



Consejo Económico y Social

Distr. general
13 de mayo de 2008
Español
Original: inglés

Período de sesiones sustantivo de 2008

Nueva York, 10 a 14 de julio de 2008

Tema 3 a) del programa provisional*

**Actividades operacionales de las Naciones Unidas
para la cooperación internacional para el desarrollo:
seguimiento de las recomendaciones de la Asamblea
General y el Consejo en materia de política**

Funcionamiento del sistema de coordinadores residentes, incluidos sus costos y beneficios

Informe del Secretario General**

Resumen

El presente informe se ha preparado en respuesta a la petición formulada por la Asamblea General en el párrafo 93 de su resolución 62/208 de que el Secretario General presentara un informe anual sobre el funcionamiento del sistema de coordinadores residentes, incluidos sus costos y beneficios. En este primer informe se ofrece un panorama general del sistema de coordinadores residentes, así como de su organización, modalidades y funcionamiento.

En el informe se analiza la forma en que el mandato intergubernamental, basado principalmente en las revisiones trienales amplias de la política de la Asamblea General y resoluciones conexas del Consejo Económico y Social sobre las actividades operacionales, se aplica mediante el asesoramiento interinstitucional y la evolución de los sistemas, los instrumentos y las prácticas relativos al funcionamiento del sistema de coordinadores residentes y la función del coordinador residente. De conformidad con el principio de que el sistema, aunque gestionado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), pertenece al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en su conjunto, en el informe se presta especial atención a la coherencia y la participación de todo el sistema, así como a los

* E/2008/100.

** El retraso en la presentación de este informe se debió a las consultas amplias que se mantuvieron con diversas organizaciones.



mecanismos de rendición de cuentas en el marco de la responsabilidad y la dirección nacionales.

El sistema de coordinadores residentes engloba a todas las entidades del sistema de las Naciones Unidas que realizan actividades operacionales para el desarrollo en países donde se ejecutan programas, con independencia de que tengan presencia oficial en el país. Los elementos principales del sistema son los siguientes: a) a nivel nacional, el equipo de las Naciones Unidas en el país, el coordinador residente y su oficina; b) a nivel regional, los equipos de directores regionales y los equipos regionales de gestión; y c) a nivel de la Sede, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el PNUD en su calidad de gestor del sistema.

Se han logrado avances significativos gracias a diversas medidas destinadas a: mejorar la coherencia programática y operacional a nivel de los países; lograr la participación de todo el sistema, es especial por parte de los organismos no residentes; y fortalecer la rendición de cuentas. En el informe se describen los beneficios derivados de las medidas de coherencia, especialmente el uso de la evaluación común para los países y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, y de otros instrumentos, como los de programación conjunta. Además, se demuestran los beneficios derivados de las medidas de simplificación y armonización, como las instalaciones y servicios comunes, mediante algunos indicadores cuantitativos disponibles relativos a las economías y la eficiencia.

En el informe se ofrece información sobre la financiación del sistema de coordinadores residentes, como punto de partida en el que basar un análisis adecuado de los costos y los beneficios de la coordinación a nivel nacional en informes futuros. La financiación del puesto de coordinador residente debe entenderse como una inversión para todas las actividades de coordinación de las Naciones Unidas, incluida la seguridad de la Organización, y, cuando proceda, para la respuesta humanitaria y la transición después de los conflictos.

Pese a los importantes logros y avances conseguidos, siguen existiendo problemas considerables para lograr la eficacia de las actividades operacionales para el desarrollo mediante el sistema de coordinadores residentes. Entre esos problemas figura la necesidad de: responder de forma adecuada a las diversas exigencias a que tiene que hacer frente el sistema de coordinadores residentes, movilizar la experiencia de todo el sistema de las Naciones Unidas para prestar apoyo a los procesos de desarrollo de los países y abordar las divergencias en las prácticas institucionales. Se presentan al Consejo algunas recomendaciones relativas a la presentación de informes futuros sobre el sistema de coordinadores residentes.

Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Introducción	1–4	4
II. Panorama general del funcionamiento del sistema de coordinadores residentes	5–55	5
A. Mandato intergubernamental y asesoramiento interinstitucional	5–8	5
B. Sistema de coordinadores residentes: principios básicos y composición	9–12	6
C. El coordinador residente	13–19	6
D. Supervisión y gestión regional y mundial del sistema de coordinadores residentes, apoyo e instrumentos de rendición de cuentas	20–35	8
E. Mecanismos de coordinación en el plano nacional	36–40	12
F. Participación de organizaciones de todo el sistema en el sistema de coordinadores residentes	41–55	13
III. Coordinación en el plano nacional: actividades, instrumentos y valor añadido	56–75	17
A. Coordinación para el desarrollo	56–72	17
B. Simplificación y armonización de las prácticas institucionales	73–75	21
IV. Financiación del sistema de coordinadores residentes	76–85	22
A. Fuentes, asignación y utilización	76–84	22
B. Asignación de fondos y presentación de informes	85	26
V. Problemas y dificultades	86	26
VI. Conclusiones y recomendaciones	87–92	27

I. Introducción

1. El sistema de coordinadores residentes es un tema recurrente en el análisis de las actividades operacionales para el desarrollo que lleva a cabo el sistema de las Naciones Unidas, y ha sido siempre un capítulo fundamental en los informes en la materia que presenta el Secretario General a la Asamblea General y al Consejo Económico y Social. En la resolución más reciente sobre la revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo (véase la resolución 62/208 de la Asamblea General), por primera vez la Asamblea General pidió al Secretario General que presentara un informe anual al Consejo sobre el funcionamiento del sistema de coordinadores residentes, incluidos sus costos y beneficios.

2. El presente informe se ha preparado en respuesta a esa petición. En él se ofrece al Consejo un panorama general del sistema de coordinadores residentes, su organización, modalidades y funcionamiento. Se analizan los beneficios de la coordinación mediante el sistema de coordinadores residentes, así como sus costos, y se abordan las políticas pertinentes establecidas en las resoluciones relativas a la revisión trienal amplia de la política. Además, en el informe se examina la financiación del sistema de coordinadores residentes como punto de partida en el que basar la presentación de informes futuros sobre un análisis adecuado de los costos y los beneficios de la coordinación a nivel nacional.

3. En el informe no se analiza de forma exhaustiva la contratación y la selección de los coordinadores residentes, ya que la Asamblea General ha pedido un estudio específico sobre cuestiones de recursos humanos (véase la resolución 62/208, párrs. 94 y 125). Aunque las actividades de coordinación en relación con las operaciones humanitarias, de gestión de la seguridad y de mantenimiento de la paz (en situaciones nacionales pertinentes) son mandatos importantes del sistema de coordinadores residentes, en el presente informe no se examinan en profundidad. No obstante, estos otros temas podrán analizarse con más detalle en informes futuros. Igualmente, tampoco se tratan en este informe las actividades en curso destinadas a poner en práctica los programas piloto de la iniciativa “Unidos en la acción” en ocho países, dado que se realizará una evaluación independiente al respecto.

4. Puesto que el presente informe se publicará anualmente, puede considerarse que en él se ofrece un panorama general del sistema de coordinadores residentes, que irá seguido de una serie de evaluaciones temáticas complementarias sobre temas selectos. En el informe que se presentará en 2009 se hará especial hincapié en las iniciativas encaminadas a mejorar el proceso de selección y capacitación de los coordinadores residentes, conforme a la petición formulada por la Asamblea General (véase la resolución 62/208, párr. 94). Aparte de posteriores análisis sobre los costos y los beneficios del sistema de coordinadores residentes, en los informes futuros podrían abordarse cuestiones como la financiación, la programación, la contribución de todo el sistema de las Naciones Unidas al sistema de coordinadores residentes o la coordinación en situaciones de transición del socorro al desarrollo.

II. Panorama general del funcionamiento del sistema de coordinadores residentes

A. Mandato intergubernamental y asesoramiento interinstitucional

5. La idea del sistema de coordinadores residentes surgió cuando, en 1977, la Asamblea General estableció el concepto de un solo funcionario —el coordinador residente— encargado de coordinar las actividades operacionales para el desarrollo en el sistema de las Naciones Unidas (véase la resolución 32/197).

6. El concepto, que ha ido evolucionando a lo largo de los años, desempeña un papel cada vez más destacado en los procesos de reforma en el sistema. Los Estados Miembros, por conducto de las resoluciones de la Asamblea General relativas a la revisión trienal amplia de la política, han afirmado sistemáticamente la importancia del sistema de coordinadores residentes y su función clave para que el sistema de las Naciones Unidas actúe con eficacia y eficiencia en los países (véanse las resoluciones 59/250, párr. 53, y 62/208, párr. 91). Desde 1992, en todas las resoluciones relativas a la revisión trienal amplia de la política se hace un llamamiento para el que sistema de coordinadores residentes funcione con eficacia¹. La orientación acerca del funcionamiento del sistema de coordinadores residentes procede principalmente de las resoluciones de la Asamblea dimanantes de la revisión trienal amplia de la política y de las resoluciones conexas aprobadas por el Consejo Económico y Social para su aplicación.

