burós, Centros y Oficinas de PNUD a nivel global, y se estructura en tres etapas progresivas: 1) talleres de presentación, capacitación y formación en metodología PAPEP; 2) Desarrollo de casos piloto de simulación dirigidos a fortalecer la capacidad de toma de decisión del SNU en distintos contextos; y 3) Experiencias concretas de incidencia política a partir de la conformación de un equipo nacional que lidere el proceso PAPEP . En cada caso, se aplicará un enfoque de generación de capacidades nacionales y regionales.
 | Junio 2012-Marzo 2013 2012 – 2013 | PAPEP, Coordinación adjuntaRBLAC, RBEC, RBAS, PAPEP, Cos, Centros Regionales | Talleres: Bangkok, Bratislava, Bostwana, El Cairo.Casos Piloto: Tunez, Egipto; Casos aplicados estándar: Macedonia (PAESI).  |  |
| **EVALUATION RECOMMENDATION OR ISSUE 4:** | *Consider formally reestablishing the* ***high-level Advisory Council*** *comprised of high-ranking politicians and political analysts and visualizing and formalizing their role in PAPEP, publicize the alliances and engage these advisors in public awareness campaigns.* |
| **Management Response:** | * **De acuerdo**. Además de la conformación e institucionalización de dicho Comité, se considera de suma importancia consolidar el **roster de expertos y una red alianzas institucionales** (internas y externas al SNU), que fortalezcan el proceso de transición de PAPEP.
 |
| **Key Action(s)** | **Time Frame** | **Responsible Unit(s)** | **Tracking\*** |
| **Status** | **Comments** |
| 1. Se conformará un primer **Consejo Asesor** de PAPEP, con la participación de personalidades políticas de primer nivel, encargado de acompañar el proceso de fortalecimiento institucional del proyecto y de guiar los siguientes pasos en el marco del Prodoc 2012-2013 de transición institucional. Además, en un segundo momento, la intención es institucionalizar un **Consejo Asesor**,conformado por políticos del más alto nivel (i.e. ex presidentes y otros perfiles políticos referencia regional/mundial), el cual, además de ser una de las instancias rectoras del centro (presidida por el Director del PNUD para RBLAC), jugará un rol legitimador y de “promoción política y comunicacional” del proyecto.
2. Como mencionado en ocasión de la recomendación 1, se aprobará e implementará una *estrategia para la actualización e institucionalización del roster de expertos de PAPEP*, con la participación de personalidades políticas y académicas de primer nivel.
 | A partir de Septiembre 2012Junio 2012-Junio 2013 | RBLAC y PAPEP (Coordinación)Centro Regional de Panamá, PNUD Bolivia y PAPEP (Coordinación Adjunta) |  |  |
| **EVALUATION RECOMMENDATION OR ISSUE 5:** | ***Evaluate PAPEP’s prospective capacities*** *assessing the cases where PAPEP has offered prospective scenarios and evaluate them in terms of PAPEP’s predictive ability, identify critical factors and lessons learned.* |
| **Management Response:** | PAPEP adopta una metodología cuyo objetivo no es “prever” el futuro, menos aún identificar modalidades y temporalidades específicas de su desarrollo; sino que apunta a proveer a los actores de una herramienta de decisión que les ayude a identificar los temas y decisiones críticas de la agenda estratégica y a evaluar el posible impacto de sus decisiones presentes en el desarrollo futuro del país. Por tanto, **no se trata de ejercicios de previsión, sino de ejercicios de prospectiva estratégica,** que apuntan a incidir en las decisiones presentes para construir un escenario deseado o para evitar un escenario indeseado. Resulta importante consolidar la aproximación específica de PAPEP a la prospectiva política estratégica en torno a un Manual y a cursos presenciales para tomadores de decisión. Con esta precisión, desde un punto de vista metodológico (y por supuesto también de accountability del proyecto) resulta importante **dar seguimiento a los escenarios planteados** por el PAPEP, a la luz del efectivo desarrollo de los procesos políticos examinados. Lo que habría que verificar con este monitoreo es si el PAPEP ha puesto en la agenda pública “el debate correcto” y alertado sobre riesgos y potencialidades inherentes a las decisiones que se estaban tomando en ese momento. Como parte de ese proceso de monitoreo se deberían analizar también las acciones tomadas por las oficinas nacionales de PNUD en torno al seguimiento a los escenarios identificados. De ambos tipos de evaluación, se pueden sacar **lecciones aprendidas importantes**. |
| **Key Action(s)** | **Time Frame** | **Responsible Unit(s)** | **Tracking** |
| **Status** | **Comments** |
| 1. Consolidar la metodología de prospectiva política estratégica desarrollada por PAPEP en un Manual y en cursos presenciales para tomadores de decisión en la esfera pública.
