



مجلس التنمية الصناعية

الدورة الحادية والثلاثون

فيينا، ٦-٧ حزيران/يونيه ٢٠٠٦

البند ٨ من جدول الأعمال المؤقت

أنشطة فريق التقييم

أنشطة التقييم في اليونيدو

تقرير المدير العام

عملاً بمقرر المجلس م ت ص-٢٩/م-٧، تُبَلِّغ هذه الوثيقة عن أنشطة التقييم التي نُفِّذت مؤخراً، فتُكَمِّل بذلك المعلومات الواردة في التقرير السنوي عن عام ٢٠٠٥.

أولاً - خلفية

١ - أكد المجلس، في المقرر م ت ص-٢٩/م-٧، في جملة أمور، على أهمية تلقي الدول الأعضاء إفادة ارتجاعية موضوعية وموثوقة بشأن أداء برامج اليونيدو القطرية، استناداً إلى النتائج والدروس المستخلصة من التقييمات المستقلة. وهذا التقرير مقدّم وفقاً للفقرة (ح) من ذلك المقرر، الذي طلب إلى الأمانة أن تقدّم تقريراً عن أنشطة التقييم مرتين في السنة. وينبغي أن ينظر في الوثيقة مقترنة بالمعلومات الواردة عن التقييم في التقرير السنوي عن عام ٢٠٠٥ (الفصل خامساً-باء). وجميع تقارير التقييم متاحة للجمهور ومنشورة على موقع اليونيدو على الشبكة العالمية (www.unido.org/doc/5122).

لدواعي الوفر، تُبَع من هذه الوثيقة عدد محدود من النسخ. ويرجى من أعضاء الوفود التكرم بإحضار نسخهم من الوثائق إلى الاجتماعات.



ثانيا- السياق

٢- يتزايد الاهتمام بالتقييم على مستوى منظومة الأمم المتحدة. وقد أكدت القمة العالمية ٢٠٠٥ على الحاجة إلى تحسين منظومة الأمم المتحدة تحسينا متواصلا. وشجعت الجمعية العامة جميع المنظمات التابعة للمنظومة على أن تعزز أنشطتها التقييمية وأن تروج نهج التعاونية إزاء التقييم من أجل تحسين تقييم أثر المنظومة على النتائج الإنمائية (القرار ٢٥٠/٥٩).

٣- وتماشيا مع هذه التوصيات السياسية، اعتمد فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم في نيسان/أبريل ٢٠٠٥ القواعد والمعايير الخاصة بالتقييم في منظومة الأمم المتحدة، من أجل دعم ممارسات التقييم المهنية في المنظومة بأسرها وتعزيز موثوقية وظيفة التقييم وفائدتها عموماً. وتقوم فرقة العمل المعنية بتنمية قدرات التقييم، التابعة للفريق، والتي تضم اليونيدو في عضويتها، بالاشتراك مع فرقة العمل المعنية بمعايير نوعية التقييم، التي تشترك اليونيدو في رئاستها مع برنامج الأغذية العالمي بتنسيق إجراء استعراض منتظم لقدرات التقييم داخل المنظومة.

ثالثا- نهج اليونيدو

٤- ركزت عمليات التقييم المستقلة التي اضطلعت بها اليونيدو خلال السنتين الماضيتين على البرامج المتكاملة، التي تدعم اتخاذ القرارات الإدارية والاستفادة من الدروس والمساءلة. وبُذلت جهود من أجل تحسين نوعية عملية التقييم وتقارير التقييم ودقتها وشفافيتها تحسينا متواصلا. وتماشيا مع الممارسات الجيدة المتبعة في منظومة الأمم المتحدة ومع السياسة التي تتبعها إدارة اليونيدو الجديدة، يتزايد التركيز على بناء قدرة التقييم، وتزويد المنظمة بالدعم في مجال التعلّم، وتقييم القضايا الاستراتيجية الشاملة للمنظمة. وهذا التحول في التركيز يتجلى في برنامج عمل التقييم للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧^(١).