7. En 1997, el Secretario General, en su informe titulado “Renovación de las Naciones Unidas: un programa de reforma” (véase A/51/950, párr. 49), destacó las iniciativas para fortalecer el sistema de coordinadores residentes, en las que también se hizo hincapié en la Cumbre Mundial 2005 (véase la resolución 60/1, párr. 169). En la Cumbre Mundial se pidió que el coordinador residente tuviera un papel reforzado en la aplicación de las reformas en los países, incluidas las atribuciones, los recursos y la obligación de rendir cuentas debidos. En las dos resoluciones más recientes sobre la revisión trienal amplia de la política, los Estados Miembros establecieron nuevas medidas para fortalecer el sistema de coordinadores residentes, incluida una mayor rendición de cuentas respecto de los gobiernos anfitriones y del proceso intergubernamental, así como en el sistema de las Naciones Unidas².

8. A nivel interinstitucional, las directrices elaboradas por el Comité Administrativo de Coordinación en 1999³ han servido de referencia fundamental para definir el alcance y los parámetros básicos del funcionamiento del sistema de coordinadores residentes. El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo está

¹ Véanse las resoluciones 47/199, 50/120, 53/192, 56/201, 59/201 y 62/208.

² Véanse las resoluciones 59/250, párrs. 53 a 61, y 62/208, párrs. 89 a 94, 96, 101, 104 y 105.

³ En el documento “Administrative Committee for Coordination statement on the role and functioning of the resident coordinator system” (1995) figura un conjunto inicial de directrices elaborado por el Comité Administrativo de Coordinación (cuyas funciones han sido asumidas por la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación). Posteriormente, esas directrices se definieron y actualizaron en el documento “Administrative Committee for Coordination guidelines on the functioning of the resident coordinator system” y pueden consultarse en el sitio web del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo; las directrices están siendo actualizadas.

aprovechando las directrices que reflejan el asesoramiento posterior acerca de la revisión trienal amplia de la política y las decisiones ejecutivas de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

B. Sistema de coordinadores residentes: principios básicos y composición

9. En el contexto de la responsabilidad y dirección nacionales del proceso de desarrollo, el sistema de coordinadores residentes es el principal mecanismo para coordinar las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, así como las actividades de emergencia, recuperación y transición en los países donde se ejecutan programas.

10. Aunque el sistema de coordinadores residentes se centra en la coordinación a nivel nacional, en su gestión participan mecanismos de supervisión y apoyo de todo el sistema en la Sede y en el plano regional.

11. El funcionamiento del sistema de coordinadores residentes se basa en dos principios fundamentales. El primero tiene que ver con la responsabilidad y dirección por parte de los países de su propio proceso de desarrollo. Las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas se llevan a cabo a petición de los gobiernos y de conformidad con sus políticas y prioridades. Los gobiernos de los países son los principales responsables de coordinar toda la asistencia externa, incluida la que reciben del sistema de las Naciones Unidas. El sistema de coordinadores residentes presta ayuda a los gobiernos de los países para que apliquen sus planes y estrategias de desarrollo nacionales y cumplan su responsabilidad respecto del seguimiento de las grandes conferencias y cumbres internacionales de las Naciones Unidas facilitando un apoyo coherente, coordinado y eficiente del sistema de las Naciones Unidas sobre el terreno.

12. El segundo principio es que el sistema de coordinadores residentes pertenece al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en su conjunto y que su funcionamiento debe ser participativo, colegiado y responsable.

C. El coordinador residente

13. Como reafirmó la Asamblea General en su resolución 62/208, el coordinador residente desempeña un papel fundamental para posibilitar la coordinación de las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en el plano nacional. El coordinador residente garantiza que esas actividades se ajusten a las prioridades de desarrollo nacionales, los mandatos y objetivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y los principios y el asesoramiento en materia de política sobre las actividades operacionales para el desarrollo. El coordinador residente se encarga de establecer una dimensión multidisciplinar en la asistencia que presta el sistema de las Naciones Unidas al país, basándose en los objetivos de desarrollo acordados a nivel internacional, en particular los objetivos de desarrollo del Milenio. El coordinador residente se encarga también de garantizar que los gobiernos nacionales tengan acceso a toda la gama de conocimientos técnicos del sistema de las Naciones Unidas, y es el

responsable de adoptar las medidas necesarias para tratar con las organizaciones del sistema que no tienen oficinas de representación sobre el terreno, teniendo en cuenta la relación especial existente entre determinadas estructuras de organismos del sistema de las Naciones Unidas y la sociedad civil. En estrecha colaboración con el equipo de las Naciones Unidas en el país, el coordinador residente debe formular un plan de trabajo anual para el equipo como marco para realizar las actividades concertadas del sistema de las Naciones Unidas a nivel nacional. Además, el coordinador residente moviliza recursos para el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en su conjunto en el plano nacional (véase la resolución 59/250, párr. 61).

14. En circunstancias normales, el coordinador residente es el representante designado del Secretario General y dirige el equipo de las Naciones Unidas en el país. Este equipo está integrado por representantes de los fondos y programas de las Naciones Unidas, los organismos especializados y otras entidades de las Naciones Unidas acreditados en un país determinado. Todos los miembros del equipo tienen una doble función, como representantes de su organización respectiva y como miembros del sistema de coordinadores residentes, y han de prestar todo su apoyo para el funcionamiento eficaz de ambos. Las instituciones de Bretton Woods participan activamente en la labor de los equipos de las Naciones Unidas en la mayoría de los países. El coordinador del Programa conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA) en el país, que es el principal responsable de las actividades del ONUSIDA a nivel nacional, desarrolla su labor en el marco del sistema de coordinadores residentes y es miembro de pleno derecho del equipo de las Naciones Unidas en el país.

15. Por lo general, el coordinador residente coordina también la asistencia humanitaria internacional a nivel de los países en apoyo de las iniciativas gubernamentales. Puede ser nombrado coordinador de asuntos humanitarios en el país por el coordinador del socorro de emergencia en consulta con el Comité Permanente entre Organismos encargado de las cuestiones humanitarias. Si en una misión integrada de mantenimiento de la paz se nombra un Representante Especial del Secretario General, el coordinador residente y coordinador de asuntos humanitarios puede actuar como Representante Especial Adjunto del Secretario General bajo la autoridad general del Representante Especial del Secretario General, encargado de coordinar la asistencia humanitaria y para el desarrollo, incluida la recuperación. El coordinador residente también suele ser el oficial designado para la seguridad de las Naciones Unidas, a menos que haya en el país un funcionario de las Naciones Unidas de más categoría. Como tal, el coordinador residente es responsable ante el Secretario General, por conducto del Secretario General Adjunto de Seguridad, de la seguridad del personal empleado por las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y sus familiares a cargo en el país. El oficial designado es el encargado de garantizar que se cumpla en el país el objetivo del sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas y debe rendir cuentas al respecto.

16. Las responsabilidades del coordinador residente, incluso en sus funciones de coordinador de asuntos humanitarios y de oficial designado, figuran en la descripción de las funciones del coordinador residente en el anexo de las directrices de 1999 del Comité Administrativo de Coordinación.

17. El coordinador residente es responsable ante el Secretario General por conducto del Administrador del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en su calidad de presidente del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. En la actualización que se lleva a cabo de la descripción de las funciones del coordinador residente se definen y aclaran las responsabilidades de éste como director del equipo de las Naciones Unidas en el país, por un lado, y su función como representante del PNUD, por otro. A fin de asegurar que el coordinador residente tenga una mayor disponibilidad para las funciones de coordinación y evitar conflictos de interés, la Asamblea General pidió al PNUD que nombrara a un director para el país que se encargara de las actividades básicas del Programa, incluida la recaudación de fondos, especialmente en países con equipos grandes y situaciones de coordinación complejas, o en situaciones complejas de emergencia. A fecha de mayo de 2008, se han establecido 49 puestos de director para el país y se han cubierto 41⁴.

18. El coordinador residente, con el apoyo del equipo de las Naciones Unidas en el país, debe presentar informes a las autoridades nacionales sobre los progresos conseguidos en el logro de los resultados convenidos en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (véase la resolución 62/208, párr. 96).

19. Las responsabilidades y tareas del coordinador residente como director del equipo de las Naciones Unidas en el país han aumentado considerablemente con el tiempo. El hecho de que se preste mayor atención a la coherencia y la coordinación a nivel de todo el sistema, de que haya aumentado la complejidad de las cuestiones y de que sea preciso adoptar un enfoque multidisciplinar en muchos casos ha dado lugar a un aumento de la demanda para que el sistema de coordinadores residentes sea eficaz y eficiente.

D. Supervisión y gestión regional y mundial del sistema de coordinadores residentes, apoyo e instrumentos de rendición de cuentas

Política y gestión

20. Diversos mecanismos interinstitucionales radicados en la Sede prestan asesoramiento al coordinador residente y al sistema de coordinadores residentes acerca de la aplicación de los objetivos de desarrollo acordados a nivel internacional y del logro de la coherencia, la eficacia operacional y la rendición de cuentas bajo la responsabilidad y la dirección nacionales. En octubre de 2007, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo se incorporó al marco de la estructura de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación, con lo que se ha logrado un vínculo de presentación de informes más sistemático por parte del PNUD en su calidad de gestor del sistema de coordinadores residentes ante la Junta de jefes ejecutivos y el Secretario General. Además, el sistema de coordinadores residentes ha pasado a tener una mayor responsabilidad a nivel de todo el sistema.

