



## Consejo Económico y Social

Distr. general  
8 de julio de 2013  
Español  
Original: inglés

### Consejo Económico y Social

#### Período de sesiones sustantivo de 2013

Ginebra, 1 a 26 de julio de 2013

Tema 3 a) del programa provisional\*

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

### **Aplicación de la resolución 67/226 de la Asamblea General sobre la Revisión cuadrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo**

#### **Informe del Secretario General\*\***

#### *Resumen*

La Asamblea General, en el párrafo 186 de su resolución 67/226 sobre la revisión cuadrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo solicitó al Secretario General que, sobre la base de la información proporcionada por los fondos, programas y organismos especializados del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, presentara al Consejo Económico y Social, en sus períodos de sesiones sustantivos de 2013, 2014 y 2015, informes analíticos sobre los resultados obtenidos y las medidas y los procesos que se hubieran puesto en práctica para dar seguimiento a la revisión cuadrienal amplia de la política (RCAP = revisión cuadrienal amplia de la política), a fin de lograr que se pusiera en práctica íntegramente. El presente informe se ha elaborado en respuesta a ese mandato.

\* E/2013/100.

\*\* La demora en la presentación del informe se debió a la recepción tardía de las aportaciones de algunas organizaciones.



Este informe, que sigue la estructura de la resolución 67/226 de la Asamblea General, se preparó solo cuatro meses después de la aprobación de dicha resolución. Las entidades del sistema de las Naciones Unidas están procediendo actualmente a determinar las prioridades y a preparar los planes de trabajo, a fin de aplicar las importantes decisiones contenidas en la resolución sobre la revisión cuadrienal amplia de la política. Por ello, es de prever que en 2014 se presente un informe más completo.

El presente informe está basado en gran parte en los resultados de las encuestas realizadas en la primavera de 2012 y de nuevo en 2013. Si bien algunas de las encuestas se llevaron a cabo antes de la revisión cuadrienal amplia de la política, pueden servir como referencia para actividades futuras de recopilación y análisis de datos. Las encuestas de 2012 se enviaron a los gobiernos de todos los países en que se ejecutan programas y a todos los coordinadores residentes, miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países, Presidentes de los equipos de gestión de las operaciones en los países y organizaciones de la sociedad civil de los países en que se ejecutan programas. Las encuestas de 2013 se enviaron a las sedes de las entidades de las Naciones Unidas y a todos los coordinadores residentes y Presidentes de los equipos de gestión de las operaciones en los países. Otras aportaciones importantes del informe son los planes de acción y trabajo elaborados por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión 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 sobre la aplicación de la revisión cuadrienal amplia de la política (RCAP), así como varios estudios de antecedentes preparados con destino a la RCAP de 2012.

En las decisiones en las que la Asamblea General presentó, en su resolución 67/226, plazos precisos para la actuación, están ya incluidas las bases de referencia y las metas. En otros casos, en los que la resolución no especifica las metas, estas se establecerán antes de que finalice el presente año, en colaboración con los organismos, fondos y programas a fin de contribuir a la aplicación plena y puntual de la resolución. Se ha elaborado un marco preliminar de seguimiento e indicadores para el proceso de consulta ulterior.

## Índice

|  | <i>Página</i> |
|--|---------------|
| I. Introducción.....   | 6             |
| II. Financiación de las actividades operacionales de las Naciones Unidas para el desarrollo ..   | 8             |
| A. Contribuciones .....  | 8             |
| B. Gastos .....  | 10            |
| C. Cuestiones concretas.....   | 10            |
| III. Contribución de las actividades operacionales de las Naciones Unidas al desarrollo de la capacidad nacional y a la eficacia de las actividades de desarrollo.....   | 12            |
| A. Creación y desarrollo de la capacidad.....  | 13            |
| B. Erradicación de la pobreza.....   | 17            |
| C. Cooperación Sur-Sur .....   | 19            |
| D. Igualdad de género y empoderamiento de la mujer .....   | 22            |
| E. Transición del socorro al desarrollo .....  | 23            |
| IV. Mejora del funcionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.....   | 25            |
| A. Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo .....   | 25            |
| B. Sistema de coordinadores residentes.....  | 30            |
| C. “Unidos en la acción”.....  | 45            |
| D. Dimensiones regionales .....  | 48            |
| E. Simplificación y armonización de las prácticas institucionales .....  | 51            |
| F. Gestión basada en los resultados.....   | 56            |
| G. Evaluación de las actividades operacionales para el desarrollo .....  | 60            |
| V. Seguimiento y supervisión .....   | 62            |
| A. Armonización de los ciclos de planificación estratégica de los principales fondos, programas, organismos especializados y otras entidades con el ciclo de la revisión cuadrienal amplia de la política..... | 62            |
| B. Enseñanzas aprendidas de la aplicación de anteriores resoluciones sobre la revisión cuadrienal amplia de la política.....   | 64            |

### Cuadros

|  |    |
|--|----|
| 1. Enfoques de las Naciones Unidas para conseguir buenos resultados en los países (porcentaje de gobiernos en 2012 y de coordinadores residentes en 2013 que señalaron cada respuesta) ..... | 15 |
| 2. Razones de la ejecución por los organismos de las Naciones Unidas en los países.....  | 16 |
| 3. Interés en promover la cooperación Sur-Sur (porcentaje de respuestas) .....   | 20 |
| 4. Interés en promover la cooperación Sur-Sur, por nivel de ingresos (porcentaje de respuestas) .....  | 20 |

|   |    |
|---|----|
| 5. ¿Qué nivel de ayuda para la cooperación Sur-Sur ha recibido el Gobierno del equipo de las Naciones Unidas en el país? (porcentaje de respuestas) . . . . .   | 21 |
| 6. Hasta qué punto el equipo de las Naciones Unidas en el país tuvo acceso a datos suficientes, por categoría (porcentaje de respuestas) . . . . .  | 22 |
| 7. Estrategia actualizada de reducción del riesgo de desastres (porcentaje de respuestas) . . . . .   | 25 |
| 8. Nivel de eficacia de la cooperación en los países entre el equipo de las Naciones Unidas y las instituciones de Bretton Woods, en particular el Banco Mundial (porcentaje de respuestas) . . . . .   | 28 |
| 9. Nivel de eficacia de la cooperación en los países entre el equipo de las Naciones Unidas y los bancos regionales de desarrollo (porcentaje de respuestas) . . . . .  | 29 |
| 10. Participación de entidades de las Naciones Unidas en procesos clave en los países . . . . .   | 31 |
| 11. Participación de las entidades de las Naciones Unidas en el sistema de gestión y rendición de cuentas y opinión acerca de la eficacia de la “separación funcional” (informes de las sedes de los organismos) . . . . .  | 33 |
| 12. Delegación de la responsabilidad de la movilización de recursos en nombre del PNUD (porcentaje de respuestas) . . . . .   | 35 |
| 13. Competencia entre los organismos de las Naciones Unidas por la financiación de los donantes (porcentaje) . . . . .  | 36 |
| 14. Opiniones de los coordinadores residentes acerca de la competencia de los organismos por la financiación de los donantes . . . . .  | 37 |
| 15. Orientaciones estratégicas claras del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo a la oficina del coordinador residente sobre las cuestiones relacionadas con la coherencia de las Naciones Unidas en los países (porcentaje de coordinadores residentes que eligen cada opción) . . . . . | 41 |
| 16. Eficacia del apoyo que el equipo de las Naciones Unidas en el país recibió el año anterior del equipo regional del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (porcentaje de coordinadores residentes que seleccionaron cada opción) . . . . .   | 42 |
| 17. Eficacia del apoyo a “Unidos en la acción” recibido de la sede por los coordinadores residentes (número de coordinadores residentes que seleccionaron cada respuesta posible) . . . . .   | 42 |
| 18. En qué medida consideran los coordinadores residentes que los miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país gozan de autoridad delegada suficiente para poder tomar decisiones oportunas en las reuniones del equipo en el país . . . . .   | 43 |
| 19. Apoyo de las comisiones regionales a los equipos de las Naciones Unidas en los países (porcentaje de respuestas) . . . . .  | 49 |
| 20. Potencial de las comisiones regionales de contribuir a la labor de los equipos de las Naciones Unidas en los países (porcentaje de respuestas) . . . . .  | 50 |
| 21. Armonización de los tipos de planificación estratégica de los principales fondos, programas, organismos especializados y otras entidades con el ciclo de la revisión cuatrienal amplia de la política . . . . .   | 63 |
| 22. Marco preliminar de seguimiento e indicadores para su ulterior examen y debate . . . . .  | 67 |

## Gráficos

|       |   |    |
|-------|---|----|
| I.    | Ámbitos más importantes de la asistencia de las Naciones Unidas (encuesta a los gobiernos de los países en que se ejecutan programas, 2012) .....                 | 17 |
| II.   | Ámbitos prioritarios de las Naciones Unidas considerados por los grupos de resultados o los grupos temáticos en los países (coordinadores residentes, 2013) ..... | 18 |
| III.  | Esferas en que los coordinadores residentes observan competencia por la financiación entre los organismos .....   | 37 |
| IV.   | Capacitación conjunta ofrecida por los equipos de las Naciones Unidas en los países en 2012 (respuestas de 109 coordinadores residentes) .....                    | 40 |
| V.    | Necesidad de capacitación conjunta adicional en el equipo de las Naciones Unidas en el país .....   | 40 |
| VI.   | Situación de los países con respecto a “Unidos en la acción” .....  | 46 |
| VII.  | Enfoques de “Unidos en la acción” que se utilizan en los países que no aplican plenamente el enfoque “Unidos en la acción” .....                                  | 47 |
| VIII. | Obstáculos para la armonización de las prácticas institucionales en los países .....  | 52 |
| IX.   | Medidas para la adopción de servicios comunes, por equipo de las Naciones Unidas en el país .....   | 53 |
| X.    | Aplicación de criterios básicos de los informes de resultados del sistema de las Naciones Unidas (porcentaje de respuestas) .....                                 | 58 |

## I. Introducción

1. La Asamblea General, en el párrafo 186 de su resolución 67/226, solicitó al Secretario General que, sobre la base de la información proporcionada por los fondos, programas y organismos especializados del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, presentara al Consejo Económico y Social, en sus períodos de sesiones sustantivos de 2013, 2014 y 2015, informes analíticos sobre los resultados obtenidos y las medidas y los procesos que se hubieran puesto en práctica para dar seguimiento a la resolución sobre la revisión cuatrienal amplia, a fin de lograr que se pusiera en práctica íntegramente. En el párrafo 187 de la resolución, la Asamblea solicitó al Secretario General que continuara fortaleciendo la calidad analítica de la información relativa a la financiación, el desempeño y los resultados de los programas de las actividades operacionales de las Naciones Unidas para el desarrollo a nivel de todo el sistema, con inclusión del alcance, la puntualidad, la fiabilidad, la calidad y la comparabilidad de los datos y las definiciones y clasificaciones en todas las organizaciones del sistema.