رابعا- التقييمات المستقلة للبرامج المتكاملة

٥- نفذت اليونيدو خلال الفترة من أيلول/سبتمبر ٢٠٠٢ إلى كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦ تقييمات مستقلة لعشرين برنامجا متكاملا، حيث بلغ إجمالي حجم الأنشطة التي جرى تقييمها ما قيمته أكثر من ٥٥ مليون دولار. ويشكّل ذلك كتلة حرجة كافية للوصول إلى الاستنتاجات وتعلّم الدروس من أجل تحسين أنشطة التعاون التقني في المستقبل. لذلك استهلّت اليونيدو عملية تقييم للتقييمات بهدف استخلاص الدروس المستفادة ذات إمكانية الانطباق الموسّعة، وإثبات صحة تلك الدروس ونشرها، ودعم المنظمة من خلال اعتمادها.

(١) يمكن الإطلاع على برنامج عمل التقييم للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ في صفحات فريق التقييم في موقع اليونيدو على الشبكة العالمية (www.unido.org/doc/5122).

٦- ويرد في مرفق هذه الوثيقة توليف للدروس المستفادة من التقييمات في عام ٢٠٠٥. ويبدو أن هناك توازناً إلى حد ما بين جوانب القوة وجوانب الضعف في إدارة مختلف مراحل الدورة البرنامجية على نطاق البرامج، وإن كان هناك مجال واضح للمقارنة والتحسين. وقد أُدرجت في مبادئ اليونيدو التوجيهية الجديدة بشأن التعاون التقني دروس مستفادة عن كيفية بلوغ المستوى الأمثل لإدارة دورة المشاريع والبرامج.

٧- والوضع أكثر تعقيداً بالنسبة لمعايير النوعية العشرة المستخدمة لتقييم الأداء في إدارة البرامج المتكاملة في جميع مراحل الدورة البرنامجية، أي: وثيقة الصلة بالسياسات العامة، والملكية من جانب النظراء، واستدامة التدخل، والوصول إلى الفئات المستهدفة، والتنسيق الخارجي، وتكامل البرامج المتكاملة، والإدارة القائمة على النتائج، وحشد الأموال، واستراتيجية اليونيدو المؤسسية، والابتكار والدروس المستفادة. وقد ظهرت في هذا الصدد بعض مواطن القوة والضعف المشتركة. فبينما كانت النتيجة من حيث وثيقة الصلة بالسياسات العامة واستراتيجية اليونيدو المؤسسية والابتكار جيدة نسبياً، يوجد مجالاً للتحسين في ميادين مثل التنسيق الخارجي والملكية والاستدامة، والإدارة القائمة على النتائج وحشد الأموال.

خامساً- التقييم الذاتي لوظيفة التقييم

٨- نيابة عن فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم واستناداً إلى قواعده ومعايره، وضعت اليونيدو قائمة مرجعية للتقييم الذاتي لوظيفة التقييم في منظمات الأمم المتحدة. واستخدمت اليونيدو و٢٢ منظمة أخرى تابعة للأمم المتحدة أداة التقييم الذاتي هذه من أجل تبين المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

٩- وقد جمّعت القائمة المرجعية التي أعدها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم القواعد والمعايير في خمس مجموعات رئيسية، هي: بيانات سياسة التقييم وآدائها، والإطار والاستقلال المؤسسيان، وإدارة وظيفة التقييم والكفاءات، وإجراء عمليات التقييم، وتقارير التقييم، والمتابعة.

١٠- وأظهر التقييم الذاتي لليونيدو وجود أعلى مستوى من الامتثال للقواعد والمعايير في المجموعتين المتعلقتين بإدارة وظيفة التقييم والكفاءات وإجراء عمليات التقييم. ولم يتبين إلا امتثال جزئي للقواعد والمعايير المتعلقة بالإطار والاستقلال المؤسسيين. وينبغي أن ينظر إلى هذا الاستنتاج في ضوء أن الغالبية الكبرى من الوكالات التي شاركت في عملية التقييم الذاتي التي قادها الفريق لا تتمثل كلياً لمعايير الإطار والاستقلال المؤسسيين. وظهر أكبر مجال للتحسين في اليونيدو في المجموعة المتعلقة بتقارير التقييم والمتابعة، وكان ذلك متماسياً مع ما جاء في الردود المماثلة الواردة من وكالات أخرى.

١١- وقد أُتخذت إجراءات لمعالجة مواطن الضعف التي ظهرت في ضوء استنتاجات التقييم الذاتي.