⁴ El objetivo del PNUD es establecer 50 puestos de director para el país antes de 2010.

La Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo

21. La Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación y sus tres pilares, el Comité de Alto Nivel sobre Programas, el Comité de Alto Nivel sobre Gestión y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, garantizan un enfoque sectorial consistente respecto de la labor del sistema de coordinadores residentes. El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo es el mecanismo que presta asesoramiento colectivo a los equipos de las Naciones Unidas en los países acerca de las actividades operacionales para el desarrollo. El Comité de Alto Nivel sobre Programas se centra en la coherencia del sistema de las Naciones Unidas sobre políticas temáticas, mientras que el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo se centra en convertir esas políticas en asesoramiento operacional y elabora instrumentos para los equipos de las Naciones Unidas en los países. El Comité de Alto Nivel sobre Gestión se ocupa de cuestiones de gestión pertinentes para todo el sistema de las Naciones Unidas, mientras que el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo se centra en los aspectos de gestión y administrativos de las operaciones en los países. El Comité de Alto Nivel sobre Gestión y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo colaboran según corresponda. La Junta de jefes ejecutivos presenta informes al Consejo Económico y Social.

22. El Grupo sobre cuestiones relativas a los coordinadores residentes del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo presta apoyo a la gestión del sistema de coordinadores residentes. En el marco actualizado para la gestión del sistema de coordinadores residentes⁵, entre las iniciativas en curso del Grupo figuran el establecimiento de un marco de rendición de cuentas para el sistema de coordinadores residentes, con orientación sobre las relaciones de trabajo (o código de conducta) y la elaboración de un mecanismo de solución de controversias, así como la mejora de: a) la descripción de funciones del coordinador residente; b) un sistema de evaluación de la actuación profesional del coordinador residente y el equipo de las Naciones Unidas en el país; c) el sistema de contratación y selección de coordinadores residentes; y d) la orientación y la capacitación de los coordinadores residentes, que abarque sus múltiples funciones.

23. El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo ha aumentado el apoyo que presta a los equipos de las Naciones Unidas en los países mediante los equipos de directores regionales y los equipos regionales de gestión. Estos equipos tienen dos funciones fundamentales: a) el asesoramiento y apoyo estratégicos para la elaboración y ejecución de programas y la garantía de calidad de los principales resultados del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo de los equipos de las Naciones Unidas en el país; y b) la gestión y supervisión de la actuación profesional de los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países. Los equipos de directores regionales y los equipos regionales de gestión están integrados por representantes de los fondos y programas del sistema de las Naciones Unidas, los organismos especializados y otros organismos del sistema de las Naciones Unidas que realizan actividades operacionales a nivel nacional.

⁵ Véase “Principles for enhancing the leadership role of the resident coordinator for United Nations operational activities for development and accountability framework of the resident coordinator system.”

24. La Oficina del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, que recientemente pasó a denominarse Oficina de Coordinación de las Operaciones para el Desarrollo (con efecto a partir de junio de 2008), presta apoyo a todos los mecanismos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Se trata de la principal estructura de apoyo que da asistencia continua a los coordinadores residentes y al sistema de coordinadores residentes.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo como gestor del sistema de coordinadores residentes

25. La gestión del sistema de coordinadores residentes sigue siendo competencia del PNUD, en cuyo Administrador recae la responsabilidad de supervisión al respecto. En las dos últimas resoluciones sobre la revisión trienal amplia de la política se reafirmó el papel de gestor del sistema que cumple el PNUD. En su calidad de presidente del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Administrador del PNUD presenta informes acerca del funcionamiento del sistema de coordinadores residentes al Secretario General, que se desempeña como presidente de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación.

Apoyo sustantivo y de asesoramiento al sistema de coordinadores residentes

26. El sistema de coordinadores residentes recibe diversos tipos de apoyo sustantivo del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Varios grupos de trabajo y equipos de tareas del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo prestan servicios de asesoramiento y orientación sobre temas intersectoriales emanados de las conferencias internacionales de las Naciones Unidas y los enfoques sectoriales, así como acerca de los procesos de programación. Para afianzar el apoyo de la Organización a la creación de capacidad nacional, se presta un amplio apoyo, entre otras cosas acerca de los procesos de evaluación común para los países y del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la creación de capacidad, la incorporación de los objetivos de desarrollo del Milenio en los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza, los planes de apoyo a los objetivos de desarrollo del Milenio, las nuevas modalidades de ayuda, la participación de la sociedad civil, los enfoques basados en los derechos humanos (incluso en el trabajo), la igualdad entre los géneros y los indicadores de desempeño del empoderamiento de la mujer, la incorporación de la reducción del riesgo de desastres y la respuesta a las cuestiones relativas a los pueblos indígenas.

27. Las redes electrónicas temáticas y funcionales también apoyan a los equipos de las Naciones Unidas en los países mediante la realización de foros de debate e intercambio de experiencias, como por ejemplo la red de prácticas de coordinación y la red de asesoramiento sobre políticas relativas a los objetivos de desarrollo del Milenio.

28. Se encuentra en marcha un programa de formación dirigido a los equipos de las Naciones Unidas en los países que abordan el proceso del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, por ejemplo en materia de gestión basada en los resultados. En otros cursos de formación temática se aprovechan los conocimientos especializados específicos de los fondos, los programas y los organismos. Entre ellos cabe mencionar un módulo sobre comercio, que cuenta con el apoyo de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

(UNCTAD), y otro sobre el empleo y el trabajo decente, respaldado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La Oficina de Coordinación de las Operaciones para el Desarrollo proporciona 3 millones de dólares por año provenientes de las contribuciones de los donantes a la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas y a los equipos de las Naciones Unidas en los países para financiar actividades de capacitación.

Marco para la rendición de cuentas

29. El sistema de coordinadores residentes mejora la rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas al país anfitrión mediante informes presentados por el coordinador residente a las autoridades nacionales acerca de los resultados del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (véase la resolución 62/208, párr. 96), respetando el sentido de identificación y dirección nacionales de los procesos de programación y ajustando el Marco a las prioridades del país. También mejora la rendición de cuentas del sistema a los organismos intergubernamentales, como la Asamblea General y el Consejo Económico y Social, gracias a la revisión trienal amplia de la política y al presente informe, por ejemplo.

30. Además, el sistema de coordinadores residentes mejora la rendición de cuentas en el seno del sistema de las Naciones Unidas. Las bases en que se sustenta esa rendición de cuentas son las siguientes: a) la matriz de resultados del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo; b) el plan de trabajo anual de los equipos de las Naciones Unidas en los países; y c) el sistema de evaluación de la actuación profesional.

31. El plan de trabajo de los equipos de las Naciones Unidas en los países es el instrumento clave para organizar las actividades de coordinación a nivel nacional. En el plan de trabajo se deben determinar las principales medidas de coordinación planificadas, aprovechando sobre todo la matriz de resultados del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo. En su preparación se sigue la orientación impartida en la revisión trienal amplia de la política y en las iniciativas conexas de la Junta de los jefes ejecutivos y del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

32. Los resultados obtenidos por el coordinador residente y el equipo de las Naciones Unidas en el país se exponen en un informe anual. El coordinador residente presenta el informe al Secretario General (en su calidad de presidente de la Junta de los jefes ejecutivos) por conducto del Administrador del PNUD. Tal como se pide en la revisión trienal amplia de la política, los coordinadores residentes informan a los gobiernos anfitriones acerca de los progresos realizados por los equipos de las Naciones Unidas en los países en pro de la consecución de los resultados del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

33. En 2006 se introdujo con carácter experimental un sistema de evaluación de la actuación profesional para la evaluación mutua del desempeño del coordinador residente y de los miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país en comparación con su plan de trabajo convenido. El sistema, que se ha perfeccionado y se está poniendo en funcionamiento para la evaluación de la actuación profesional en 2007, comprende tres componentes amplios:

a) La autoevaluación de sus resultados por parte del coordinador residente y los miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país (se evalúa un grupo de

resultados referente al coordinador residente, coordinador de asuntos humanitarios y oficial designado, y otro relativo al equipo como entidad colectiva). A fin de mejorar la rendición de cuentas de los miembros del equipo en el país, la presentación de informes sobre resultados también permite ver de qué forma los representantes de los distintos organismos dirigieron el equipo para obtener un resultado común en nombre de dichos organismos. Los resultados respecto a la respuesta humanitaria se basan en el acuerdo entre el Coordinador del Socorro de Emergencia y el Coordinador de asuntos humanitarios;

b) El instrumento de evaluación de competencias de 180 grados, que mide comportamientos y competencias de los equipos;

c) La opinión expresada por el sistema de las Naciones Unidas acerca del desempeño del coordinador residente: el Coordinador del Socorro de Emergencia de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios aporta su opinión acerca de la función humanitaria del coordinador residente y coordinador de asuntos humanitarios; el Representante Especial del Secretario General hace lo propio respecto del Representante Especial Adjunto del Secretario General; el Departamento de Seguridad opina sobre la función del oficial designado, según criterios tomados del sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas; y los miembros de la Junta de los jefes ejecutivos expresan su opinión acerca de la función del coordinador residente, coordinador de asuntos humanitarios y oficial designado, según sea pertinente para los mandatos de los organismos.