2. El presente informe, que sigue la estructura de la resolución 67/226 de la Asamblea General, se preparó solo cuatro meses después de la aprobación de esa trascendental resolución. Cuando se redactó, las entidades del sistema de las Naciones Unidas estaban todavía estableciendo las prioridades y preparando los planes de trabajo, a fin de aplicar las numerosas e importantes decisiones contenidas en la resolución 67/226. Por ello, es de esperar que en 2014 se presente un informe más completo.

3. El presente informe está basado en gran parte en las conclusiones de las encuestas realizadas en la primavera de 2012 y de nuevo en 2013. Si bien algunas de esas encuestas se realizaron antes de la revisión cuatrienal amplia de la política, pueden servir como punto de referencia para actividades futuras de recopilación y análisis de datos. Las encuestas de 2012 se enviaron a los gobiernos de los países en que se ejecutan programas y a todos los coordinadores residentes, miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países, Presidentes de los equipos de gestión de las operaciones en los países y organizaciones de la sociedad civil en los países en que se ejecutan programas. Las encuestas de 2013 se enviaron a las sedes de las entidades de las Naciones Unidas<sup>1</sup> y a todos los coordinadores residentes y Presidentes de los equipos de gestión de las operaciones en los países<sup>2</sup>. Las

---

<sup>1</sup> La encuesta enviada a las sedes de los organismos recibió respuesta de las 13 entidades siguientes: la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), el Centro de Comercio Internacional (CCI), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Programa Mundial de Alimentos (PMA), la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), el Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (OOPS), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA). En 2011 estas entidades representaban, respectivamente, el 82% y el 74% del total de las actividades y de las relacionadas con el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

<sup>2</sup> El presente informe ha podido utilizar también un documento de antecedentes sobre los desafíos y oportunidades encontrados en la aplicación de las anteriores decisiones de la Asamblea

conclusiones de todas las encuestas servirán como aportaciones clave para el establecimiento de un punto de referencia para cuantificar los progresos en la aplicación de la resolución 67/226 de la Asamblea General.

4. Las encuestas de 2013 enviadas a los coordinadores residentes y Presidentes de los equipos de gestión de las operaciones en los países recibieron una alta tasa de respuesta. Por ejemplo, respondió aproximadamente el 90% de los coordinadores residentes que habían desempeñado esa función durante más de seis meses.

5. El Comité de Alto Nivel sobre Gestión y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo (JJE) han acordado las prioridades estratégicas y planes de trabajo resultantes de la revisión cuadrienal amplia de la política. Esos documentos y estudios analíticos preparados para los proyectos de la revisión cuadrienal en 2012 constituyeron importantes aportaciones al informe del Secretario General. Se distribuirá entre los miembros un análisis más detallado de las conclusiones de las encuestas antes de la serie de sesiones sobre actividades operacionales del período de sesiones sustantivo de 2013 del Consejo Económico y Social.

6. En cuanto al seguimiento de la aplicación de la resolución 67/226 de la Asamblea General, en lo que respecta a las decisiones cuyos plazos de actuación fueron especificados con precisión por la Asamblea, se dispone ya de los puntos de referencia y objetivos pertinentes. En los casos en los que la resolución no especifica dichos objetivos, estos se establecerán antes de finalizar el año, en estrecha cooperación con los organismos, fondos y programas, a fin de promover la aplicación completa y puntual de la resolución. Se ha elaborado un marco preliminar de seguimiento e indicadores (véase el cuadro 22) para orientar el proceso ulterior de consulta con los organismos, fondos y programas. Dicho marco se perfeccionará posteriormente para garantizar que sea significativo y eficaz en función de los costos; en otras palabras, que no incremente los costos de transacción y, al mismo tiempo, permita supervisar rigurosamente la aplicación de la revisión cuadrienal por los Estados miembros. Por ello, el marco presentado en el cuadro 22 debería interpretarse como un proyecto en construcción y se presentará al Consejo Económico y Social para que lo examine y formule orientaciones. El informe del Secretario General en 2014 incluirá el análisis de los progresos realizados en los indicadores convenidos seleccionados con respecto a los puntos de referencia y los objetivos que deberán conseguirse en el actual ciclo de la revisión cuadrienal.

7. Las encuestas de los coordinadores residentes y presidentes de los equipos de gestión de las operaciones incluyeron varias preguntas que aparecieron también en los cuestionarios enviados en 2012 a los gobiernos de los países en que se ejecutan programas, a los coordinadores residentes y a los miembros de los equipos de gestión de las operaciones. Ello ha permitido hasta cierto punto convalidar las conclusiones precedentes, al mismo tiempo que se observan también esferas en las que se han registrado progresos significativos o nuevos desafíos. Tal como decidió la Asamblea General en su resolución 67/226, la encuesta de los gobiernos de los

---

General sobre la revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales, así como dos notas preparadas para la reunión oficiosa de las mesas del Consejo Económico y Social y las juntas ejecutivas de los fondos y programas, que tuvo lugar el 8 de mayo de 2013. Esos documentos de antecedentes, así como los instrumentos de la encuesta, pueden encontrarse en la página del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales sobre la revisión cuadrienal amplia de la política: <http://www.un.org/en/development/desa/oesc/qcpr.shtml>.

países en que se ejecutan programas se realizará cabo cada dos años, y la próxima tendrá lugar a comienzos de 2014.

## **II. Financiación de las actividades operacionales de las Naciones Unidas para el desarrollo**

8. En esta sección se presenta un resumen de las principales conclusiones del informe del Secretario General relativo a la financiación (A/68/97-E/2013/87), que contiene un análisis más detallado así como otras informaciones básicas y contextuales pertinentes.

### **A. Contribuciones**

#### **Descenso en términos reales del total de las contribuciones en 2011**

9. El total de las contribuciones a actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en 2011 fue de 22.800 millones de dólares, aproximadamente lo mismo que en 2010 en términos nominales y un 6,9% menos en términos reales. El total de las contribuciones fue el equivalente de aproximadamente el 15% del total de la asistencia oficial para el desarrollo (AOD) (excluido el alivio de la deuda), según informaciones del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (CAD/OCDE). En torno al 67% de la financiación se destinó a actividades relacionadas con el desarrollo a largo plazo, mientras que las vinculadas con la asistencia humanitaria constituyeron el 33%. Esta distribución es semejante a la de 2010.

#### **La mayor parte del descenso correspondió a la financiación complementaria**

10. En 2011 el total de las contribuciones a actividades operacionales para el desarrollo fue de 6.300 millones de dólares, aproximadamente la misma cifra en términos reales que en 2010. El descenso del 3% de la financiación básica para actividades relacionadas con el desarrollo se vio compensado por un aumento del 12% de la financiación básica para actividades relacionadas con la asistencia humanitaria. La financiación complementaria de las actividades operacionales para el desarrollo y actividades relacionadas con el desarrollo descendió en términos reales un 9% y un 11%, respectivamente, en 2011.

#### **Continúa el desequilibrio entre la financiación básica y la complementaria**

11. Aproximadamente el 72% del total de la financiación de actividades operacionales para el desarrollo en 2011 adoptó la forma de financiación complementaria, frente al 74% en 2010. El componente complementario de la financiación de las actividades relacionadas con la asistencia humanitaria fue del 81%, mientras que en el caso de las actividades relacionadas con el desarrollo fue del 68%. El desequilibrio global entre los recursos básicos y complementarios para actividades relacionadas con el desarrollo se debe sobre todo a contribuciones procedentes de otras fuentes, como la Comisión Europea y fondos mundiales, más que a contribuciones directas de los gobiernos del CAD.

### **Tendencia positiva de la financiación a largo plazo**

12. Entre 1996 y 2011, las tendencias generales de las actividades relacionadas con el desarrollo y con la asistencia humanitaria han sido positivas en ambos casos. En ese período de 15 años, la financiación de las actividades relacionadas con el desarrollo y con la asistencia humanitaria se duplicó en términos reales; el componente complementario de las contribuciones relacionadas con el desarrollo fue el que experimentó un mayor crecimiento: se multiplicó aproximadamente por 2,5. En conjunto, las contribuciones destinadas a actividades operacionales de las Naciones Unidas para el desarrollo crecieron a un ritmo más rápido durante ese período de 15 años que el total de la AOD, según informes del CAD/OCDE. Casi todo este crecimiento se produjo en forma de recursos complementarios y, en consecuencia, la proporción de recursos básicos destinados a actividades operacionales bajó en conjunto del 50% en 1996 al 28% en 2011, mientras que la destinada a actividades relacionadas con el desarrollo descendió del 60% en 1996 al 32% en 2011.

### **Tendencias más homogéneas de la financiación a corto plazo**

13. Desde 2006, el total del financiamiento de las actividades operacionales de las Naciones Unidas para el desarrollo ha crecido por primera vez a un ritmo más lento que el total de la AOD, lo que refleja una tendencia descendente de la proporción del total de la AOD encauzada a través del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. En los cuatro últimos años, el total de las contribuciones en términos reales se mantuvo aproximadamente en el mismo nivel, y un modesto crecimiento nominal del financiamiento relacionado con el desarrollo se vio contrarrestado por un descenso de las actividades relacionadas con la asistencia humanitaria. No obstante, el total de las corrientes de AOD ha disminuido en los dos últimos años.

### **Una base de financiación más amplia**

14. La base de financiación de las actividades operacionales para el desarrollo se ha ampliado en general. Si bien el volumen absoluto de contribuciones directas de los países del CAD/OCDE aumentó un 83% en términos reales entre 1995 y 2011, su proporción global con respecto a la financiación total ha descendido del 76% al 63%. De la misma manera, en lo que se refiere únicamente a las actividades relacionadas con el desarrollo, la proporción del CAD/OCDE ha bajado del 71% en 1995 al 60% en 2011. La proporción de las contribuciones de organizaciones no gubernamentales, las asociaciones entre el sector público y el privado y otras instituciones multilaterales (con inclusión de los fondos mundiales) para actividades relacionadas con el desarrollo subió del 9% en 1995 al 21% en 2011. En 2005, la proporción fue del 17%, lo que indica que la base de la financiación ha continuado ampliándose a corto plazo.