١٢- وأخذ هيكل اليونيدو التنظيمي الجديد في الحسبان الحاجة إلى تعزيز الإطار المؤسسي لوظيفة التقييم. وفريق التقييم التابع لليونيدو هو جزء من مكتب إستراتيجية المنظمة والتعلم بالمنظمة. ويحتل فريق التقييم من خلال هذا الوضع التنظيمي موقعاً ملائماً لتوفير إفادات ارتجاعية متواصلة بشأن الدروس المستفادة من تقييمات عملية صنع القرارات الاستراتيجية في المنظمة. وبفضل مسار الإبلاغ الجديد الممتد من فريق التقييم إلى رئيس الديوان، تحت التوجيه العام من جانب المدير العام، تعززت المساءلة والدعم المقدم إلى الإدارة.

١٣- وقد وضعت سياسة للتقييم من أجل الامتثال لقواعد فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، ومن المتوقع أن تعتمد وتصدر قريباً. وترد في الفصل السادس أدناه معلومات إضافية عن سياسة التقييم الجديدة.

١٤- وشدّد فريق التقييم التابع لليونيدو على مواصلة تحسين عمليات ونواتج التقييم الخاصة به. وتم وضع وتطبيق كتيب إرشادي عن النوعية يحدد معايير نوعية التقييم وأساليب التفاعل مع بقية وحدات اليونيدو، وذلك من أجل تحسين شفافية التقييمات، وتوفير الإرشاد لأنشطة التدريب الداخلية ونظم ضمان الجودة الشاملة، وتحسين الإرشاد المقدم للخبراء الاستشاريين الخارجيين المعنيين بالتقييم.

١٥- ومن أجل تحسين نظام متابعة التقييم، حُدّدت المسؤوليات عن الاستجابات للتقييم تحديداً واضحاً في المبادئ التوجيهية الجديدة للتعاون التقني.^(٢) ويسند نظام اليونيدو الجديد مسؤولية متابعة التقييم إلى المدراء المسؤولين عن الأنشطة التي يجري تقييمها. ويرصد فريق التقييم التابع لليونيدو تنفيذ التوصيات؛ ويشجّع التوسع في تطبيق الدروس المستفادة في صوغ السياسات والبرامج وتنفيذها.

سادساً- سياسة التقييم

١٦- يُجرى وضع سياسة التقييم امتثالاً لمقرّر المجلس م ت ص-٢٩/م-٧، الذي سلّم بأهمية وجود نظام كفؤ وشامل للتقييم والرصد، يتوافق مع السياسات والمعايير والممارسات الدولية. كما طلب المراجعون الخارجيون في عام ٢٠٠٥ إصدار سياسة للتقييم. ووفقاً للسياسة الجديدة، يخدم التقييم ثلاثة أغراض رئيسية: فهو يدعم الإدارة، ويضمن المساءلة، ويحفز التعلم والابتكار.

(2) تقرير اليونيدو السنوي عن عام ٢٠٠٥ (IDB.31/2)، الفصل الخامس-ألف).

- أولاً، تساعد التقييمات من يديرون المشاريع والبرامج في اليونيدو على جميع المستويات، في الفروع التقنية في المقر وفي الميدان، وكذلك في المنظمات النظرية لليونيدو. ويجب أن تكون التوصيات عملية، وينبغي أن يشارك المستفيدون من التقييم مشاركة نشطة طوال عملية التقييم بكاملها.
- ثانياً، تضمن التقييمات المساءلة عن طريق الإبلاغ عن الأنشطة إلى الهيئات التشريعية والحكومات الشريكة وسائر أصحاب المصلحة في اليونيدو، بدءاً بالصناعة والمعنيين مباشرة بأنشطتها وانتهاءً بمؤيدي تدخلات اليونيدو ومعارضيه المحتملين.
- ثالثاً، تحفز التقييمات التعلّم والابتكار على المستويين المؤسسي والبرنامجي. وتحققاً لذلك الغرض، تسعى التقييمات إلى استخلاص دروس عامة من حالات خاصة، وتتيح تلك الدروس لكل من بداخل اليونيدو وخارجها ممن قد يستفيدون من تلك التجارب في التحسين المستمر لعملهم المهني اليومي أو في التوصل إلى النهج الابتكارية.

١٧- ومبادئ التقييم المشار إليها في سياسة التقييم هي: آداب التقييم، والمشاركة والتشاور مع أصحاب المصلحة، والحياد والاستقلال، والكفاءات والمعايير المهنية.