34. Esas evaluaciones se presentan a los equipos de directores regionales y equipos regionales de gestión, que llevan a cabo su propia evaluación y hacen llegar su opinión al coordinador residente y al equipo de las Naciones Unidas en el país. Este examen no sustituye al proceso de examen interno que hacen los organismos de sus representantes en el país, sino que sirve de aportación complementaria.

35. A efectos de mejorar el sistema y el proceso, quedan aún algunos problemas por solucionar. Entre ellos cabe mencionar: a) la necesidad de agilizar el proceso, manteniendo al mismo tiempo la calidad de la evaluación; b) el establecimiento de vínculos más sistemáticos entre la evaluación del desempeño del coordinador residente y del equipo de las Naciones Unidas en el país, en relación con los sistemas de las organizaciones respectivas; c) el perfeccionamiento de la evaluación de los equipos de directores regionales y equipos regionales de gestión, entre otras cosas aumentando la participación a nivel de todo sistema y garantizando al mismo tiempo la gestionabilidad; y d) la realización de un seguimiento más sistemático de las evaluaciones a fin de paliar las deficiencias en materia de desempeño.

E. Mecanismos de coordinación en el plano nacional

Equipo de las Naciones Unidas en el país

36. En el plano nacional, el sistema de coordinadores residentes funciona principalmente por conducto del equipo de las Naciones Unidas en el país. La toma de decisiones acerca de medidas colectivas o cuestiones de interés para todo el sistema tiene lugar en las reuniones del equipo, dirigidas por el coordinador residente. Entre los miembros del equipo en el país figuran representantes de organizaciones de las Naciones Unidas que están debidamente acreditadas ante el Gobierno, tienen programas operacionales y un presupuesto nacional y deben rendir

cuentas por el desempeño del equipo y los objetivos del equipo de las Naciones Unidas en el país.

37. En la mayoría de los países, las instituciones de Bretton Woods participan activamente en la labor de los equipos de las Naciones Unidas. El coordinador residente puede invitar a participar a otras organizaciones, como los bancos regionales de desarrollo. En situaciones de emergencia, la responsabilidad de la coordinación humanitaria recae en el equipo humanitario en el país, compuesto por miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país y representantes de la Organización Internacional para las Migraciones, organizaciones no gubernamentales y el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

Oficina del coordinador residente

38. Habida cuenta de las crecientes demandas y complejidad de las funciones del coordinador residente, así como de las expectativas de lograr una mayor eficacia, se ha proporcionado a los coordinadores residentes una plantilla de apoyo que, integrada por un mínimo de una persona y un promedio de tres, constituye la oficina del coordinador residente. En situaciones complejas después de una crisis, el número de funcionarios puede aumentar con la incorporación de personal nacional e internacional del cuadro orgánico, como asesores en materia de supervisión y evaluación, especialistas en comunicaciones y asesores de seguridad, especialmente cuando la capacidad existente del equipo de las Naciones Unidas en el país no puede prestar apoyo. La composición de la oficina del coordinador residente varía en función de la situación del país.

Grupos temáticos

39. Los equipos de las Naciones Unidas en los países prestan apoyo a las actividades nacionales de coordinación realizadas bajo dirección de los gobiernos y en las cuales participan otros asociados importantes. Las tareas concretas de coordinación se organizan por esferas sustantivas y se asignan a grupos temáticos, grupos de trabajo o equipos de tareas, según corresponda, dirigidos generalmente por el organismo que tiene el mandato y los conocimientos especializados pertinentes.

40. Los grupos temáticos representan un importante mecanismo a la hora de realizar la evaluación común para los países, el análisis de los países, la preparación del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, y la ejecución y seguimiento de iniciativas conjuntas. Los grupos se establecen cada vez más con arreglo a las esferas de resultados del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y los temas intersectoriales. Los grupos temáticos comunes son el VIH/SIDA y el género. Podrían organizarse otros grupos sobre gestión en caso de desastre, seguridad alimentaria, salud, los objetivos de desarrollo del Milenio y coordinación de la ayuda, entre otros. También se suelen organizar grupos sobre operaciones, gestión y comunicaciones.

F. Participación de organizaciones de todo el sistema en el sistema de coordinadores residentes

41. La participación de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en el sistema de coordinadores residentes se sustenta en el principio de

que este último pertenece al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en su conjunto y de que su funcionamiento es participativo, colegiado y responsable. En el párrafo 13 de su resolución 62/208, la Asamblea General destacó que el aumento de la coordinación y la coherencia en el plano nacional se debe realizar reconociendo las funciones y los mandatos respectivos y utilizando con mayor eficacia los recursos y los conocimientos singulares de cada fondo, programa y organismo especializado de las Naciones Unidas.

42. En lo referente a las funciones, la organización y la gestión del sistema de coordinadores residentes, descritas más arriba, la coordinación y la participación de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas tienen lugar en la Sede y en los planos regional y nacional.

Participación en las tareas de seguimiento, orientación y gestión a nivel mundial

43. Diversos organismos participan activamente en la formulación de políticas y directrices operacionales respecto del sistema de coordinadores residentes por medio del Grupo sobre cuestiones relativas a los coordinadores residentes del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Todas las organizaciones pertenecientes al Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo pueden participar en el Grupo sobre cuestiones relativas a los coordinadores residentes.

44. La participación de los organismos en lo referente al proceso de evaluación del desempeño descrito más arriba se gestiona mediante el mecanismo de los equipos de directores regionales y los equipos regionales de gestión en el plano regional y en el seno de los equipos de las Naciones Unidas en los países.

Participación en la selección de coordinadores residentes

45. Los organismos de las Naciones Unidas también participan en el proceso de selección de coordinadores residentes. Se les alienta a proponer funcionarios cualificados para que sean evaluados e incorporados al grupo de candidatos a coordinadores residentes. Los organismos podrían asimismo participar en la identificación de candidatos idóneos para dichos puestos por conducto del Grupo Asesor Interinstitucional. En la actualidad, forman parte de este Grupo 11 organismos con responsabilidades operacionales suficientes sobre el terreno.

46. Si bien la mayoría de los coordinadores residentes provienen tradicionalmente del PNUD, gracias a los esfuerzos desplegados por el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo para diversificar su reserva de candidatos cualificados se ha registrado un importante aumento en el porcentaje de coordinadores residentes provenientes de otros organismos. Entre 2001 y 2003, el 36% de los candidatos a coordinadores residentes que fueron objeto de la evaluación correspondiente procedían de organizaciones distintas del PNUD. Hacia 2008, ese porcentaje había aumentado al 64%. Entre 2001 y abril de 2008, el número de coordinadores residentes no provenientes del PNUD aprobados por el Secretario General y los gobiernos anfitriones aumentó a más del doble, pasando del 13% al 30%. Alrededor del 5% de los coordinadores residentes en funciones procede de organismos especializados.

47. Para la contratación de coordinadores residentes, la labor de ampliar la base a distintas partes del sistema de las Naciones Unidas se ve afectada por una serie de

factores. Entre ellos cabe mencionar las políticas de recursos humanos dentro de las organizaciones y entre ellas, la movilidad interinstitucional, los elevados costos que entraña preparar al personal para los puestos de coordinador residente, los problemas de reintegración en la organización de origen tras la asignación como coordinador residente y la baja clasificación de los puestos de coordinador residente y coordinador de asuntos humanitarios teniendo en cuenta la complejidad del trabajo, así como el plan de incentivos conexo. En el Grupo sobre cuestiones relativas a los coordinadores residentes se debaten actualmente diferentes enfoques para intentar solucionar esas cuestiones.

48. Se están tomando medidas para mejorar la formación de los coordinadores residentes y coordinadores de asuntos humanitarios de modo que adquieran un mayor conocimiento de otros organismos (especialmente no residentes y especializados), entre otras cosas mediante sesiones informativas presentadas por todos los organismos a los nuevos coordinadores residentes. Sin embargo, persiste la preocupación de que los coordinadores residentes no conocen suficientemente bien las funciones y los mandatos de los organismos especializados y de los organismos no residentes.

Participación de organismos en el plano nacional

49. La Asamblea General ha pedido en reiteradas ocasiones que se aumente la participación de organizaciones de las Naciones Unidas para el desarrollo en las actividades operacionales para el desarrollo que se llevan a cabo en los países, a fin de optimizar el apoyo a las labores nacionales de desarrollo y facilitar el acceso de los países en desarrollo a los servicios disponibles dentro del sistema. En consecuencia, la Asamblea ha pedido que se tomen medidas para promover una mayor inclusividad y participación, incluso mediante la promoción, la descentralización, la delegación de autoridad y la programación multianual, así como la aplicación de tecnologías avanzadas de la información y las comunicaciones (véanse las resoluciones 59/250, párrs. 43 a 45 y 57, y 62/208, párr. 95).

50. La coordinación y la participación de los organismos tienen lugar tanto en los aspectos del funcionamiento de los equipos de las Naciones Unidas en los países relativos a la programación como a la gestión. La participación puede verse influida por una serie de factores, como por ejemplo si el organismo está o no físicamente presente en el país, ejecutando operaciones y programas operacionales; el tamaño y el carácter de dicha presencia; el presupuesto conexo; y los recursos que pueda aportar el organismo para mantener las actividades conjuntas y de coordinación.