### **El sistema de las Naciones Unidas es el mayor asociado multilateral de los países del CAD/OCDE**

15. Aproximadamente el 27% de todas las contribuciones directas al sistema multilateral en 2011 se efectuaron, según informes del CAD/OCDE, a través del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, lo que convierte a esta Organización en el mayor asociado multilateral de los países del CAD.

### **Crecimiento de las contribuciones de los países en desarrollo**

16. Las contribuciones de los países en desarrollo (excluidos los recursos locales) con destino a actividades operacionales para el desarrollo sumaron 562 millones de dólares en 2011 y han aumentado un 16% en términos reales entre 2005 y 2011. Aproximadamente la mitad de esta financiación adoptó la forma de contribuciones básicas.

### **La financiación común y los programas conjuntos constituyen todavía una pequeña proporción del total de la financiación complementaria**

17. En 2011 aproximadamente el 90% de la financiación complementaria de actividades relacionadas con el desarrollo procedió de un único donante y estuvo destinada a programas y proyectos específicos. El resultado ha sido la fragmentación de las corrientes de recursos, con el consiguiente efecto en la coherencia general de los programas, eficiencias y costos de transacción. Las contribuciones a mecanismos de financiación común, como los fondos fiduciarios de varios donantes, con inclusión de los fondos de la iniciativa “Una ONU” y los fondos temáticos de entidades, representaron el 10% restante de las corrientes de recursos complementarios. El valor de los programas conjuntos aprobados en 2011 y financiados con cargo a una combinación cualquiera de las modalidades citadas fue de menos del 3% del total de la financiación complementaria de ese año.

## **B. Gastos**

### **Panorama general**

18. Aproximadamente el 72% de los 25.100 millones de dólares gastados en actividades operacionales para el desarrollo en 2011 estaba relacionado con actividades de los programas en los países, y el 47% de esa cifra (8.500 millones de dólares) correspondió a África. El 28% restante del total de gastos estuvo relacionado con actividades de programas mundiales y regionales y actividades de gestión y apoyo a los programas. Algunas entidades utilizan la fórmula “eficacia en términos de desarrollo” para referirse al apoyo a los programas. Los gastos de gestión y apoyo a los programas son los que, en los debates sobre la recuperación de gastos en el contexto de la revisión cuatrienal amplia de la política, han recibido la denominación “gastos no relacionados con los programas”.

19. Los gastos en actividades relacionadas con el desarrollo alcanzaron en 2011 un total de 17.200 millones de dólares, lo que representa un aumento del 19% en términos reales desde 2006. Aproximadamente la mitad de los gastos relacionados con el desarrollo (excluidos los recursos locales) en los países se destinó en 2011 a países de bajos ingresos.

## **C. Cuestiones concretas**

### **Ningún cambio significativo en la previsibilidad de las corrientes de recursos**

20. Los cambios anuales en las contribuciones de los donantes pueden ser bastante significativos, en particular como resultado de la inestabilidad de los tipos de cambio. El efecto negativo combinado de las fluctuaciones de las contribuciones en la disponibilidad general de recursos ha sido limitado durante el período reciente de

crecimiento general. No obstante, esa relativa estabilidad parece ser una coincidencia más que fruto de un sistema de financiación eficiente y dotado de mecanismos para abordar las dificultades que entraña una fuerte dependencia de las contribuciones voluntarias anuales. En términos generales, no se ha producido ningún cambio significativo en la previsibilidad, fiabilidad y estabilidad de las corrientes de financiación, a pesar de la adopción de marcos estratégicos integrados de financiación plurianual por las entidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

### **Introducción de marcos presupuestarios comunes en los países**

21. Los marcos presupuestarios comunes para mejorar la calidad de la planificación y movilización de recursos en todo el sistema e incrementar la transparencia a nivel nacional se han introducido en 30 países, es decir, el 28% de los países incluidos en la encuesta de coordinadores residentes, siguiendo una orientación específica del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Los países en los que se han introducido ya marcos presupuestarios comunes son 8 países piloto de la iniciativa “Unidos en la acción”, 14 que se han adherido por propia iniciativa y otros 8 países. Este nivel de aceptación debe valorarse positivamente, teniendo en cuenta que el uso de esos marcos ha sido hasta ahora voluntario. Tras la resolución 67/226 de la Asamblea General, los marcos presupuestarios comunes son ahora obligatorios en todos los países, previo acuerdo con los países en que se ejecutan programas.

### **Desigual distribución de la carga entre los países del CAD/OCDE**

22. Los países del CAD/OCDE representaron en 2011 el 83% del total de los recursos básicos para actividades relacionadas con el desarrollo, con una diferencia significativa en las contribuciones de cada uno de ellos en proporción del ingreso nacional bruto. Si el coeficiente mediano de 2011 entre financiación básica relacionada con el desarrollo e ingreso nacional bruto se adoptara como objetivo mínimo para un sistema eficaz de promesas negociadas, el total de las contribuciones registraría un aumento aproximado de 2.400 millones de dólares (58%), con lo que alcanzaría un total de 6.700 millones de dólares.

### **Armonización de los marcos de recuperación de los gastos con la resolución A/67/226 de la Asamblea General**

23. En la distribución del total de gastos de gestión y apoyo a los programas (gastos no relacionados con los programas) existe una diferencia significativa entre las fuentes de financiación básica y complementaria. En su resolución 67/226, la Asamblea General reafirmó que el principio rector de la financiación de todos los gastos no relacionados con programas debería estar basado en la recuperación total de los gastos, proporcionalmente de los recursos básicos y complementarios.

24. La revisión cuatrienal amplia de la política coincidió con el examen realizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) acerca de una tasa armonizada de recuperación de los gastos y una metodología para su cálculo como parte de una hoja de ruta para el logro de los primeros presupuestos integrados que esas

entidades someterán a la aprobación de sus respectivas juntas ejecutivas en 2013 y que abarcarán el período de 2014 a 2017. El objetivo de la nueva metodología de recuperación de los gastos, que fue posteriormente aprobada por las respectivas juntas ejecutivas en enero de 2013, es armonizar mejor la financiación de los gastos operacionales entre recursos básicos y complementarios en proporciones semejantes a los recursos para programas correspondientes. Esas cuatro entidades representan en conjunto aproximadamente el 58% de todas las actividades operacionales relacionadas con el desarrollo (54% de toda la financiación básica y 60% de toda la financiación complementaria).

#### **Concentración moderada de la labor del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo**

25. El sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo está moderadamente concentrado en su conjunto: 50 países en que se ejecutan programas (34% del total) representaba en 2011 aproximadamente el 80% de todos los gastos en los países. En 59 países en que se ejecutan programas (40% del total) las actividades operacionales para el desarrollo representaron ese año menos del 10% del total de la AOD.

26. Las entidades del Sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo que notificaron los gastos en los países tenían en 2011 un total combinado de 1.998 acuerdos con 147 países. Aproximadamente la mitad de esos acuerdos eran de una cuantía financiera significativa.

#### **Examen del concepto de masa crítica**

27. La Asamblea General, en su resolución 67/226, solicitó a los fondos y programas que definieran principios comunes para el concepto de masa crítica de recursos básicos y que presentaran a sus respectivos órganos rectores propuestas concretas para fines de 2013, con miras a adoptar una decisión en 2014. Las entidades comunican que se están llevando a cabo debates sobre la masa crítica, en preparación de su presentación eventual a las juntas ejecutivas de acuerdo con el calendario previsto en la resolución 67/226.

### **III. Contribución de las actividades operacionales de las Naciones Unidas al desarrollo de la capacidad nacional y a la eficacia de las actividades de desarrollo**

28. Además del ámbito funcional de la creación de capacidad, la resolución 67/226 de la Asamblea General ofrece orientaciones al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en algunas otras esferas intersectoriales, en particular, la erradicación de la pobreza, la cooperación Sur-Sur, la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, la transición del socorro al desarrollo y el desarrollo sostenible. El Plan de Acción de la revisión cuatrienal del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el plan de trabajo para 2013-2014 prevén la actualización de los principios y prácticas de programación del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) para garantizar la armonización con los mandatos de la nueva RCAP en estas esferas intersectoriales.

29. A partir 2014, la Secretaría, en estrecha colaboración con la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo, examinará

anualmente los nuevos MANUD en el contexto de la evaluación de los progresos obtenidos en la aplicación de la orientación normativa ofrecida por la Asamblea General en la resolución 67/226 en esas esferas intersectoriales. En colaboración con los organismos, fondos y programas, otros instrumentos, como las encuestas de los países en que se ejecutan programas y los equipos de las Naciones Unidas en los países, ayudarán también a examinar la prioridad concedida a esas esferas en los principales instrumentos y procesos operacionales de los países, con inclusión de los planes de trabajo, los grupos de resultados y la asignación presupuestaria.

30. La encuesta de 2012 de los países en los que se ejecutan programas facilitó datos sobre la opinión existente acerca del nivel de eficacia del sistema de las Naciones Unidas en las esferas intersectoriales y en los ámbitos en los que los gobiernos desearían contar con la cooperación de las Naciones Unidas en el futuro. Los cambios de opinión de los gobiernos de los países en los que se ejecutan programas acerca del nivel de eficacia de las Naciones Unidas se supervisarán a través de los informes anuales del Secretario General sobre la revisión cuatrienal amplia de la política.

31. Al evaluar los progresos en las citadas esferas intersectoriales, es importante observar que en la actualidad las Naciones Unidas no tienen un planteamiento unificado para clasificar los gastos por sectores. El sistema general de clasificación sectorial del Comité Administrativo de Coordinación, utilizado anteriormente, ya no funciona como sistema armonizado debido al crecimiento exponencial de la financiación complementaria, que ha dado lugar a frecuentes modificaciones del sistema de clasificación por las diferentes entidades. Por ello, es inevitablemente difícil presentar con precisión la distribución sectorial de los gastos correspondientes a las actividades operacionales destinadas al desarrollo, con inclusión de las citadas esferas intersectoriales, debido a la falta de normas y metodologías adecuadas y actualizadas.