2. Realizar un ejercicio piloto de seguimiento a los escenarios planteados para extraer lecciones aprendidas. El caso de Honduras parece altamente relevante, dado el golpe de Estado de Junio 2009 y dada la presencia institucional continua de PAPEP en Honduras en todo el periodo 2002-2012.
 | Junio 2012 – Marzo 2013Enero – Mayo 2013 | PAPEP, en colaboración con COs nacionales, Contrapartes institucionales en la esfera públicaPAPEP, consultor hondureño especializado  |  |  |
| **Evaluation Recommendation or Issue 6:** | *Consider the possibility of complementing the methodological toolkit with a* ***component regarding a proposal for action****, as requested by the respondents. Methodologically, the elaboration of such proposal or strategic guidelines (i.e. a draft outline for a public policy) could be incorporated in the validation exercise.* |
| **Management Response:** | PAPEP se ha especializado en implementar agendas de investigación/acción. Esto es, todos los proyectos desarrollados por PAPEP en América Latina parten de la necesidad de generar un determinado tipo de debate y alimentar un determinado proceso de toma de decisiones en un momento específico en el futuro (muchas veces vinculados a procesos electorales, o a procesos de reforma, etc..). Por ello, todo proceso de planificación PAPEP parte de la fecha deseada de devolución de los resultados, hasta el presente; de tal forma, que lo que se investigue, sea discutido, evaluado e incorporado por los actores estratégicos con los cuales se pretende interactuar en sus procesos de toma de decisión. Esto es, PAPEP busca visibilizar y sistematizar las opciones y trayectorias posibles, y discutirlas con los tomadores de decisión, respetando su propia autonomía para tomar las decisiones que ellos consideren correctas. En ese sentido, afirmar que no se es efectivo si no se da una sugerencia concreta de acción, no es necesariamente cierto. De hecho, muchas veces los actores no demandan consejos o sugerencias de acción. Por ello, para dar respuesta efectiva a esta recomendación, es necesario distinguir dos niveles: a) las propuestas de acciones de seguimiento dirigidas a los actores nacionales, cuando estos las demandan de forma explícita y b) las propuestas dirigidas a las oficinas nacionales del PNUD.  |
| **Key Action(s)** | **Time Frame** | **Responsible Unit(s)** | **Tracking** |
| **Status** | **Comments** |
| 1. En relación a los actores nacionales: Consolidar la oferta de servicios de asesoría política estratégica PAPEP para la conformación de Unidades de Asesoría Estratégica (UAE), encargadas de elaborar y monitorear la implementación de Cartas de Navegación en contrapartes nacionales. Además, elaborar, como parte de la cartera de “proyectos de futuro” de PAPEP, un proyecto de instalación de UAEs pilotos en distintos países y contrapartes en América Latina; presentar dicho proyecto a donantes potencialmente interesados en su financiación.
2. En relación a PNUD: Como parte de la implementación de las agendas de investigación/acción a nivel nacional, entregar recomendaciones formales de PAPEP al RBLAC y a las oficinas nacionales en relación al proceso político y de desarrollo analizado, distinguiendo acciones estratégicas de corto y mediano plazo. Dichas acciones tomarán en cuenta y aprovecharán, en una lógica sinérgica, las fortalezas institucionales y de la cartera de proyectos específica del PNUD en cada contexto nacional.