Participación de organismos no residentes

51. Un análisis reciente realizado por el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo mostró que de un grupo de 24 organismos, 13 eran no residentes (50% o más) en la mayoría de los países en que se ejecutaban programas. Esos organismos proporcionaban apoyo especializado procedente de oficinas regionales y de la Sede.

52. La participación de los organismos no residentes en las actividades de cooperación para el desarrollo adquiere mayor proyección cuando proporcionan conocimientos especializados y servicios de gestión a las actividades sobre el terreno y aportan financiación. Ante el aumento de las oportunidades y las

exigencias de participación en enfoques sectoriales y otras nuevas modalidades de ayuda, los organismos no residentes están suscribiendo acuerdos de cooperación institucionalizada con organismos residentes, o han establecido algún tipo de presencia en el país. Esos acuerdos abarcan mecanismos, como el despliegue de un oficial de enlace en el país, y modalidades de cooperación en torno a iniciativas mundiales. Algunos organismos no residentes comparten iniciativas con otros asociados, como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (por ejemplo, la UNCTAD en relación con el Marco Integrado para la asistencia técnica a los países menos adelantados en materia de comercio).

53. Otros organismos no residentes cuentan con encargados de la coordinación en el país (provenientes de organismos anfitriones gubernamentales o coordinadores de proyectos contratados por el organismo). Algunos organismos han adoptado medidas concretas para descentralizar su presencia. Desde 2004, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) ha establecido 13 suboficinas en el PNUD. De conformidad con un memorando de entendimiento suscrito en 2002 entre el PNUD y el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat), ya ocupan sus puestos 40 directores de programas de ONU-Hábitat. El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) ha abierto dependencias de coordinación operacional en varios países en virtud de acuerdos con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el PNUD, en calidad de organizaciones anfitrionas.

54. En los casos en que no cuentan con oficinas en los países, la OIT y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) tienen una asociación estratégica bilateral con el PNUD. Gracias a ello ha sido posible informar a los coordinadores residentes acerca del potencial del plan de acción mundial sobre educación para todos como marco para la coordinación en materia educativa. Además, esa asociación ha permitido la promoción de una guía práctica para la incorporación sistemática del empleo y el trabajo decente, adoptada por la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación en 2007. Las comisiones regionales suscribieron también un acuerdo marco de cooperación con el PNUD en 2007, en el que se definieron ocho ámbitos de colaboración, entre ellos labores de análisis y planificación por los equipos de las Naciones Unidas en los países, y la coordinación de los servicios de asesoramiento a nivel nacional.

55. En 2005, un grupo de trabajo sobre organismos no residentes del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo evaluó el nivel de participación de dichos organismos en las actividades de desarrollo en el plano nacional. El grupo de trabajo llegó a la conclusión de que debía adoptarse un criterio más coherente a fin de garantizar que todos los conocimientos especializados del sistema de las Naciones Unidas se pusiesen a disposición de los gobiernos nacionales a nivel de los países. Unas 15 entidades que tomaron parte en la iniciativa del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo se han comprometido a adoptar medidas en el marco del plan de acción del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo sobre los organismos no residentes. Además, se comprometieron a nombrar encargados para establecer contactos con las oficinas de los coordinadores residentes y a formar parte de los equipos de las Naciones Unidas en los países cuando sus conocimientos especializados se consideren de utilidad para los asociados nacionales y cuando las condiciones así lo permitan. También han sido nombrados puntos focales miembros del personal de las oficinas de los coordinadores residentes, para que se comuniquen

con los organismos no residentes. En 2007, en respuesta al plan de acción sobre los organismos no residentes, el PNUD creó con carácter experimental 14 puestos de contratación nacional de analistas de coordinación de los organismos no residentes, de los cuales se han cubierto 12. Si se estima que los resultados son positivos, deberá abordarse la cuestión de financiar puestos similares en otros países.

III. Coordinación en el plano nacional: actividades, instrumentos y valor añadido

A. Coordinación para el desarrollo

56. Los beneficios de la coordinación de las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo tienen que ver principalmente con el apoyo a los procesos nacionales de desarrollo mediante: a) la obtención de resultados que amplíen los efectos estratégicos de la contribución del sistema de las Naciones Unidas a los planes y prioridades nacionales; y b) la mejora de la eficiencia operacional del sistema y la reducción de los costos de transacción para los asociados nacionales, principalmente mediante la simplificación y la armonización de los procesos de programación y las prácticas institucionales.

57. Si bien en la mayoría de los países la función básica del sistema de coordinadores residentes consiste en realizar una labor de coordinación para lograr resultados en materia de desarrollo, el sistema tiene también la responsabilidad de velar por la seguridad de la presencia de las Naciones Unidas en el país, a fin de ayudar a coordinar la preparación y la respuesta para hacer frente a emergencias y asegurar una transición fluida del socorro humanitario al desarrollo a largo plazo.

58. Para que la labor de coordinación redunde al máximo en beneficio de las actividades nacionales en pro del desarrollo, en los esfuerzos desplegados por los equipos de las Naciones Unidas en los países para mejorar la coherencia en el plano nacional ha sido importante el uso de instrumentos y herramientas comunes. Se utilizan actualmente tres instrumentos de gran relevancia: a) la evaluación común para los países; b) el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y su marco de resultados; y c) la programación conjunta y, en su caso, los programas conjuntos. Otros instrumentos que se han elaborado para complementar aquéllos son el método armonizado para las transferencias en efectivo y los fondos fiduciarios de donantes múltiples⁶.

59. Desde 1998 se viene informando periódicamente a la Asamblea General y al Consejo Económico y Social acerca del carácter y el desempeño de dichos instrumentos. En las revisiones trienales amplias de la política correspondientes a 2004 y 2007, la Asamblea reconoció el valor añadido de la evaluación común para

⁶ El método armonizado para las transferencias en efectivo es un nuevo enfoque de la gestión de riesgos utilizado por los cuatro grandes fondos y programas de las Naciones Unidas para transferir efectivo a los asociados en la ejecución de una manera que resulte adecuada al contexto del país, así como para fomentar la capacidad de dichos asociados para desarrollar una gestión financiera de alta calidad. Los fondos fiduciarios de donantes múltiples son instrumentos de financiación mediante los cuales los donantes aúnan recursos en apoyo de las prioridades nacionales y promueven una estrecha coordinación y colaboración en la labor de los organismos de las Naciones Unidas. Los fondos fiduciarios de donantes múltiples se utilizan cada vez más en situaciones humanitarias, de recuperación y de transición.

los países como instrumento común para analizar la situación de desarrollo nacional e identificar las principales cuestiones en materia de desarrollo, con particular atención a los objetivos de desarrollo del Milenio y a otros objetivos de desarrollo acordados a nivel internacional. En su resolución 62/208, la Asamblea General recordó el potencial del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo como marco colectivo, coherente e integrado de programación y supervisión para las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en los países, que ha de generar más oportunidades de iniciativas conjuntas, incluida la programación conjunta, e instó al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a que aprovecharse plenamente esas oportunidades en aras de la eficacia y efectividad de la ayuda que presta.

60. Gracias a esas herramientas se han hecho progresos en la armonización de los ciclos de programación entre las entidades de las Naciones Unidas con ciclos de programación plurianuales, en particular el PNUD, el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) en más de 110 países (a fecha de febrero de 2007). Esa armonización sigue representando un problema para el grupo más amplio, de entidades de las Naciones Unidas que tienen órganos rectores separados, debido a las diferencias en los marcos, ciclos y modalidades de financiación⁷. Para el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, la plena integración con los procesos y sistemas nacionales de programación sigue constituyendo un gran desafío.

61. Desde un punto de vista cualitativo, los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo están logrando una mayor correspondencia con las prioridades y procesos de planificación en materia de desarrollo nacional y se están centrando en menos pero más estratégicos resultados de los programas. Sin embargo, debe reforzarse la vigilancia y evaluación de los resultados. Por otra parte, sigue buscándose un enfoque adecuado para elaborar un Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo que tenga objetivos estratégicos y sea inclusivo. Es posible que algunos países tengan necesidades especiales que pueden ser atendidas por organismos más pequeños o especializados de las Naciones Unidas y que quizás no puedan abordarse en forma conjunta ni con grandes contribuciones financieras. Dichas contribuciones se reconocen e incluyen en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (pero no en la matriz de resultados comunes).

62. Una vez que el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo ha sido finalizado y ha recibido la aprobación del gobierno, los organismos deben especificar el modo en que tienen previsto contribuir a los resultados del Marco. El PNUD, el UNICEF, el UNFPA y el PMA han logrado avances en lo que respecta a la armonización de los instrumentos de aplicación del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, como los documentos de los programas por países, los planes de acción de los programas por países y los planes de trabajo anuales. Algunos organismos especializados también han desarrollado sus propios marcos de programación por países o instrumentos de planificación, como la estrategia de cooperación en los países de la Organización Mundial de la Salud (OMS); los programas nacionales de trabajo decente de la OIT; el Marco Integrado para la asistencia técnica en materia de comercio elaborado conjuntamente por la

⁷ Véase A/62/73–E/2007/52, párr. 105.