## **A. Creación y desarrollo de la capacidad**

32. La Asamblea General, en su resolución 62/208 sobre la revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales, pidió al Secretario General que adoptara “medidas para asegurar que el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo adopte un enfoque coherente y coordinado para apoyar los esfuerzos de los países en que se ejecutan programas para fortalecer su capacidad”. La encuesta de 2013 de los coordinadores residentes incluía varias preguntas destinadas a establecer un punto de referencia que pudiera ayudar a supervisar la respuesta del sistema de las Naciones Unidas a los repetidos llamamientos de la Asamblea General a respaldar mejor los esfuerzos de los países en que se ejecutan programas para fortalecer su capacidad.

33. El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo ha hecho del desarrollo de la capacidad uno de sus cinco “principios de programación”. Ha creado numerosos recursos para orientar un planteamiento más coherente en apoyo del desarrollo de la capacidad, en particular una declaración de posición sobre el desarrollo de la capacidad, directrices e instrumentos para evaluar la capacidad y diseñar estrategias

con ese fin<sup>3</sup> y una nota técnica para integrar el desarrollo de la capacidad en el proceso de programación común en los países. Al mismo tiempo, se reconoce en general que un enfoque común para cuantificar los efectos de las actividades de desarrollo de la capacidad sería beneficioso para el sistema de las Naciones Unidas. En el Plan de Acción sobre la revisión cuatrienal del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo se incluyen las medidas adecuadas para conseguirlo.

34. A pesar de los progresos realizados, según la encuesta de 2012 de los países en que se ejecutan programas, los gobiernos en general no consideran que los esfuerzos de las Naciones Unidas en favor del desarrollo de la capacidad respondan a sus expectativas. Además, en la encuesta de 2012 de las organizaciones de la sociedad civil, el 73% de los encuestados indicó que era “muy importante” que el sistema de las Naciones Unidas respaldara más decididamente el apoyo al desarrollo de las capacidades nacionales en los países en que se ejecutan programas.

35. De acuerdo con la encuesta de coordinadores residentes de 2013, el 31% de los encuestados señaló que se llevaba a cabo una evaluación de la capacidad nacional en la fase del MANUD consistente en el análisis de los países. Un 28% adicional observó que, en tal circunstancia, se ponía a disposición de los equipos en el país una evaluación comparable. Aproximadamente el 41% de los coordinadores residentes comunicó que esa evaluación no se llevaba a cabo durante la mencionada fase de análisis del MANUD. Esos países estaban distribuidos uniformemente por nivel de ingresos. Investigaciones ulteriores revelarían cómo los equipos en los países constituían una base sólida para contribuir eficazmente al desarrollo de la capacidad nacional. Las evaluaciones del MANUD deberían examinar sistemáticamente el apoyo al desarrollo de la capacidad nacional ofrecido por el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

36. Se preguntó también a los coordinadores residentes si el equipo de las Naciones Unidas en el país tiene una estrategia conjunta para contribuir al desarrollo de la capacidad nacional, además de un compromiso general reflejado en el MANUD. Diez coordinadores residentes indicaron que el equipo dispone de esa estrategia. Treinta coordinadores señalaron que el equipo tiene un plan de capacitación conjunto para reforzar la capacidad de gestión financiera de los asociados en la ejecución. La existencia de tales estrategias y planes puede interpretarse como señal de compromiso de las entidades de las Naciones Unidas con el progreso en esta esfera y podría ampliarse para aumentar la capacidad en los otros niveles (instituciones y entorno propicio).

37. La Asamblea General, en el párrafo 63 de su resolución 67/226, solicitó al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo que elaborara un enfoque y marcos comunes para medir los avances en el fomento de la capacidad en los países en que se ejecutan programas. Los resultados de la encuesta enviada a las sedes de los organismos confirman que varias entidades de las Naciones Unidas han integrado el desarrollo de la capacidad en sus objetivos o planes estratégicos. Los organismos suscriben también el compromiso conjunto del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo para aplicar la resolución 67/226 de la Asamblea General. El PNUD ha elaborado un enfoque para medir los cambios en las capacidades y las mejoras en el desempeño institucional, sobre la base del apoyo de las Naciones

---

<sup>3</sup> Además, se ha elaborado el documento *UN guidance note for effective use and development of national capacity in post-conflict contexts*, que actualmente está siendo examinado en los foros interinstitucionales competentes.

Unidas al desarrollo de la capacidad y los esfuerzos nacionales generales con ese mismo fin. Además, el PNUD ha puesto en marcha un mecanismo (“dispositivo de seguimiento del desarrollo de la capacidad”) para promover y medir la integración del desarrollo de la capacidad. El PNUD tiene previsto presentar al Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo el marco de medición del desarrollo de la capacidad y el dispositivo de seguimiento del desarrollo de la capacidad, como base para elaborar un enfoque común que permita medir los avances en el fomento de la capacidad.

38. Se pidió también a los coordinadores residentes que indicarán hasta qué punto estaban de acuerdo en que el sistema de las Naciones Unidas en el país utilizaba lo más posible las capacidades nacionales especificadas. En 2012 se formuló la misma pregunta a los gobiernos de los países en que se ejecutan programas y los datos de ambas encuestas aparecen recogidos en el cuadro 1.

Cuadro 1

**Enfoques de las Naciones Unidas para conseguir buenos resultados en los países (porcentaje de gobiernos en 2012 y de coordinadores residentes en 2013 que señalaron cada respuesta)**

| <i>Dimensión de la capacidad</i>  | <i>Muy de acuerdo</i> |                                 | <i>Algo de acuerdo</i> |                                 | <i>Algo en desacuerdo</i> |                                 | <i>Muy en desacuerdo</i> |                                 |
|---|-----------------------|---------------------------------|------------------------|---------------------------------|---------------------------|---------------------------------|--------------------------|---------------------------------|
|   | <i>Gobiernos</i>      | <i>Coordinadores residentes</i> | <i>Gobiernos</i>       | <i>Coordinadores residentes</i> | <i>Gobiernos</i>          | <i>Coordinadores residentes</i> | <i>Gobiernos</i>         | <i>Coordinadores residentes</i> |
| Utilización de expertos nacionales en el diseño de programas y proyectos      | 31                    | 67                              | 50                     | 29                              | 12                        | 3                               | 6                        | 1                               |
| Utilización de instituciones nacionales en el diseño de programas y proyectos | 36                    | 54                              | 49                     | 42                              | 11                        | 3                               | 6                        | 1                               |
| Utilización de los sistemas nacionales de adquisiciones                       | 11                    | 7                               | 33                     | 39                              | 28                        | 30                              | 24                       | 24                              |
| Utilización de los sistemas nacionales financieros                            | 12                    | 9                               | 37                     | 38                              | 27                        | 31                              | 21                       | 22                              |
| Utilización de los sistemas nacionales de seguimiento e información           | 10                    | 16                              | 42                     | 43                              | 26                        | 29                              | 29                       | 12                              |
| Utilización de las capacidades nacionales de evaluación                       | 10                    | 17                              | 43                     | 35                              | 27                        | 36                              | 12                       | 13                              |

39. El cuadro 1 revela la gran coincidencia de opinión de gobiernos y coordinadores residentes acerca del grado de utilización (“lo más posible”) por las Naciones Unidas de cada categoría de capacidad nacional, sobre todo en lo que respecta a la aplicación, el seguimiento, la información y la evaluación. Puede observarse una divergencia con respecto a la utilización de expertos e instituciones en la fase de diseño, ya que los coordinadores residentes están más de acuerdo que los gobiernos con que las Naciones Unidas están utilizando las capacidades nacionales en la mayor medida posible.

40. En las observaciones complementarias, algunos coordinadores residentes mencionaron la limitada capacidad de las instituciones nacionales, y se están adoptando medidas para reforzarlas, en particular mediante el método armonizado para las transferencias en efectivo. Si bien el fortalecimiento de las capacidades nacionales exige sin duda una utilización mucho mayor de las instituciones

nacionales, la encuesta de coordinadores residentes revela que, en la mayoría de los países en que se ejecutan programas, los fondos se gestionan todavía en gran parte por el procedimiento de ejecución de los organismos. Esta ejecución de las Naciones Unidas suele estar más extendida en los países de bajos ingresos, pero es también bastante frecuente en países con niveles de ingresos superiores.

41. Las razones principales de la ejecución por los organismos de las Naciones Unidas, en opinión de los coordinadores residentes, pueden verse en el cuadro 2.

Cuadro 2

**Razones de la ejecución por los organismos de las Naciones Unidas en los países**

| <i>Respuestas posibles</i>  | <i>Porcentaje de respuestas</i> |
|---|---------------------------------|
| Las normas de algunos organismos no les permiten transferir fondos al Gobierno ni a otras instituciones nacionales  | 16,7                            |
| Las instituciones del país no tienen las capacidades necesarias   | 34,3                            |
| El Gobierno prefiere la ejecución por los organismos de las Naciones Unidas debido a que las actividades son en pequeña escala (por ejemplo, un consultor internacional con contrato de breve duración) y es más eficiente que el organismo de las Naciones Unidas se encargue de realizar la labor | 13,9                            |
| El Gobierno prefiere la ejecución por los organismos de las Naciones Unidas en algunas esferas delicadas porque valora la neutralidad de las Naciones Unidas  | 23,1                            |
| Otras razones   | 12,0                            |

42. En el recuadro de observaciones de la encuesta los coordinadores residentes ofrecieron razones adicionales para explicar la limitada ejecución gubernamental, entre ellas las siguientes: existencia de proyectos regionales en los que ninguna institución nacional/regional abarca todos los países en los que pueden ejecutarse los programas, circunstancias políticas o humanitarias temporales e insistencia de algunos donantes en la ejecución por las Naciones Unidas.

43. Quizás sea pertinente mencionar el hecho de que 18 coordinadores residentes, de todas las regiones, eligieron la primera opción: “Las normas de algunos organismos no les permiten transferir fondos al Gobierno ni a otras instituciones nacionales”. Este tema podría ser examinado en encuestas futuras.