 |  Junio 2012 – Junio 2013Se trata de institucionalizar lo que actualmente es una práctica tradicional de PAPEP, y que se plasma en los informes de misión luego de realizados los procesos formales de devolución de resultados.  | PAPEPPAPEP, misiones de devolución |  |  |
| **Evaluation Recommendation or Issue 7:** | ***Revise the use of the word “elites”*** *in favor of a more inclusive concept; consider producing different type of products for different types of population including broader society.* |
| **Management Response:** | El PAPEP entiende “élites” como “dirigentes”, “liderazgos”, “tomadores de decisiones”, “actores estratégicos”. PAPEP apunta a cualificar el proceso de toma de decisiones sobre aspectos estratégicos de la agenda pública a partir de un proceso de interlocución de bajo perfil mediático con los liderazgos encargados de tomar dichas decisiones (que en muchos países incluyen a movimientos sociales u ONG’s importantes). En lo sucesivo, se buscará combinar este proceso de interlocución con procesos de discusión más amplios y abiertos, siguiendo el ejemplo de los informes nacionales de desarrollo humano.  |
| **Key Action(s)** | **Time Frame** | **Responsible Unit(s)** | **Tracking** |
| 1. Considerar la revisión del término “élites” en el marco de la actualización del manual de prospectiva política de PAPEP, dándole una acepción más incluyente y representativa de la diversidad de los liderazgos y actores estratégicos que el proyecto considera bajo esta categoría conceptual.
2. En lo posible, generar múltiples espacios públicos de presentación de informes nacionales y de estudios comparados regionales de PAPEP.
 | Marzo 2013A partir de Junio 2012 - 2013 | PAPEPPAPEP, RBLAC, Oficinas nacionales |  |
| **Evaluation Recommendation or Issue 8:** | *Consider a rigorous* ***public relations strategy*** *and intensive* ***dissemination*** *of knowledge products to UNDP country offices, academia and governments. Improve the dissemination strategy by expanding the outreach and speed of distribution of PAPEP publications.* |
| **Management Response:** | De acuerdo. El PAPEP ha incluido y **priorizado** en su plan del trabajo 2012 la elaboración e implementación de una **Estrategia de Comunicación** del PAPEP, junto con la consolidación de una nueva línea editorial de informes nacionales de prospectiva política, y de cuadernos regionales de prospectiva política.  |
| **Key Action(s)** | **Time Frame** | **Responsible Unit(s)** | **Tracking** |
| **Status** | **Comments** |
| 1. Desarrollar una **Estrategia de Comunicación** que esté vinculada y aporte a los objetivos generales de la estrategia de transición institucional y más específicamente a la estrategia de movilización de recursos y a los objetivos de posicionamiento político e institucional. Como parte de ese esfuerzo se ha generado un logo PAPEP que posicione la prospectiva política como herramienta metodológica central, y la asesoría estratégica como la finalidad del proyecto.
2. Fortalecer la línea editorial del proyecto, a partir de la publicación de estudios comparados y de informes nacionales que se difundan en espacios amplios y lleguen a distintos sectores de la sociedad.
3. Actualizar la página web de PAPEP con información relevante generada por las agendas de investigación/acción que puedan ser compartidas ampliamente.
 | A partir de Junio 2012 - 2013A partir de Junio 2012 A partir de Junio 2012  |  |  |  |
| **Evaluation Recommendation or Issue 9:** | *Conduct* ***regular meetings of the PAPEP’s network*** *of experts and focal points in Latin America to strengthen the exchange of knowledge and capacities and foster debate and discussion on national and regional priorities and points of interest.* |
| **Management Response:** | En el 2008 se realizó el mayor encuentro de la red PAPEP: aprox. 50 personas entre analistas, metodólogos, representantes de 10 Oficinas del PNUD. A partir de 2009, dada la dificultad para financiar esos eventos, se generaron distintos talleres prospectivos como espacios de discusión PAPEP, en los cuales se invitó a miembros de la red PAPEP y aliados estratégicos internos y externos del proyecto. Entre 2011 y 2012 se ha desarrolló *un programa de formación sobre liderazgo para el cambio social*. La iniciativa es resultado de la colaboración de 6 instituciones socias (i.e. Reos Partners), y contó con un esquema de financiamiento que lo hizo viable. Una de las acciones estratégicas de cara al fortalecimiento institucional del PAPEP es **consolidar la red PAPEP**, sin embargo los recursos económicos que se requieren para encuentros presenciales son muy elevados, y en este momento el proyecto no dispone de los mismos. |
| **Key Action(s)** | **Time Frame** | **Responsible Unit(s)** | **Tracking** |
| **Status** | **Comments** |
| 1. Como se explicitó en ocasión de la recomendación 1, se apunta a contar con un Roster de expertos actualizado e institucionalizado para el I semestre de 2013 (incluye mecanismos dinámicos de gestión). En este marco se ha tomado contacto con todos los expertos y se ha compartido con ellos el horizonte de fortalecimiento institucional del PAPEP, informándoles sobre las expectativas de su rol en el nuevo esquema.