UNCTAD, el Centro de Comercio Internacional (CCI), el Banco Mundial, la Organización Mundial del Comercio y el PNUD; el marco de prioridades nacionales a mediano plazo de la FAO; y recientemente, la Estrategia de Apoyo a la Educación Nacional de la UNESCO. Es importante que estos procesos y marcos se incorporen en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo a fin de evitar posibles duplicaciones y asegurar la complementariedad. En muchos países, el Banco Mundial y los equipos de las Naciones Unidas en los países celebran consultas estrechas para asegurar la complementariedad entre la estrategia de asistencia al país y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

63. Los fondos, programas y organismos especializados de las Naciones Unidas tratan cada vez más de ajustar los ciclos de programación y planificación a las necesidades de documentación de los países. Varios equipos de las Naciones Unidas en los países han puesto en marcha iniciativas para elaborar procesos más unificados a nivel nacional y documentos comunes, especialmente entre el PNUD, el UNFPA, el UNICEF y el PMA.

64. Las iniciativas de coordinación suelen intensificarse en torno a un programa común durante las etapas de evaluación y planificación y en situaciones de crisis humanitaria, pero tienden a ralentizarse en las etapas de ejecución y supervisión. La persistencia de planes y documentos operacionales individuales en los distintos organismos puede perpetuar algunos costos de transacción innecesarios que deben asumir los asociados nacionales, especialmente en los casos en que varios organismos prestan apoyo al mismo asociado para lograr un resultado común. Es preciso seguir trabajando a nivel de la Sede y de los equipos de las Naciones Unidas en los países a fin de armonizar e integrar en mayor medida la programación de los organismos y mejorar los mecanismos comunes de ejecución, supervisión y presentación de informes.

65. Los programas conjuntos⁸, una de las modalidades de programación para aplicar el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, se están convirtiendo en la modalidad de coordinación operacional empleada en determinadas esferas en que varios organismos necesitan trabajar de consuno. Los programas conjuntos consisten en una serie de actividades reflejadas en un plan de trabajo común con un presupuesto ejecutado y financiado por al menos dos entidades de las Naciones Unidas, con funciones claramente definidas.

66. A marzo de 2008, el sitio web del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo contenía información sobre unos 428 programas conjuntos. Si bien estos programas abarcan un amplio espectro de temas, los más comunes son: el VIH/SIDA, las cuestiones de género, la salud, la lucha contra la pobreza, la gobernanza y la democracia, y la medición del cumplimiento de los objetivos de desarrollo del Milenio y la presentación de informes al respecto.

67. Este tipo de colaboración puede llegar a ser complicada y requerir una gran inversión de tiempo debido a la falta de armonía de los ciclos de financiación y los procedimientos financieros, las variaciones en los regímenes de recuperación de costos, la rigidez administrativa, las discrepancias en la delegación de autoridad o en las modalidades de descentralización y los diferentes requisitos de presentación

⁸ Por programación conjunta se entiende una serie de actividades conjuntas dentro de un ciclo de programación completo (véase la resolución 59/250, párr. 50).

de informes. La colaboración puede adoptar otras formas, mediante la armonización y la coordinación de programas paralelos en el seno de un marco de acción o programa de trabajo conjunto, que también han demostrado ser eficaces.

68. Un ejemplo destacado de coordinación eficaz es la respuesta del sistema de las Naciones Unidas a la amenaza de pandemia de gripe aviar y humana en 2005-2006. Con arreglo al Plan de acción unificado sobre la gripe aviar y humana, el sistema de las Naciones Unidas, bajo la dirección del Coordinador del Sistema de las Naciones Unidas para la Gripe, estableció estructuras claras de coordinación a todos los niveles y distribuyó el trabajo y las funciones directivas entre los organismos de las Naciones Unidas con mandatos pertinentes y ventajas comparativas, es decir, la FAO en lo que respecta al ganado, la OMS en el ámbito de la salud, el UNICEF en materia de comunicaciones y el PMA en materia de planificación para imprevistos. El PNUD y el Banco Mundial se encargan conjuntamente de la coordinación de los asociados y la financiación. Se definieron prioridades claras para ayudar a los países a implantar planes nacionales de preparación para la pandemia. Como resultado, en un plazo de dos años se finalizaron 178 planes nacionales de preparación. A nivel nacional, el sistema de coordinadores residentes fue el mecanismo fundamental que reunió, no sólo al sistema de las Naciones Unidas, sino también a los múltiples asociados para el desarrollo nacionales e internacionales y facilitó la colaboración entre ellos.

69. El ONUSIDA ofrece otro ejemplo ilustrativo de marco de respuesta coordinada, con una división clara del trabajo entre las organizaciones copatrocinadoras. El ONUSIDA se rige con arreglo a los principios de la iniciativa “Tres unos” (una única autoridad coordinadora nacional sobre el SIDA, un único marco convenido para la lucha contra el VIH/SIDA y un único sistema convenido de vigilancia y evaluación a nivel nacional). En general, los equipos de las Naciones Unidas en los países elaboran una respuesta común a toda la Organización mediante un plan integrado de apoyo a la ejecución que facilita la ejecución del plan nacional por la autoridad coordinadora nacional.

70. Otro ejemplo digno de mención son los grupos temáticos sobre cuestiones de género de los equipos de las Naciones Unidas en los países, que en muchos países están elaborando programas de trabajo conjuntos dentro de un marco común de apoyo, incluidos mecanismos de trabajo para establecer una interacción coordinada con las estructuras nacionales de coordinación.

71. En los tres ejemplos citados, el valor añadido del sistema reside en su contribución a la elaboración de marcos globales, sus conocimientos especializados, su acceso a recursos de conocimientos y su poder de convocatoria (basado en el mandato normativo e intergubernamental). Si se dan las condiciones propicias en la Sede y a nivel regional, el sistema de coordinadores residentes puede funcionar a nivel nacional con la máxima eficacia y coherencia.

72. En general, el aumento de la coordinación y las iniciativas conjuntas (como la planificación anual, la coordinación de los programas, los acuerdos de aplicación y la evaluación y el seguimiento de programas) reportan varios beneficios, entre los que figuran:

a) Una voz colectiva de apoyo a la formulación, programación y elaboración de políticas públicas, especialmente en el contexto de los enfoques sectoriales;

- b) Un aumento de las posibilidades de lograr resultados, dado que las respuestas a las prioridades nacionales son más acertadas desde el punto de vista estratégico y más coherentes desde el punto de vista de los programas;
- c) Una mayor interacción entre las organizaciones de las Naciones Unidas, que contribuirá a mejorar la cooperación y el entendimiento mutuos;
- d) Un aprovechamiento óptimo de los recursos financieros, humanos y materiales;
- e) Un aumento de la eficiencia gracias a la reducción de los costos de transacción para las Naciones Unidas y sus asociados (por ejemplo, reducción de la duplicación de actividades y del número de reuniones).

B. Simplificación y armonización de las prácticas institucionales

73. Una forma de aumentar los beneficios de la coordinación consiste en aplicar medidas de simplificación y armonización para reducir los costos de transacción del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y sus asociados. Eso supone la introducción de medidas para racionalizar la presencia en los países utilizando locales comunes y agrupando al personal; la aplicación del modelo de oficina conjunta, cuando proceda; y la utilización compartida de servicios comunes de apoyo (incluidos la seguridad, la tecnología de la información, las telecomunicaciones, los servicios de viajes, los servicios bancarios y los procedimientos administrativos y financieros, en particular para las adquisiciones), así como de dependencias institucionales comunes (véanse las resoluciones 59/250, párr. 36, y 62/208, párr. 120). La Asamblea General, en el párrafo 118 de su resolución 62/208, también alentó a que se redujeran más los costos de transacción mediante la realización conjunta de actividades como misiones, trabajos analíticos y evaluaciones.

74. Los beneficios derivados de los locales y servicios comunes o compartidos no han sido cuantificados ni se ha recabado información al respecto de forma sistemática. No obstante, algunos equipos de las Naciones Unidas en los países han informado sobre la obtención de beneficios. Por ejemplo, el establecimiento de una Casa de las Naciones Unidas en Rumania ha dado lugar a ahorros mensuales de 30.000 dólares. En Filipinas, los gastos de viaje se redujeron en un 20% al ponerse en práctica un acuerdo común con las líneas aéreas. En Namibia, la utilización compartida de servicios de tecnología de la información supuso un ahorro de más de 80.000 dólares. Las actividades conjuntas de adquisición e importación en Haití redujeron los costos de transacción en un 30%. Entre los beneficios cualitativos de estos arreglos cabe destacar la negociación de estructuras de fijación de precios mejores y más transparentes con los proveedores; el aumento del poder adquisitivo y el ahorro de tiempo en las actividades de adquisición; y la mayor agilidad de los servicios de recursos humanos y los procesos de contratación con listas de candidatos comunes. En el caso de los organismos de las Naciones Unidas que cuentan con arreglos de acogida con los gobiernos, es preciso evaluar la eficacia en función de los costos y las repercusiones para la creación de capacidad del organismo anfitrión en comparación con la opción de compartir instalaciones en locales comunes o casas de las Naciones Unidas. Habida cuenta de las amenazas para la seguridad del sistema de las Naciones Unidas, en la actualidad se están examinando algunos locales comunes en el caso de situaciones vulnerables.