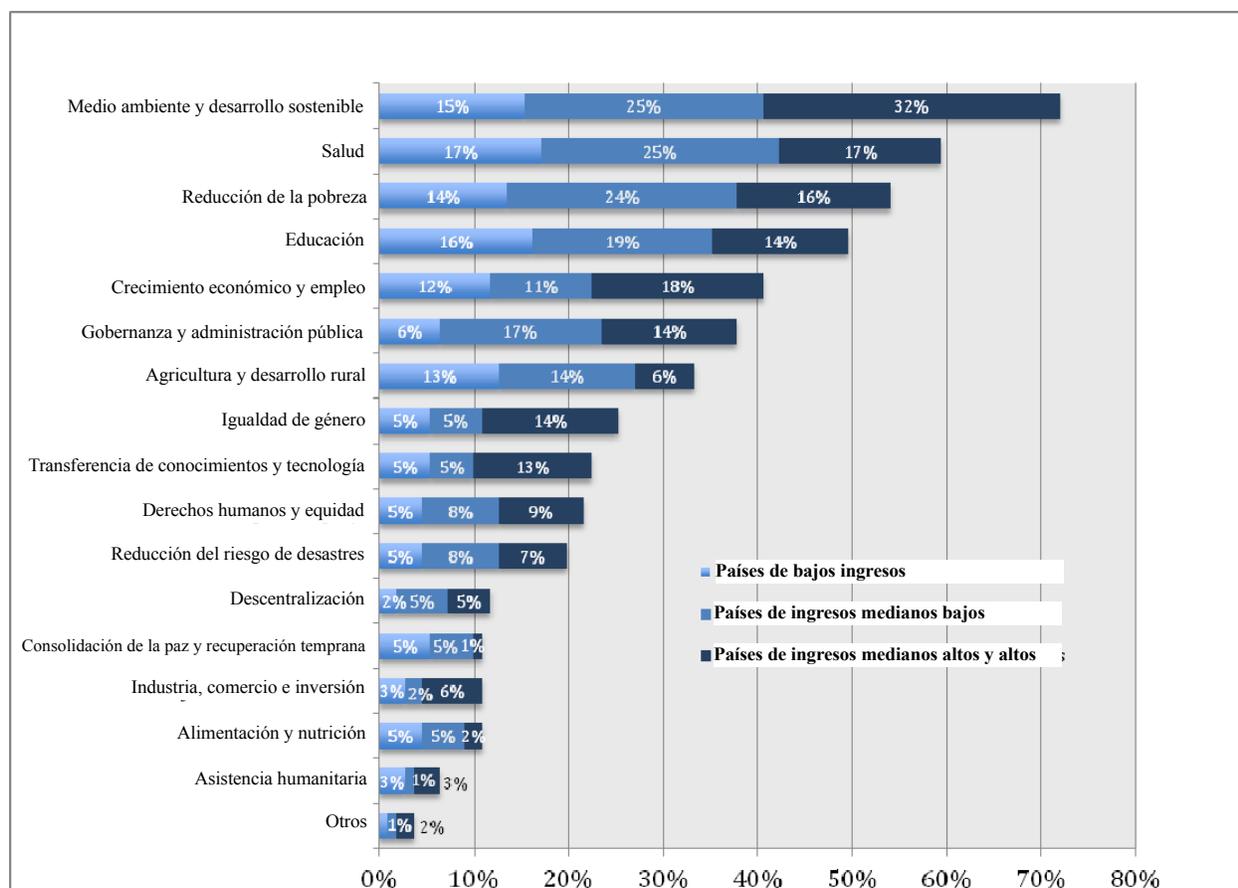
44. Se formularon también preguntas a los coordinadores residentes acerca de la utilización de las dependencias paralelas de ejecución. La mayoría de los encuestados (72%) no estaban de acuerdo en que “el sistema de las Naciones Unidas está utilizando las dependencias paralelas de ejecución más de lo necesario”. Si bien esta cuestión suscita todavía preocupación, el problema quizá sea menor en el contexto de las actividades de las Naciones Unidas, incluidas en la mayoría de los casos en el ámbito de la asistencia técnica, que en el de las actividades de algunos otros asociados en el desarrollo que ofrecen apoyo para proyectos de infraestructura.

**B. Erradicación de la pobreza**

45. La resolución 67/226 de la Asamblea General menciona repetidamente la necesidad de valorar el desempeño del sistema de las Naciones Unidas para el

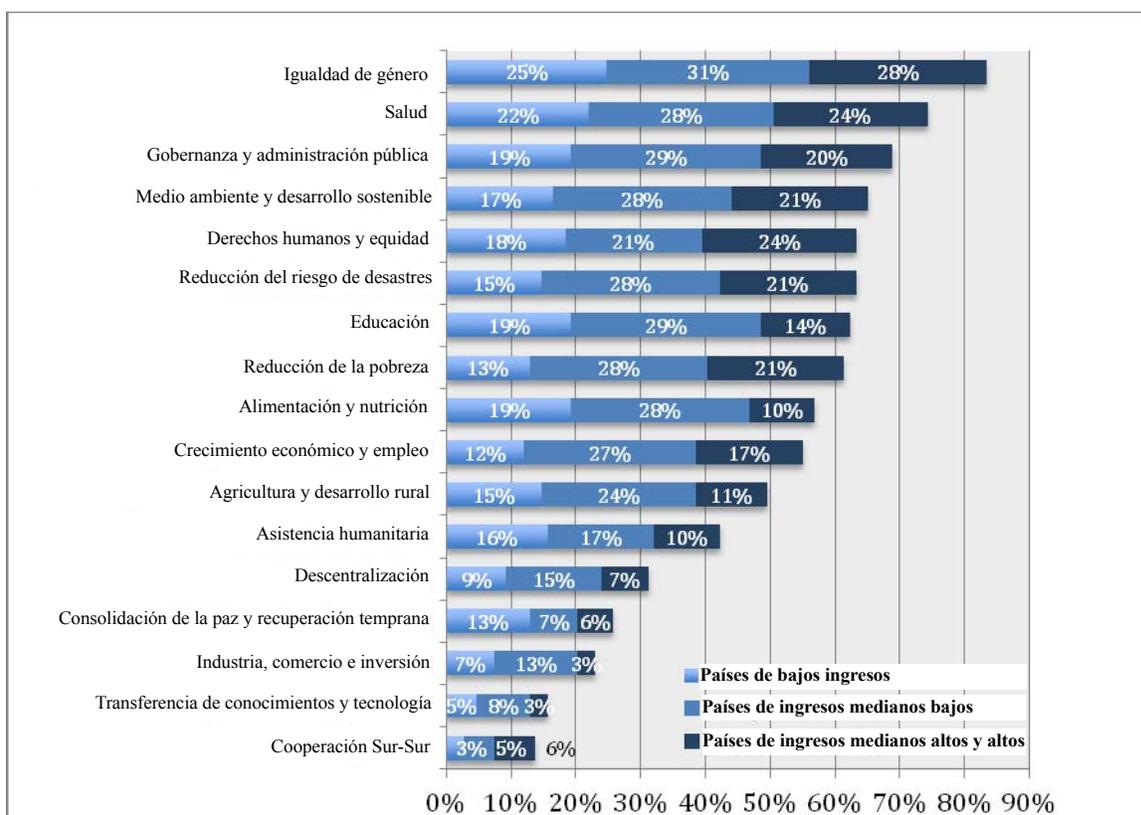
desarrollo teniendo en cuenta su contribución a los esfuerzos de los países en que se ejecutan programas por erradicar la pobreza. Asimismo, por primera vez, la resolución 67/226 trató la erradicación de la pobreza como tema con un subepígrafe propio. No obstante, como se ha señalado al comienzo de esta sección, la información sobre el desempeño en esta esfera se ve obstaculizada por la falta de un sistema de clasificación común que permita supervisar periódicamente las tendencias de la financiación para la erradicación de la pobreza u otros temas. A los efectos de la encuesta de 2012 de los gobiernos de los países en que se ejecutan programas, el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, en consulta con el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, elaboró una lista con 16 de dichos temas. Se pidió a los gobiernos que seleccionaran los cinco ámbitos más importantes de la asistencia de las Naciones Unidas para su país en los próximos cuatro años. La reducción de la pobreza fue seleccionada por el 54% de los países, es decir, más que ningún otro tema, con excepción de la salud (59%) y el medio ambiente y el desarrollo sostenible (72%). Las respuestas pueden verse en el gráfico 1 *infra*, con un desglose por grupo de ingreso de los países:

Gráfico I  
**Ámbitos más importantes de la asistencia de las Naciones Unidas**  
**(encuesta a los gobiernos de los países en que se ejecutan programas, 2012)**



46. Estos datos, junto con los que se reproducen en el cuadro siguiente, deben interpretarse con cautela, ya que hay muchos temas que pueden estar relacionados con la reducción de la pobreza, como el crecimiento económico y el empleo. Es posible hacerse idea de la importancia que las entidades de las Naciones Unidas en los países otorgan a los diferentes temas considerando la existencia de grupos de resultados o grupos temáticos, que permiten a los organismos de las Naciones Unidas en los países garantizar la coherencia de sus intervenciones. Por ello, en la encuesta de 2013 de los coordinadores residentes se preguntó qué temas eran considerados por un grupo de resultados o un grupo temático. Las respuestas pueden verse en el gráfico II. Para facilitar la comparación, el gráfico 2 incluye los mismos temas que el gráfico I, con excepción de la cooperación Sur-Sur, que se agregó para la encuesta de coordinadores residentes de 2013.

Gráfico II  
**Ámbitos prioritarios de las Naciones Unidas considerados por los grupos de resultados o los grupos temáticos en los países (coordinadores residentes, 2013)**



47. Comparando los resultados de los dos gráficos, se observa una gran coherencia entre los ámbitos que los gobiernos consideran importantes y los que merecen considerable atención por parte de los equipos de las Naciones Unidas en los países, en su conjunto. Así, el 62% de los coordinadores residentes señalaron que la reducción de la pobreza era considerada por un grupo temático, mientras que el 54% de los países en que se ejecutan programas declararon que este tema, dada su importancia, debía ser abordado por las Naciones Unidas.

48. Algunos ámbitos fueron considerados por un grupo temático con mayor frecuencia que la reducción de la pobreza, en particular el género (91%), la gobernanza (68%), el medio ambiente y el desarrollo sostenible (65%), la reducción del riesgo de desastres (63%) y los derechos humanos y la equidad (63%). Las cifras comparativamente elevadas de estos últimos ámbitos no deben considerarse necesariamente como excesivas, dados los mandatos normativos de las Naciones Unidas y la demanda de vínculos entre los planos normativo y operacional teniendo en cuenta que esos temas son al mismo tiempo transversales y sectoriales.