 1. Buscar financiamiento para un encuentro anual de la red PAPEP en el que se discutan las distintas agendas de trabajo y se innove en la generación de nuevos productos de prospectiva política y nuevos servicios de asesoría estratégica.
 | Junio 2013Diciembre 2013 | Centro Regional de Panamá, PNUD Bolivia y PAPEP (Coordinación adjunta)RBLAC, PAPEP |  |  |
| **Evaluation Recommendation or Issue 10:** | *Once PAPEP’s mandate is redefined,* ***invest time and effort in formulating the project document,*** *through applying a problem tree analysis or any other method in order to articulate clear objectives, outcomes, outputs and indicators.* |
| **Management Response:** | La evaluación de impacto considera relevantes los aportes a los “outcomes” correspondientes, sin embargo, a nivel de herramientas de planificación, sí es posible articular mejor outcomes, outputs y actividades específicas y esto se tomará en cuenta en la elaboración del próximo documento de proyecto. Este debería iniciarse en Junio de 2013, considerando opciones nuevas de esquema institucional, alianzas estratégicas y sede para el proyecto.  |
| **Key Action(s)** | **Time Frame** | **Responsible Unit(s)** | **Tracking\*** |
| **Status** | **Comments** |
| 1. Como se explicitó en ocasión de la recomendación 1, se incluirá, como parte fundamental de la estrategia de fortalecimiento institucional, un análisis de los mecanismos institucionales que se podrían poner en marcha para potenciar a PAPEP.
2. A la luz de la agenda de fortalecimiento institucional de PAPEP, consensuar con RBLAC el PRODOC 2014-2017, junto con los nuevos mecanismos de operación del proyecto.
3. En el momento de elaboración del PRODOC 2014-2017, tomar en cuenta las observaciones y lecciones aprendidas que se deriven de lo elaboración de anteriores PRODOCs.
 | Diciembre 2012Enero-Marzo 2013Junio 2013-Diciembre 2013 | RBLAC, PAPEPRBLAC, PAPEPPAPEP |  |  |
| **Evaluation Recommendation or Issue 11:** | ***Strengthen*** *the implementation capacities of* ***the team*** *by training and increasing the number of administrative personnel.* ***Train and engage more national experts*** *in the PAPEPs and use the capacities of trained UNDP staff in* ***UNDP Country Offices*** *to increase the response capacity of PAPEP.* |
| **Management Response:** | Fortalecer el equipo “core” regional y los equipos nacionales de PAPEP es un tema crítico para incrementar la capacidad de respuesta del proyecto y para elevar su nivel de impacto. Son necesarios más recursos humanos (no sólo administrativos) y que los mismos cuenten con el nivel de calificación y de formación adecuados. Sin embargo, dado el proceso de recorte de recursos TRAC asignados a PAPEP, la viabilidad y la sostenibilidad de un equipo de alto nivel y con amplia capacidad de respuesta están vinculadas al éxito de la estrategia de movilización de recursos del Cluster de Gobernabilidad Democrática de RBLAC. |
| **Key Action(s)** | **Time Frame** | **Responsible Unit(s)** | **Tracking** |
| **Status** | **Comments** |
| 1. Como especificado en elatos LTA,del Consejo Asesorimplmentarion asntruy of wellfare?ry?ocasión de la recomendación 1, priorizar desde RBLAC la elaboración y la implementación de una *estrategia* específica de *movilización de recursos para PAPEP*. Para ello, se podría contratar personal especializado.
2. Garantizar la sostenibilidad del equipo “core” regional de PAPEP y fortalecerlo con recursos humanos capacitados tanto a nivel regional como nacional para ampliar la capacidad operativa y de impacto del proyecto.
3. Garantizar alianzas estratégicas, internas y externas al SNU, y recursos frescos para el PRODOC 2014-2017.
 | Diciembre 2012Diciembre 2013Diciembre 2013 | RBLAC, PAPEPRBLAC, PAPEP, Oficinas nacionalesRBLAC, PAPEP, Centro Regional de Panamá |  |  |