75. En 2004, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo realizó un estudio sobre la posibilidad de establecer oficinas conjuntas, y la primera oficina de esas características se estableció en Cabo Verde en 2006⁹. Las características fundamentales de un modelo de oficina conjunta son las siguientes: un programa común para los fondos y programas; un líder expresamente facultado (el coordinador residente); un equipo (que apoye un programa común); y servicios de apoyo compartidos y armonizados, en la medida de lo posible. Las medidas adoptadas con ese fin se centran en la actualidad en las experiencias de los países en que se ejecutan programas piloto en el marco de la iniciativa “Unidos en la acción”.

IV. Financiación del sistema de coordinadores residentes

A. Fuentes, asignación y utilización

Recursos básicos del PNUD

76. El PNUD, como organización responsable de la gestión y financiación del sistema de coordinadores residentes, financia las capacidades básicas de coordinación de las Naciones Unidas. Entre 2004 y 2007, el promedio de los recursos básicos totales del PNUD destinados a la función de coordinador residente fue de 67,7 millones de dólares, con incrementos mínimos en 2004-2006. En 2007, la suma ascendió a 74,1 millones de dólares, lo que supuso un aumento del 11% con respecto a 2006, basado en los gastos. Según un estudio sobre la carga de trabajo realizado por el PNUD y posteriormente analizado en su solicitud presupuestaria a la Junta Ejecutiva, un promedio de 2004 a 2007 se destinó de aproximadamente el 26% de los gastos de las oficinas del PNUD en los países a financiar las actividades operacionales de las Naciones Unidas, y en 2008 y 2009 está previsto que ese porcentaje sea del 28%. Cuando esas sumas se sufragan, entre otros, los gastos relacionados con el coordinador residente y su personal de apoyo inmediato (secretario, chofer), las comunicaciones y las finanzas y servicios administrativos generales, así como otro tipo de apoyo a los organismos residentes y no residentes. Desde 2007, con carácter experimental, el PNUD también incluye el apoyo específico a los organismos no residentes mediante los 14 nuevos puestos nacionales de analista de coordinación. El monto del apoyo operacional del PNUD al sistema de coordinadores residentes en los últimos cuatro años (2004 a 2007) fue de un promedio de casi 400.000 dólares por país (cálculo basado en 136 países).

77. En su decisión 95/23, la Junta Ejecutiva del PNUD asignó recursos adicionales al sistema de coordinadores residentes dentro del marco financiero institucional de apoyo a los programas. Esos recursos, denominados fondos de apoyo al coordinador residente, son el capital generador que refuerza la coordinación a nivel de los países y permite que los coordinadores residentes aprovechen sin demora las oportunidades de colaboración en todo el sistema a fin de responder a las prioridades nacionales. En el período 2006-2007 se asignó en total una media de 13,5 millones de dólares anuales. La cantidad efectiva asignada por país, 98.700 dólares en promedio, varía de un país a otro, pero las diferencias son pequeñas en términos relativos.

⁹ El objetivo del modelo de oficina conjunta es racionalizar la representación y las operaciones de las Naciones Unidas en países con una presencia limitada de las Naciones Unidas.

Recursos complementarios

78. Además de los recursos básicos consignados, desde 2001 el PNUD ha movilizado recursos adicionales de donantes bilaterales por conducto de la Oficina del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo en apoyo de la capacidad de coordinación de los países (75%) y las actividades del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo en la Sede y a nivel regional (25%). Las contribuciones de los donantes canalizadas por conducto del proyecto denominado “fondo de las Naciones Unidas para la coordinación en los países” complementan los recursos básicos del PNUD destinados al sistema de coordinadores residentes. Esos fondos se emplean para reforzar la capacidad de los equipos de las Naciones Unidas en los países, de forma que puedan funcionar con coherencia, en particular mediante la capacidad de personal, la formación, la utilización de nuevos instrumentos y procedimientos y la mejora de la gestión de las comunicaciones y los conocimientos. A través del fondo de las Naciones Unidas para la coordinación en los países, también se ha movilizado apoyo adicional para las actividades de coordinación en países en situación de transición posterior a una crisis y para los países en que se ejecutan programas piloto en el marco de la iniciativa “Unidos en la acción” (unos 250.000 dólares por país). Los gastos en los países financiados con cargo al fondo en 2007 ascendieron a 6,82 millones de dólares, lo que supone un aumento de aproximadamente el 22% con respecto a 2006. Los gastos financiados con cargo al fondo en el período 2006-2007 representaron aproximadamente un 43% del total de los recursos complementarios de apoyo al sistema de coordinadores residentes. A nivel nacional, las asignaciones procedentes del fondo varían de un país a otro, pero en promedio (2006-2007), el suplemento del fondo por país (excluidos los países en transición) osciló entre 15.000 y 26.000 dólares.

79. En el período comprendido entre 2004 y 2007, los recursos complementarios representaron en promedio alrededor del 14% del total de recursos de apoyo al sistema de coordinadores residentes, también a nivel de la Sede.

Cuadro
Financiación del sistema de coordinadores residentes
(Gastos)

(En dólares EE.UU.)

<i>Fuente de financiación</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>
A. PNUD (fondos ordinarios)				
Apoyo operacional del PNUD al sistema de coordinadores residentes ^a , incluido el apoyo a los organismos no residentes	51 330	51 330	53 579	61 431 ^b
Fondos de apoyo al coordinador residente (asignados y supervisados por la Oficina del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo)	13 527	14 264	13 193	12 687
Total de fondos ordinarios del PNUD	64 857	65 594	66 772	74 118
(Porcentaje del total de la financiación del sistema de coordinadores residentes)	(91,0)	(88,0)	(84,0)	(82,0)

<i>Fuente de financiación</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>
B. PNUD y Oficina del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (fondos aportados por los donantes al fondo de las Naciones Unidas para la coordinación en los países)				
Apoyo por conducto de la Sede y la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas (incluidos los países en que se ejecutan programas piloto de la iniciativa "Unidos en la acción")	5 300	6 961	7 191	9 445
Asignados a las oficinas de los coordinadores residentes—Apoyo a los equipos de las Naciones Unidas en los países	—	—	2 063	3 498
Apoyo adicional después de una crisis a los equipos de las Naciones Unidas en los países	1 225	2 119	3 531	3 325
Subtotal correspondiente a los equipos de las Naciones Unidas en los países	1 225	2 119	5 594	6 823
(Porcentaje de financiación de donantes)	(18,8)	(23,3)	(43,8)	(42,0)
Total de contribuciones de los donantes	6 525	9 080	12 785	16 268
(Porcentaje de la financiación total del sistema de coordinadores residentes)	(9,1)	(12,1)	(16,1)	(18,4)
Total del apoyo al sistema de coordinadores residentes	71 382	74 674	79 557	90 386
Promedio de gastos por país (excluidos los países en transición y los países en que se ejecutan proyectos piloto en el marco de la iniciativa "Unidos en la acción"), basado en 136 países.				
Apoyo operacional del PNUD al sistema de coordinadores residentes, incluido el apoyo de los organismos no residentes	383,06	377,42	393,96	451,69
Fondos de apoyo al coordinador residente y fondo para la coordinación en los países	99,46	104,88	112,18	119,01
Total	482,52	482,30	506,14	570,71

^a Esa cifra comprende la suma de los gastos de apoyo del PNUD a la función de "coordinación" a nivel de las oficinas en los países (incluidos la porción del sueldo del coordinador residente y los gastos de apoyo administrativo y operacional) y representa aproximadamente un 26% de los gastos de las oficinas del PNUD en los países.

^b Cuando se redactó el presente informe sólo se disponía de una estimación de los gastos correspondientes a 2007.

Financiación de otras funciones de apoyo a la coordinación

80. Además de los fondos anteriormente citados aportados por el PNUD y los donantes, cada uno de los mecanismos de coordinación del sistema de las Naciones Unidas, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios y el Departamento de Seguridad, proporciona apoyo específico a los equipos de las Naciones Unidas en los países y el coordinador residente para la coordinación de la asistencia humanitaria y la seguridad, respectivamente. En los casos en que un coordinador residente también desempeña las funciones de Representante Especial Adjunto del Secretario General, las Naciones Unidas y el PNUD comparten la financiación de la función de coordinador residente, y las Naciones Unidas reembolsan al PNUD el 50% del sueldo y los subsidios del coordinador residente. Las Naciones Unidas también financian al personal general administrativo y de seguridad de las oficinas de los coordinadores residentes que desempeñan las funciones de Representante Especial Adjunto del Secretario General.

81. Resulta interesante comparar los costos del sistema de coordinadores residentes con los de otras entidades de coordinación de las Naciones Unidas, como la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios y el ONUSIDA, si bien los gastos de coordinación en los países de esas otras entidades quizá no sean directamente comparables debido a la diversidad de sus estructuras, funciones y mandatos. En 2006, el costo del sistema de coordinadores residentes ascendió a aproximadamente 506.000 dólares (un 40% de esa suma correspondía al sueldo del coordinador residente y su personal inmediato de apoyo), mientras que el costo de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios y la coordinación de la asistencia humanitaria ascendió a una media de 3,67 millones de dólares por país; en el caso del ONUSIDA, el costo fue de 328.000 dólares.