49. Cuando los datos se desglosan por nivel de ingresos, se observa que solo el 50% de los países de bajos ingresos tienen un grupo temático sobre la reducción de la pobreza, mientras que lo tienen el 73% de los países de ingresos medianos bajos y el 61% de los países de ingresos medianos altos. Se necesitaría un análisis más detallado para determinar por qué un número significativo de coordinadores residentes de países de bajos ingresos no mencionaron la reducción de la pobreza.

50. En respuesta a una pregunta de la encuesta de coordinadores residentes de 2013 sobre la erradicación de la pobreza, dos tercios de los encuestados se mostraron “muy de acuerdo” en que el MANUD (o un instrumento equivalente) hacía suficiente hincapié en las iniciativas para empoderar a los pobres y a las personas en situación vulnerable. Este nivel tan elevado de acuerdo indica que los equipos de las Naciones Unidas en los países tienen el mandato de hacerlo de acuerdo con las orientaciones del MANUD. El hecho de que muchos equipos en los países carezcan de datos desglosados con respecto a varios grupos desfavorecidos o vulnerables, como se señala más adelante en el apartado sobre la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, revela que el sistema de las Naciones Unidas debe superar algunos problemas en esta esfera.

51. Este es uno de los ámbitos en los que exámenes teóricos y evaluaciones independientes de los MANUD pueden arrojar información más útil que un cuestionario de alcance general. Este tema podría agregarse como disposición habitual en el mandato de evaluación del MANUD.

### **C. Cooperación Sur-Sur**

52. Las numerosas y heterogéneas actividades de cooperación Sur-Sur de las organizaciones, organismos especializados, fondos y programas de las Naciones Unidas, y de las comisiones regionales, revelan tres conjuntos comunes de esfuerzos deliberados del sistema de las Naciones Unidas durante el período considerado. El primero es incluir por norma la cooperación Sur-Sur: no solo se le reconoce la debida prioridad en la toma de decisiones sino que esa modalidad se incorpora también en sus actividades operacionales. El PNUD, por ejemplo, otorga de nuevo a la cooperación Sur-Sur un lugar preeminente en su Plan estratégico para 2014-2017. Los otros dos son el uso creciente de las plataformas basadas en Internet para fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias, y el establecimiento o fortalecimiento en el sur de centros de excelencia especializados en esferas temáticas. Las comisiones regionales han intensificado también sus esfuerzos comprometiéndose a respaldar una mayor cooperación interregional Sur-Sur durante la reciente reunión conjunta de los secretarios ejecutivos de las comisiones regionales organizada por la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico de las Naciones Unidas en mayo de 2013.

53. En ese período se registraron también avances considerables en la coordinación y coherencia del sistema de las Naciones Unidas en apoyo de la cooperación Sur-Sur, gracias a la preparación por la Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur del marco de directrices operacionales del Secretario General para el apoyo de las Naciones Unidas a la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular. El Comité de Alto Nivel de la Asamblea General sobre la cooperación Sur-Sur tomó nota de las directrices como “documento vivo” para ayudar a promover la incorporación de la cooperación Sur-Sur en las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas. Algunas organizaciones, como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), han comenzado a traducir y adaptar las directrices del Secretario General y a incorporarlas en sus propios instrumentos o directrices operacionales. La colaboración interinstitucional, sobre todo en el intercambio de conocimientos y las iniciativas conjuntas, está cada vez más regularizada y mejor estructurada. Así puede observarse en las reuniones periódicas de los centros de coordinación para la cooperación Sur-Sur organizadas por la Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur en sus exposiciones mundiales sobre el desarrollo Sur-Sur y mediante la movilización de sus servicios ofrecidos en el marco de la estructura multilateral triple de cooperación Sur-Sur.

54. En la encuesta de coordinadores residentes de 2013 se preguntaba si había pruebas de que el Gobierno anfitrión cooperaba o tenía intención de cooperar con otros países en desarrollo (por ejemplo, mediante la cooperación Sur-Sur u otras plataformas de intercambio entre países). En el cuadro 3 puede observarse que países de todas las regiones están interesados en ofrecer cooperación Sur-Sur, en particular en América Latina y el Caribe, donde el porcentaje fue del 74%.

Cuadro 3

**Interés en promover la cooperación Sur-Sur (porcentaje de respuestas)**

| Respuestas posibles | Región             |  |                            |        |                | Total de respuestas |
|---------------------|--------------------|--|----------------------------|--------|----------------|---------------------|
|                     | Asia y el Pacífico | Europa y Comunidad de Estados Independientes | América Latina y el Caribe | África | Estados árabes |                     |
| Sí                  | 13                 | 9  | 16                         | 21     | 7              | 72                  |
| No                  | 5                  | 7  | 6                          | 14     | 3              | 37                  |

55. Si bien hay interés en la cooperación Sur-Sur en todos los niveles del desarrollo, la proporción de países interesados aumenta considerablemente con el nivel de ingresos, como se observa en el cuadro 4.

Cuadro 4

**Interés en promover la cooperación Sur-Sur, por nivel de ingresos (porcentaje de respuestas)**

| Respuestas posibles | Nivel de ingresos |              |              |      | Total de respuestas |
|---------------------|-------------------|--------------|--------------|------|---------------------|
|                     | Bajo              | Mediano/bajo | Mediano/alto | Alto |                     |
| Sí                  | 13                | 23           | 27           | 4    | 72                  |
| No                  | 13                | 15           | 6            | 0    | 37                  |

56. A los coordinadores residentes que respondieron “Sí” a esta pregunta se les preguntó también: ¿Hasta qué punto el Gobierno ha recibido del equipo de las Naciones Unidas en el país ayuda para la cooperación Sur-Sur? Los resultados son los que pueden verse en el cuadro 5.

Cuadro 5

**¿Qué nivel de ayuda para la cooperación Sur-Sur ha recibido el Gobierno del equipo de las Naciones Unidas en el país? (porcentaje de respuestas)**

| Respuestas posibles | Región             |  |                            |        |                | Total de respuestas |
|---------------------|--------------------|--|----------------------------|--------|----------------|---------------------|
|                     | Asia y el Pacífico | Europa y Comunidad de Estados Independientes | América Latina y el Caribe | África | Estados árabes |                     |
| Muy elevado         | 8                  | 3  | 11                         | 11     | 3              | 26                  |
| Elevado             | 10                 | 8  | 7                          | 13     | 3              | 29                  |
| Pequeño             | 1                  | 3  | 4                          | 3      | 4              | 11                  |
| Ninguno             | 0                  | 0  | 1                          | 6      | 1              | 6                   |

57. En términos generales, se observa que los equipos de las Naciones Unidas en los países han intervenido activamente en todas las regiones para respaldar la cooperación Sur-Sur, sobre todo en América Latina y el Caribe.

58. De acuerdo con los resultados de la encuesta enviada a las sedes de los organismos, el compromiso de los equipos de las Naciones Unidas en los países para apoyar la cooperación Sur-Sur se ve respaldado con iniciativas particulares de algunos organismos que favorecen el intercambio de conocimientos técnicos y especializados en esta esfera. Varios de los organismos ofrecieron ejemplos de cómo tienen previsto aplicar el párrafo 148 de la resolución 67/226 de la Asamblea General, en el que se pide la adopción de enfoques que faciliten una mayor colaboración a fin de apoyar las iniciativas de desarrollo en los países y la mejora de los mecanismos para promover el intercambio de conocimientos mediante la cooperación Sur-Sur o triangular.

59. Por ejemplo, la oficina regional del UNFPA en América Latina ha puesto recientemente en marcha una plataforma para el intercambio de conocimientos técnicos y especializados para la cooperación Sur-Sur entre países de la región. El PNUD declaró que sus centros mundiales de excelencia y redes de intercambio de conocimientos son vehículos importantes para promover la transferencia de conocimientos Sur-Sur. El modelo que complementa los programas regionales y subregionales con redes de apoyo al intercambio de conocimientos entre homólogos es también un ingrediente clave en el planteamiento adoptado por el PNUD para el intercambio Sur-Sur. En 2012 el Consejo de Administración de la OIT adoptó una estrategia de cooperación técnica sobre la cooperación Sur-Sur y triangular. La FAO intensificó su compromiso con la cooperación Sur-Sur en 2012 estableciendo en su División de Cooperación Sur-Sur y Movilización de Recursos un equipo que promueve las capacidades de los países miembros para la cooperación Sur-Sur. El Programa Mundial de Alimentos (PMA) y el Gobierno del Brasil han establecido un Centro de excelencia contra el hambre, que ofrece ayuda directa para el fomento de la capacidad nacional mediante el intercambio de enseñanzas entre gobiernos.

## D. Igualdad de género y empoderamiento de la mujer

60. El Plan de Acción de las Naciones Unidas para todo el sistema ha reforzado la rendición de cuentas de la labor del sistema de las Naciones Unidas relativa a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. Tras su ratificación por la JJE en 2012, la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) coordinó la primera iniciativa de presentación de informes con 55 entidades, departamentos y oficinas del sistema de las Naciones Unidas.

61. La programación para promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer requiere datos desglosados desde las primeras etapas de la planificación de los programas. Por ello, se preguntó a los coordinadores residentes cuál era la disponibilidad de datos desglosados en la fase del MANUD relativa al análisis de los países. Como se observa en el cuadro 6, la mayoría de los coordinadores residentes consideraban que la disponibilidad de datos desglosados sobre el género era, por lo menos, parcialmente adecuada, pero que hay margen de mejora. En particular, los datos desglosados por género suelen ser menos adecuados que los datos desglosados por ingreso o edad. Este problema está siendo abordado por el Grupo interinstitucional y de expertos sobre las estadísticas de género, que respalda la labor de los equipos de las Naciones Unidas en los países en este terreno, en particular mediante la elaboración de normas, orientaciones metodológicas y manuales de capacitación.

62. De acuerdo con la encuesta de coordinadores residentes, aproximadamente la mitad de todos los equipos de las Naciones Unidas en los países han elaborado los indicadores de desempeño de los equipos en los países en materia de igualdad entre los géneros y empoderamiento de la mujer (sistema de puntuación de la igualdad de género). Otra cuarta parte de los coordinadores residentes declaró que el equipo de las Naciones Unidas en su país tiene previsto terminar esa actividad en los dos próximos años. Otra cuarta parte no tiene planes de hacerlo de forma inmediata. El Equipo de Tareas sobre la Igualdad entre los Géneros del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, dirigido por ONU-Mujeres, examina periódicamente las puntuaciones realizadas y su contribución a integrar mejor la igualdad de género en el MANUD.