١٨- ووفقاً لسياسة التقييم، يتيح المدير العام والمجلس التنفيذي لفريق التقييم التابع لليونيدو أن يعمل على نحو فعال وبما يلزم من استقلال. كما يضمنان تخصيص موارد كافية للتقييم في اليونيدو في مجملها. ويعمل مجلس التنمية الصناعية على إيجاد بيئة ميسرة للتقييم في اليونيدو في مجملها. وفي إطار الدورة البرنامجية الثنائية السنوات، تقدّم الأمانة تقريراً عن أنشطة اليونيدو التقييمية إلى مجلس التنمية الصناعية، الذي يبدي تعليقاته على هذا التقرير الثنائي السنوات. ويجوز لمجلس التنمية الصناعية أن يطلب إجراء عمليات تقييم مخصّصة لمواضيع معيّنة، بما في ذلك إجراء تقييمات مواضيعية، إذا اعتبر ذلك ضرورياً.

سابعاً- الأنشطة المشتركة بين الوكالات

- ١٩- أدى فريق التقييم التابع لليونيدو دوراً فعالاً في عدد من الأنشطة المشتركة بين الوكالات.
- ٢٠- وقد شاركت اليونيدو في عدد من أفرقة العمل التابعة لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وخصوصاً فرقة العمل المعنية بالإدارة والتقييم المستنديين إلى النتائج وبتمنية قدرات التقييم. واشتركت اليونيدو في رئاسة فرقة العمل المعنية بمعايير نوعية التقييم، كما أنّها عضو في مجلس إدارة فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. وقد شاركت بهذه الصفة في اجتماعات مشتركة مع شبكة التقييم التابعة للجنة المساعدة الإنمائية.

٢١- وشارك مدير فريق التقييم التابع لليونيدو، بصفة مراقب، في استعراض النظراء الذي أجرى لمكتب التقييم التابع لليونديب. وتضم أفرقة استعراض النظراء ممثلين من الوكالات الثنائية والمتعددة الأطراف، ومن البلدان المستفيدة، إضافة إلى خبراء مستقلين في التقييم. وبمائل تركيز استعراضات النظراء منح شهادة جودة لوظيفة التقييم داخل المنظمة المتعددة الأطراف المعنية. وقد استفاد فريق التقييم الخاص باليونيدو من تلك المشاركة، إذ يسّرت التعلّم من تجربة التقييم في المنظمات المتعددة الأطراف والثنائية مع تعزيز الطابع المهني لوظيفة التقييم في اليونيدو.

٢٢- وتمشياً مع السياسة الشاملة للمنظومة الرامية إلى تعزيز النهج التعاونية إزاء التقييم، شاركت ثلاث وحدات تنظيمية في اليونيدو في تقييم مشترك لمرفق البيئة العالمية. ويتوقّع أن يؤدي هذا التقييم المشترك أيضاً إلى زيادة أهمية المرفق في حافظة تمويل اليونيدو وإلى زيادة تأثير اليونيدو في مجالات بيئية رئيسية مثل تقليل الملوثات العضوية الثابتة، ومنع تدهور المياه الدولية، والتغيّر المناخي، والأراضي.

٢٣- وساعدت هذه الأنشطة المشتركة بين الوكالات اليونيدو على الامتثال لمعايير النوعية المعترف بها، وعلى اتخاذ خطوات نحو مواصلة تحسين وظيفة التقييم الخاصة بها، وعلى زيادة التشديد على تحسين عمليات التقييم ونواتجه. كما عزّزت الوضوح والمساهمات الفنية في الأنشطة المتعلقة بالتقييم على المستوى الشامل للمنظومة.

ثامنا- الإجراء المطلوب من المجلس اتخاذه

٢٤- وربما يود المجلس أن ينظر في اعتماد مشروع المقرر التالي:

"إن مجلس التنمية الصناعية:

"(أ) يستذكر مقرره م ت ص-٢٩/م-٧؛

"(ب) يكرّر تأكيد تأييده لوظيفة التقييم من أجل المساءلة وصولاً إلى المصدقية والاستقلالية في الإبلاغ عن النتائج؛

"(ج) يشجّع على استخدام الاستنتاجات والدروس المستفادة من التقييم في التعلّم والتحسين على صعيد المنظمة؛

"(د) يطلب إلى المدير العام أن يواصل العمل على إيجاد بيئة تيسيرية للتقييم تجسّد المبادئ التي اتفق عليها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم والواردة في القواعد والمعايير الخاصة بالتقييم في منظومة الأمم المتحدة".