Asignación por países y utilización de los fondos de apoyo al coordinador residente y del fondo para la coordinación en los países

82. La Oficina del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo asigna a los coordinadores residentes recursos procedentes del fondo de apoyo al coordinador residente y el fondo para la coordinación en los países. Las actividades financiadas pueden clasificarse en dos categorías principales: a) aumento de la integración de la programación y la promoción; y b) locales y servicios comunes. El grueso de los fondos se utiliza para financiar al personal de coordinación y las principales funciones de la oficina del coordinador residente, como la planificación estratégica de los equipos de las Naciones Unidas en los países, el seguimiento de los resultados y los gastos y la presentación de informes al respecto y la comunicación eficaz. Para poder recibir fondos de apoyo al coordinador residente, las actividades deben cumplir al menos uno de los siguientes criterios: a) tener un vínculo claro con actividades operacionales mejor coordinadas o b) ser innovadores y tener un efecto catalizador para las actividades conjuntas del sistema de las Naciones Unidas.

83. Cabe citar los siguientes ejemplos de actividades que cumplen los criterios para recibir fondos de apoyo al coordinador residente: campañas de promoción y actividades de comunicación sobre los objetivos de desarrollo del Milenio; elaboración de sistemas de supervisión y evaluación y bases de datos sobre vigilancia de la pobreza; mejora de la coordinación a nivel nacional, en particular mediante procesos relacionados con la evaluación común para los países y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo; prestación de apoyo a

grupos temáticos; colaboración en materia de locales y servicios comunes; armonización y simplificación de las prácticas institucionales; y refuerzo de la capacidad de coordinación de los equipos de las Naciones Unidas en los países (por ejemplo, capacitación y creación de sitios web de los equipos en los países). Dado que las actividades de coordinación requieren gran cantidad de personal, la mayor parte de los fondos de apoyo al coordinador residente (75% o más) se destinan al personal de las oficinas de los coordinadores residentes.

Contribuciones por concepto de participación en la financiación de los gastos

84. Existen indicios de que algunos equipos de las Naciones Unidas en los países consiguen movilizar importantes sumas por concepto de participación de los donantes y asociados en la financiación de los gastos y contribuciones del sistema de las Naciones Unidas a fin de complementar los recursos del fondo de apoyo al coordinador residente y el fondo para la coordinación en los países. Es preciso recabar más información sobre tendencias y arreglos concretos al respecto. Según se desprende del examen de una muestra aleatoria de equipos de las Naciones Unidas en los países, el sistema de las Naciones Unidas puede aportar hasta un 35% de la financiación de las actividades coordinadas que son parte del plan de trabajo del equipo de las Naciones Unidas en el país y horas de trabajo del personal. Las contribuciones de los donantes (incluidos los funcionarios subalternos del cuadro orgánico) pueden constituir el 35% o más. Aún así, hasta la fecha el PNUD asume la carga principal de la financiación de las capacidades básicas de coordinación.

B. Asignación de fondos y presentación de informes

85. La asignación global de los recursos del fondo de apoyo al coordinador residente y el fondo para la coordinación en los países a las oficinas de los coordinadores residentes se delega en el Director de la Oficina de Coordinación de las Operaciones para el Desarrollo y la Oficina del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, mientras que la gestión de los fondos se delega en el coordinador residente de cada país, con el apoyo administrativo del PNUD. Los coordinadores residentes presentan sus solicitudes presupuestarias a la Oficina del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo como parte del informe anual del coordinador residente, en que se incluye información sobre la utilización del fondo de apoyo al coordinador residente y el fondo para la coordinación en los países. La Oficina del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo examina las solicitudes a nivel interno y, cuando es factible, solicita la participación de los equipos de los directores regionales en la asignación de fondos.

V. Problemas y dificultades

86. Se han logrado numerosos avances y han surgido muchas innovaciones en lo que respecta a la mejora del funcionamiento del sistema de coordinadores residentes, pero aún queda mucho por hacer. El sistema todavía se enfrenta a viejos desafíos a los que se suman otros en ciernes. Entre las principales dificultades que experimenta el sistema figura la necesidad de:

- a) Atender debidamente las diversas peticiones de coordinación de los órganos intergubernamentales e interinstitucionales y del propio sistema de las

Naciones Unidas, lo que requiere una financiación adecuada mediante acuerdos de participación institucional en la financiación de gastos, entre otras cosas;

b) Resolver las divergencias entre prácticas institucionales que impiden que el sistema de las Naciones Unidas colabore en programas conjuntos;

c) Formular una base y un concepto más claros de la división del trabajo y la responsabilidad mutua en materia de resultados entre las organizaciones de las Naciones Unidas para el desarrollo, en particular en las esferas temáticas en que exista un amplio margen de coincidencia de los mandatos;

d) Encontrar medios adecuados y eficaces en función del costo para atraer al personal especializado y los conocimientos de los organismos no residentes y movilizar recursos, cuando sea preciso, para financiar una participación más sostenida y previsible de dichos organismos a nivel nacional;

e) Incorporar con mayor eficacia la labor de las diversas entidades de coordinación a nivel nacional, por ejemplo, en los ámbitos de la asistencia humanitaria, la seguridad y el VIH/SIDA;

f) Adoptar un enfoque predecible y más amplio y equitativo de la prestación de apoyo de todo el sistema a las funciones de coordinación;

g) Hacer lo posible por que los beneficios de la coordinación y el sistema de coordinadores residentes sean superiores a los costos;

h) Armonizar e incorporar en mayor medida los instrumentos de programación de los organismos, incluidos los mecanismos de ejecución y supervisión.

VI. Conclusiones y recomendaciones

87. La necesidad de adoptar enfoques integrados, las recientes revisiones trienales amplias de la política y las medidas adoptadas para dotar de mayor efectividad a la ayuda han incrementado la necesidad de coordinación mediante el sistema de coordinadores residentes. Prueba de ello es el aumento de los grupos temáticos, las actividades conjuntas de programación y la ampliación de los planes de trabajo de coordinación nacional.

88. El mayor grado de adecuación de los procesos y las prioridades programáticas del sistema de las Naciones Unidas a los de los países en que se ejecutan programas se está plasmando de forma gradual en la coordinación. Esa adecuación es necesaria, habida cuenta de que las actividades del sistema de las Naciones Unidas tienen lugar en el marco de procesos dirigidos por los propios países.

89. En general, el sistema de coordinadores residentes ofrece una plataforma de coordinación a nivel nacional de las actividades de las Naciones Unidas para el desarrollo y concentra todas las ventajas que ofrece la Organización a fin de atender las prioridades nacionales. Cuando es necesario, puede movilizar el sistema de las Naciones Unidas para atajar con mayor eficacia problemas incipientes y graves (como la gripe aviar) mediante la adopción de enfoques de coordinación propicios y eficaces en función del costo.

90. Habida cuenta de la escasez de datos, ha resultado difícil cuantificar en general los costos reales de la coordinación (financieros y no financieros). No obstante, los

posibles beneficios pueden ser considerables desde el punto de vista de la eficacia y, sobre todo, de los efectos estratégicos. Sin las iniciativas de coordinación, esos beneficios no se materializarían.

91. A fin de potenciar los efectos de la coordinación, el valor añadido que ofrece como instrumento para lograr una mayor coherencia y efectos estratégicos debe ser claro. Ese valor añadido reside en las virtudes de las capacidades sustantivas, los mandatos normativos y, cuando proceda, el poder de convocatoria imparcial del sistema de las Naciones Unidas. En ese sentido, los equipos de las Naciones Unidas en los países, en particular, deberían aclarar las siguientes cuestiones y llegar a un entendimiento común al respecto: a) en qué casos y por qué motivos la coordinación o las iniciativas conjuntas ofrecen un valor añadido importante; y b) qué objetivos o resultados comunes se han de lograr. Con arreglo a ello pueden elaborarse modalidades de coordinación o colaboración adecuadas y eficaces en función del costo.

92. El Consejo tal vez desee:

a) Asesorar al Secretario General sobre la información básica relativa al sistema de coordinadores residentes que desea evaluar periódicamente mediante el informe anual sobre esta cuestión;

b) Ofrecer orientación sobre temas específicos que habrán de tratarse en futuros informes sobre el funcionamiento del sistema de coordinadores residentes (véase párr. 4 *supra*);

c) Alentar las medidas encaminadas a introducir progresivamente, cuando proceda, indicadores cuantitativos en los informes de los equipos de las Naciones Unidas en los países y los coordinadores residentes mediante el informe anual, que estarían vinculados a los resultados principales de los planes de trabajo anuales del sistema de coordinadores residentes. No obstante, el Consejo podría tener en cuenta la dificultad de cuantificar los resultados de la coordinación;

d) Alentar la adopción de medidas para conocer las opiniones de los países en que se ejecutan programas y los asociados nacionales sobre la eficacia de la coordinación de las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y su participación en esos procesos;

e) Recomendar que los informes de la Secretaría a los órganos rectores de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que desempeñan una función activa en lo que respecta a la coordinación a nivel nacional y cuentan con oficinas exteriores incluyan información cuantificable sobre las aportaciones al sistema de coordinadores residentes y medidas de descentralización y delegación de autoridad a las oficinas exteriores.