Cuadro 6

### Hasta qué punto el equipo de las Naciones Unidas en el país tuvo acceso a datos suficientes, por categoría (porcentaje de respuestas)

| <i>Respuestas posibles</i> | <i>Datos suficientes</i> | <i>Datos en cierta forma suficientes</i> | <i>Datos en cierta forma insuficientes</i> | <i>Datos muy insuficientes</i> | <i>No aplicable en este país</i> |
|----------------------------|--------------------------|--|--|--------------------------------|----------------------------------|
| Nivel de ingresos          | 33                       | 47                                       | 12   | 6                              | 2                                |
| Género                     | 24                       | 60                                       | 14   | 3                              | 0                                |
| Edad                       | 33                       | 55                                       | 8  | 4                              | 0                                |
| Discapacidad               | 2                        | 37                                       | 36   | 25                             | 1                                |
| Minorías <sup>a</sup>      | 6                        | 41                                       | 20   | 26                             | 6                                |
| Pueblos indígenas          | 3                        | 28                                       | 17   | 13                             | 40                               |

<sup>a</sup> Étnicas, religiosas, lingüísticas, etc.

63. El Equipo de Tareas sobre la igualdad de Género del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo hizo recientemente un inventario de los recursos humanos dedicados, entre otras tareas, a la igualdad de género, en el conjunto del sistema de las Naciones Unidas tanto en la Sede como sobre el terreno, con inclusión del personal de los centros de coordinación y especialistas o asesores en materia de género. De acuerdo con las conclusiones preliminares basadas en respuestas de 125 de los 138 equipos de las Naciones Unidas en los países y la inmensa mayoría de las sedes de las entidades de las Naciones Unidas, se estima que hay más de 3.000 profesionales del sistema de las Naciones Unidas que desempeñan funciones relacionadas con el género, y aproximadamente el 70% de ellos se encuentran sobre el terreno. Esa cifra representa el 7,9% del total de los funcionarios del cuadro orgánico y categorías superiores y demás miembros del personal. El crecimiento ha sido limitado desde 2003, año en el que la proporción de los funcionarios del cuadro orgánico y categorías superiores era el 7,4%. No obstante, debido al planteamiento de la incorporación de las cuestiones de género adoptado en los organismos, fondos y programas, las cuestiones de género normalmente se consideran en el mandato de todo el personal, independientemente de la materia en cuestión.

64. El fortalecimiento y sostenimiento de los mecanismos de coordinación es particularmente importante para la incorporación de la perspectiva de género en las actividades operacionales. Actualmente hay 106 grupos temáticos sobre el género que respaldan la coordinación interna de los equipos de las Naciones Unidas en los países así como el diálogo con los asociados nacionales y las principales partes interesadas. Ninguna otra esfera temática cuenta con tantos grupos temáticos como la igualdad de género. Esta es también la esfera en la que más países (49) tienen uno o más programas conjuntos de las Naciones Unidas. La igualdad de género es la esfera temática que, según los coordinadores residentes, registra la mayor competencia entre los organismos de las Naciones Unidas, con excepción del medio ambiente y el desarrollo sostenible. En la encuesta de los equipos de las Naciones Unidas en los países llevada a cabo en 2012, la igualdad de género se encontraba en un puesto muy bajo en la lista de esferas en las que los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países habían observado competencia, después de la salud (con inclusión del VIH/SIDA), las intervenciones humanitarias, el medio ambiente, la gobernanza y la seguridad alimentaria. Este cambio aparente merece un análisis más detallado.

## **E. Transición del socorro al desarrollo**

65. La encuesta de 2013 de coordinadores residentes relativa a los efectos de la política de integración del Secretario General sobre la coherencia de las Naciones Unidas presentaba una tendencia positiva, lo que indica que los efectos de la política son cada vez más visibles. Quizá haya contribuido a ello el mayor uso de los marcos estratégicos integrados como instrumento para acordar las prioridades de integración y las funciones y responsabilidades de los diferentes agentes del sistema de las Naciones Unidas; 13 de los encuestados de 2013 declararon que contaban con esos marcos.

66. En cuanto a la atención de las necesidades de las personas que regresan después de un conflicto (personas internamente desplazadas y refugiados), el PNUD, el ACNUR y del Banco Mundial están participando en un programa conjunto en el Sudán oriental, en el marco de la Iniciativa de Soluciones de Transición. En el contexto de esa misma iniciativa, el PNUD y el ACNUR están colaborando en la ejecución de otro programa en Colombia, al mismo tiempo que ayudan a otros tres países (Kirguistán, Côte d'Ivoire y Afganistán) a elaborar estrategias de soluciones duraderas para los repatriados. Esas actividades están inspiradas en la decisión 2011/20 del Comité de Políticas sobre soluciones duraderas después de un conflicto.

67. Los resultados relativos a la coherencia del apoyo y orientación recibidos de la sede revelan porcentajes casi iguales de respuestas según las cuales habían recibido apoyo “considerable/moderado” o “pequeño”, respectivamente. Esta es la primera vez en que se formula esta pregunta en la encuesta de coordinadores residentes y los resultados ayudarán a establecer un punto de referencia para la supervisión en el futuro.

68. La encuesta de las sedes de organismos reconoció la contribución del Grupo de Trabajo sobre la Transición, del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo/Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas, a promover la colaboración interinstitucional en las cuestiones relacionadas con la transición. Para superar los desafíos todavía pendientes, los organismos consideraban importante que todos los órganos de las Naciones Unidas que intervienen en las diferentes fases y contextos de transición aporten sus conocimientos y experiencia de forma habitual a la labor del Grupo de Trabajo para garantizar la coherencia y la unidad de objetivos en estos contextos difíciles y delicados. Ese grupo ha institucionalizado la cooperación entre las entidades de la Secretaría y las del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo; otros grupos, como el Grupo Directivo de Integración presidido por el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz se ocupan de las cuestiones relacionadas con la integración.

69. Habida cuenta de la referencia específica del párrafo 111 de la resolución 67/226 de la Asamblea General a la conveniencia de evitar que los conflictos “se propaguen y se repitan”, en la encuesta de coordinadores residentes de 2013 se preguntaba a las personas que trabajaban en países en transición si el sistema de las Naciones Unidas debería recibir mayor prioridad para evitar esos efectos en la región o subregión (por ejemplo, estrategia subregional necesaria pero inexistente). Respondieron a la pregunta 37 de los coordinadores residentes (68%: “Sí”; el resto: “No” o “No sé”). La proporción más alta de respuestas afirmativas correspondió a las regiones de África y los Estados Árabes, donde alcanzó el 75%.

70. En la encuesta de coordinadores residentes de 2013 se preguntaba también si el país anfitrión contaba con una estrategia de reducción del riesgo de desastres. Los resultados son los que pueden verse en el cuadro 7 siguiente.

**Cuadro 7**  
**Estrategia actualizada de reducción del riesgo de desastres**  
**(porcentaje de respuestas)**

| <i>Respuestas posibles</i>      | <i>Región</i>             |   |                                   |               |                       | <i>Total de respuestas</i> |
|---------------------------------|---------------------------|---|-----------------------------------|---------------|-----------------------|----------------------------|
|                                 | <i>Asia y el Pacífico</i> | <i>Europa y Comunidad de Estados Independientes</i> | <i>América Latina y el Caribe</i> | <i>África</i> | <i>Estados árabes</i> |                            |
| Sí                              | 15                        | 8   | 12                                | 17            | 2                     | 58                         |
| Sí, pero tiene más de tres años | 2                         | 3   | 6                                 | 8             | 3                     | 24                         |
| No                              | 1                         | 6   | 3                                 | 10            | 6                     | 27                         |

71. En el cuadro 7 se observa que una mayoría abrumadora de países de Asia y el Pacífico (16 de 19) tienen una estrategia actualizada de reducción del riesgo de desastres.

## **IV. Mejora del funcionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo**

### **A. Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo**

#### **Análisis de los países**

72. El proceso del MANUD comienza generalmente con una evaluación de la fase previa (véase la sección IV.G) y un análisis de las necesidades y prioridades del país. En la encuesta de 109 coordinadores residentes de 2013, casi la mitad (51 países, es decir, el 47%) utilizaron el proceso facultativo de evaluación común para los países, mientras que los otros equipos optaron por la realización de estudios o análisis complementarios. Si bien son muchos los aspectos que pueden tenerse en cuenta en un análisis de situación, para el presente informe se ha hecho especial hincapié en la disponibilidad de datos desglosados, dada la importancia otorgada a ese tema en la resolución 67/226 de la Asamblea General.

73. En el cuadro 6 se observa que la mayoría de los equipos de los países tenía acceso al menos “algo” adecuado a datos desglosados por edad, nivel de ingreso y género, mientras que la ausencia de datos era mucho más frecuente en relación con la discapacidad, las minorías y los pueblos indígenas. Un número no insignificante de países carecían también de datos suficientes sobre las tres primeras categorías: por ejemplo, 18 coordinadores residentes consideraban en parte insuficientes los datos desglosados por género. Dada la importancia comprobada de la disponibilidad de datos desglosados como punto de partida para la orientación de los programas, parece que el sistema de las Naciones Unidas tiene margen para incrementar su apoyo al fortalecimiento de las capacidades nacionales en esta esfera, tal como se pide en los párrafos 61 y 90 de la resolución 67/226 de la Asamblea General.

### **Proceso del MANUD**

74. De los 109 coordinadores residentes que respondieron a la encuesta, 93 se encuentran en países que cuentan con un MANUD o un documento alternativo (Plan “Una ONU” y “Estrategia de las Naciones Unidas de cooperación para el desarrollo”). Otros 13 coordinadores residentes se encontraban en países en los que se aplican los principios de integración, mediante un marco estratégico integrado o un documento semejante; y tres equipos de las Naciones Unidas en los países han optado por no preparar el MANUD, ya que se encuentran en países de ingreso relativamente alto, con pocos programas básicos. Un país incluido en la iniciativa “Unidos en la acción” y dos países que actúan por iniciativa propia tienen un “documento operacional común del MANUD”, y nueve países han elaborado un documento común sobre el programa para el país. Entre los países que cuentan con ese documento se encuentran tres países piloto de “Unidos en la acción”, tres por iniciativa propia y otros tres países. Es también significativo que la tendencia actual se incline por la preparación de documentos del MANUD simplificados y más breves.