الدروس المستفادة من تقييمات البرامج المتكاملة في عام ٢٠٠٥

مراحل الدورة البرنامجية	
تحديد البرامج المتكاملة	تضع مرحلة التحديد الأساس للتوجه نحو تلبية الطلب. وقد خلصت معظم التقييمات إلى أن عمليات التحديد أُجريت بأسلوب تشاركي. إلا أن بعض التقييمات استشعرت وجود عناصر من نهج "حلول تبحث عن مشاكل". ومن شأن التمييز الواضح بين مرحلتَي التحديد والصياغة، ومن حيث المسؤوليات المسندة أيضاً، أن يعزز توجه الدورة البرنامجية بكاملها نحو تلبية الطلب.
صياغة البرامج المتكاملة	تتوقّف نوعية الصياغة على توافر دراية تقنية فائقة. وهناك اعتراف واسع النطاق بالكفاءة التقنية لموظفي اليونيدو، وقد وُجد أن معظم التدخلات كانت جيدة التخطيط تقنياً. وما زال تطبيق مبادئ وأدوات الإطار المنطقي تطبيقاً متسقاً يمثل موطن ضعف. وعلاوة على ذلك، يمكن تحسين الصياغة المنسّقة للمشاريع المختلفة المدرجة في نفس البرنامج المتكامل، وخصوصاً فيما يتعلق بوضع استراتيجية مشتركة لحشد الأموال.
تنفيذ البرامج المتكاملة	وجد أن مرحلة تنفيذ الكثير من البرامج المتكاملة كانت تعاني من تجزؤ التمويل وضعف قيادة البرنامج المتكامل. وقد حفزت نتائج التقييم على إدخال تغييرات على مبادئ اليونيدو التوجيهية بشأن التعاون التقني، يتوقع أن تؤدي إلى تحسّن القيادة والتكامل. ونتيجة لذلك سوف تعزّز إمكانيات نهج البرامج المتكاملة من حيث التغلّب على تجزؤ الهياكل المؤسسية في الميدان وتعزيز التفاعل بين القطاع الخاص ومؤسسات الدعم العمومية.
معايير التقييم	
وثيقة الصلة بالسياسات	وُجد أن تخطيط معظم البرامج المتكاملة وثيق الصلة جداً بالسياسات الصناعية الوطنية. وينبغي أن يدرك واضعو السياسات في الميدان نوعية خدمات اليونيدو إدراكاً تاماً، إذا أُريد تعزيز وثيقة صلة البرامج المتكاملة بالسياسات طوال الدورة البرنامجية. ويتطلب ذلك وجوداً قوياً في الميدان، مع توافر قدرة كافية للرصد والتحليل في مكتب اليونيدو الميداني.
ملكية النظراء	حدّدت بعض التقييمات ملكية النظراء على أنها موطن ضعف. ومما له أهمية حاسمة ضمان التوفيق المناسب بين مجال التدخل والدور المؤسسي للمنظمة المناظرة. وينبغي أن تعتبر منظمات القطاع الخاص جهات نظيرة حيثما يكون ذلك ممكناً. وينطوي التحديد الدقيق لأفضل خيار ممكن من حيث الجهة النظيرة على تقييم دور المنظمات المرشحة المحتملة وأولوياتها.

<p>يجب إرساء أساس الاستدامة أثناء مرحلة الصياغة ، لا عند نهاية مرحلة التنفيذ فحسب. والقدرة الاستيعابية للجهة النظيرة وتوافر الموارد البشرية والمالية والمادية الوافية مسألة حاسمة الأهمية، ويلزم إجراء تقييم واقعي لها. ويجب أن تتفق اليونيدو والجهة النظيرة على سيناريوهات صريحة للاستدامة، قبل الشروع في مرحلة التنفيذ.</p>	<p>استدامة التدخل</p>
<p>تصل معظم تدخلات اليونيدو إلى الفئات المستهدفة. ومن الأمثلة الجيدة على كيفية الوصول فعلا إلى المنشآت المعنية الجمع بين استخدام البرمجيات التجارية والاستعانة بخبراء دوليين معينين لفترات قصيرة وخبراء وطنيين معينين لفترات أطول. وفي بعض المشاريع المتعلقة بتخفيف حدة الفقر كان من الصعب الوصول على العدد الكبير الكافي من المستفيدين.</p>	<p>الوصول إلى الفئات المستهدفة</p>
<p>يحتاج إحراز تقدّم صوب تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية إلى تضافر العمل. والنهج الذي يتبعه إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية قادر بوجه خاص على تعزيز التعاون بين منظمات أسرة الأمم المتحدة. وقد أثبتت التقييمات أن اليونيدو يمكنها أن تحسّن استخدامها لإطار العمل المذكور لأغراض البرمجة والرصد الخاصة بها. إلا أن عملية الإطار هي عملية كثيفة الاستهلاك للموارد وتتطلب وجوداً قوياً ومتواصلًا في الميدان.</p>	<p>التنسيق الخارجي</p>
<p>أثبتت التقييمات أن بالوسع الاستفادة من أوجه التآزر الممكنة بين المشاريع المدرجة تحت مظلة البرنامج المتكامل الواحد استفادة أكثر فعالية. وثبت أن التكامل كان أقوى بكثير في البرامج المتكاملة التي تولى فيها ممثل اليونيدو رئاسة فريق البرنامج. ومن المهم أن تكون هناك ملكية وطنية قوية للجانب الخاص بالتكامل، ومن الضروري وجود لجنة توجيهية للبرنامج المتكامل في مجمله.</p>	<p>تكامل البرامج المتكاملة</p>
<p>إن التحويل المستمر لميزانية اليونيدو الموضوعية على أساس الإدارة القائمة على النتائج إلى عملية إدارة برامج يتوقف على التطبيق الدقيق للإطار المنطقي. فيجب التمييز بين المخرجات والنواتج تمييزاً أوضح وتعريف المؤشرات تعريفاً سليماً؛ خصوصاً المتعلقة منها بالمخرجات. وكان من بين مواطن الضعف التي حدّتها تقييمات كثيرة أوجه القصور في الرصد المتواصل للنتائج والإبلاغ. ويتمثل حل محتمل تُجرى مناقشته حالياً في وضع مخطط لإجراء رصد مشترك لجميع المشاريع المدرجة تحت نفس البرنامج المتكامل.</p>	<p>الإدارة القائمة على النتائج</p>
<p>يشكّل حشد الأموال المختنق الرئيسي للبرامج المتكاملة. فلا ريب في أن البرامج المتكاملة الممولة تمويلاً كاملاً هي الوسيلة المثلى لإنجاز خدمات اليونيدو. غير أن التمويل المتجزئ والتأخير يؤديان أحياناً إلى انهيار البرامج المتكاملة الجيدة التصميم. وتعدّ مشاركة جميع الأطراف المعنية في حشد الأموال، والاستخدام الاستراتيجي للأموال الابتدائية المقدّمة من اليونيدو في حشد الأموال، وسيلة مفيدة. وقد أثبتت التقييمات أن اليونيدو والحكومة المعنية لا يضمنان جهودهما دائماً على نحو سليم في عملية جمع الأموال.</p>	<p>حشد الأموال</p>

<p>يمكن أن تزيد اليونيدو من الاستفادة من وضعها الفريد كمؤسسة محايدة متعددة الأطراف في دعم تنسيق السياسات، والحوار السياسي، والإدارة الشفافة للشؤون العامة. والتميز بين أنشطة التعاون التقني لليونيدو وأنشطة المحفل العالمي تمييز اصطناعي وينبغي إزالته. فالجانبان متكاملان في معظم تدخلات اليونيدو.</p>	<p>استراتيجية اليونيدو المؤسسية</p>
<p>أدت استراتيجية اليونيدو المؤسسية، مع نماذج خدماتها وأنواع تدخلاتها الموحدة، إلى تحسين كفاءة التعاون التقني. بيد أن التوحيد لا ينبغي أن يتدهور إلى تفكير بعقلية الصور الكربونية أو عقلية "النسخ واللصق". فنقل الدروس المستفادة من المشاريع والبرامج ليس إجراءً آلياً بل هو علمية إبداعية وابتكارية في حد ذاتها. وقد أثبتت التقييمات أن البلدان المستفيدة تأمل كثيراً أن تستحدث اليونيدو عمليات مماثلة من أجل الاستفادة من الدروس فيما بين بلدان الجنوب.</p>	<p>الابتكار والدروس المستفادة</p>