### **Armonización con las necesidades y prioridades nacionales**

75. La mayoría de los coordinadores residentes (58%) incluidos en la encuesta de 2013 indicaron que las Naciones Unidas tenían un grado muy elevado de armonización con las necesidades y prioridades nacionales. En respuesta a la misma pregunta formulada en 2012, solo el 23% de los gobiernos de países en que se ejecutan programas formuló una valoración tan positiva. No obstante, el 38% de los gobiernos de países piloto de la iniciativa “Unidos en la acción” declararon que las Naciones Unidas tenían un nivel muy elevado de armonización.

76. La atención de las Naciones Unidas al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio se incluía también en las encuestas de 2012 de coordinadores residentes y de los gobiernos con programas. El 60% de los gobiernos estaban “muy de acuerdo” en que las Naciones Unidas mostraban interés en ayudar a los países a alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio; en la encuesta de 2013 de coordinadores residentes, el 70% daba la misma respuesta.

77. Se preguntó también a los coordinadores residentes si el período del MANUD está en consonancia con el ciclo de planificación de mediano plazo de los gobiernos (en su caso). La respuesta revelaba que hay consonancia en 58 países, pero no en otros 24. Las razones dadas por los coordinadores residentes para explicar la falta de consonancia entre los ciclos son muy diversas, pero en bastantes casos se observa que el ciclo gubernamental dura tres o cuatro años, o más de cinco, mientras que el MANUD tiene una duración fija de cinco años. En cualquier caso, las directrices del MANUD de 2010 (Parte I) exigen la sincronización de este instrumento con el ciclo gubernamental sin hacer referencia a un período quinquenal. Las directrices del MANUD podrían enmendarse para hacer más insistencia en la sincronización y aclarar que el ciclo no debe durar necesariamente cinco años.

78. Otra manera de analizar la armonización sería determinar la eficacia del sistema de las Naciones Unidas para establecer la prioridad de sus áreas de intervención previstas al preparar el MANUD. Los testimonios disponibles parecen indicar que los equipos de los países ven todavía algunos problemas en este ámbito. Al igual que el año pasado, se preguntó a los coordinadores residentes si estaban o no de acuerdo en que, durante la determinación de las prioridades del MANUD, los

organismos habían aceptado abstenerse de actividades que eran importantes de acuerdo con sus mandatos y prioridades individuales, bien porque la cuestión no constituía una prioridad nacional o porque no había una ventaja comparativa clara de las Naciones Unidas. Solo 31 coordinadores residentes (29%) consideraban que podrían estar muy de acuerdo con la afirmación. La diferencia con la encuesta del año anterior es marginal, y no basta para concluir todavía que se ha conseguido una mejora real.

79. El éxito de las iniciativas de determinación de prioridades puede evaluarse también teniendo en cuenta hasta qué punto, en opinión de los coordinadores residentes, los resultados de los programas de los organismos de las Naciones Unidas en los países estaban en consonancia con los resultados del MANUD. Las respuestas permitían concluir que los principales organismos especializados solían tener resultados no incluidos en el MANUD con más frecuencia que los fondos y programas. Los grandes fondos y programas orientados al desarrollo tenían resultados al margen del MANUD en el 10%-15% de los países. En el otro extremo de la escala, los coordinadores residentes consideraban que los grandes fondos y programas orientados al desarrollo tenían en su respectivo documento de programa para el país resultados que eran idénticos a los del MANUD en el 17%-30% de los países en que se ejecutan programas (el porcentaje varía de un organismo a otro). Es de prever que la introducción de “programas únicos” en el marco de los procedimientos operativos estándar de la iniciativa “Unidos en la acción” consiga simplificar el MANUD y contribuya a un uso creciente de esas cadenas de resultados tan sólidos. Constituyen un indicador valioso de la coherencia y serán objeto de seguimiento en los próximos años.

### **Implicación nacional**

80. Para disponer de un indicador sobre la implicación nacional de las actividades del sistema de las Naciones Unidas en el país, así como de la coherencia en el conjunto del sistema, se pidió a los coordinadores residentes que facilitaran información sobre la existencia de un Comité Directivo conjunto Gobierno-Naciones Unidas (o un órgano semejante) sobre el MANUD (o un instrumento equivalente). Aproximadamente el 70% de los coordinadores residentes señalaron la existencia de dicho organismo. La mitad de ellos (53%) había realizado un examen anual del MANUD durante los 12 meses precedentes. Muchos coordinadores residentes comentaron que ese estaba procediendo a establecer un Comité Directivo conjunto en el contexto de un nuevo MANUD y de conformidad con los procedimientos operativos estándar del Programa único de “Unidos en la acción”.

81. Las actuales directrices del MANUD de 2010 y los nuevos procedimientos operativos estándar de “Unidos en la acción” insisten en el carácter central de la implicación nacional estipulando la armonización de los instrumentos de programación de las Naciones Unidas en los países con los planes y prioridades nacionales. Dichas directrices se revisarán, en caso necesario, para tener en cuenta la fuerte insistencia en la necesidad de implicación nacional en la programación en los países.

### **Grupos de resultados del MANUD**

82. El concepto de “grupos de resultados” se introdujo en el contexto de los procedimientos operativos estándar del Programa único de “Unidos en la acción”.

Se prevé que estos procedimientos mejoren el funcionamiento de dichos grupos y consigan una mayor coherencia y una mayor orientación a los resultados.

### Organismos no residentes

83. Se preguntó a los coordinadores residentes si los equipos de las Naciones Unidas en los países debían hacer frente a problemas específicos relacionados con la participación de los organismos no residentes en el MANUD (o instrumento equivalente). Cuarenta y cuatro coordinadores residentes (40%) señalaron que habían encontrado algunos problemas. Eran frecuentes las dificultades para entablar una comunicación eficaz y oportuna, con inclusión de algunos casos de falta de intercambio de información significativa. En cuanto participantes en el sistema de coordinadores residentes y el sistema de gestión y rendición de cuentas, y habida cuenta de la insistencia de la resolución 67/226 de la Asamblea General en los marcos presupuestarios comunes en la resolución, se prevé que los organismos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo ofrezcan ahora sistemáticamente a los coordinadores residentes información sobre los compromisos de financiación y la aplicación de programas en el país.

84. Si bien en esta cuestión la encuesta de este año solo tiene en cuenta las opiniones de los coordinadores residentes, la encuesta de 2014 se destinará a todos los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países, incluidos los miembros no residentes.

### Cooperación con los bancos multilaterales de desarrollo

85. En lo que respecta a la eficacia de la cooperación general entre los equipos de las Naciones Unidas en los países y las instituciones de Bretton Woods, en particular el Banco Mundial, los coordinadores residentes respondieron de la siguiente forma (véase el cuadro 8).

Cuadro 8

#### Nivel de eficacia de la cooperación en los países entre el equipo de las Naciones Unidas y las instituciones de Bretton Woods, en particular el Banco Mundial (porcentaje de respuestas)

| Respuestas posibles | Región             |  |                            |        |                | Total de respuestas |
|---------------------|--------------------|--|----------------------------|--------|----------------|---------------------|
|                     | Asia y el Pacífico | Europa y Comunidad de Estados Independientes | América Latina y el Caribe | África | Estados árabes |                     |
| Muy eficaz          | 3                  | 6  | 2                          | 8      | 4              | 24                  |
| Algo eficaz         | 7                  | 7  | 4                          | 15     | 2              | 38                  |
| Poco eficaz         | 6                  | 3  | 9                          | 10     | 3              | 33                  |
| Nada eficaz         | 2                  | 1  | 6                          | 2      | 2              | 14                  |

86. Los datos citados presentan una imagen ambivalente, con algunos casos de cooperación muy eficaz, sobre todo en África y en la región de Europa y la Comunidad de Estados Independientes, y de cooperación menos eficaz en general en América Latina y el Caribe. En términos globales esos datos reflejan una mejora en

la cooperación con el Banco Mundial. En la respuesta a una pregunta equivalente de la encuesta de 2012, solo el 5% de los coordinadores residentes calificaron de “muy eficaz” la cooperación con el Banco Mundial.

87. Se formuló la misma pregunta en relación con los bancos regionales de desarrollo:

Cuadro 9

**Nivel de eficacia de la cooperación en los países entre el equipo de las Naciones Unidas y los bancos regionales de desarrollo (porcentaje de respuestas)**

| <i>Respuestas posibles</i> | <i>Región</i>             |   |                                   |               |                       | <i>Total de respuestas</i> |
|----------------------------|---------------------------|---|-----------------------------------|---------------|-----------------------|----------------------------|
|                            | <i>Asia y el Pacífico</i> | <i>Europa y Comunidad de Estados Independientes</i> | <i>América Latina y el Caribe</i> | <i>África</i> | <i>Estados árabes</i> |                            |
| Muy eficaz                 | 4                         | 0   | 3                                 | 6             | 1                     | 15                         |
| Algo eficaz                | 5                         | 9   | 5                                 | 15            | 4                     | 40                         |
| Poco eficaz                | 6                         | 6   | 9                                 | 10            | 4                     | 38                         |
| Nada eficaz                | 3                         | 2   | 5                                 | 4             | 2                     | 16                         |

88. En este caso se observa que la cooperación con los bancos regionales es algo más débil que con el Banco Mundial. La misma conclusión —cooperación algo menos eficaz con los bancos regionales que con el Banco Mundial— se alcanzó en la encuesta de los equipos de las Naciones Unidas en los países de 2012.

**Simplificación del proceso del MANUD**

89. La Asamblea General, en el párrafo 117 de su resolución 67/226, solicitó expresamente al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo que simplificara el proceso del MANUD a fin de aligerar la carga de trabajo de los gobiernos nacionales y otros interesados, acortar el tiempo necesario para preparar los documentos pertinentes y asegurar la armonización con los ciclos de planificación de los gobiernos, mejorando así la atención prestada a los resultados y promoviendo una mejor división del trabajo dentro del sistema de las Naciones Unidas a nivel de los países.

90. El plan de trabajo de 2013-2014 del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo prevé medidas para simplificar y mejorar el proceso del MANUD. Dicha revisión de las orientaciones del Marco está inspirada en los nuevos procesos e instrumentos elaborados para los procedimientos operativos estándar para los países de la iniciativa “Unidos en la acción”. La simplificación del proceso del MANUD tendría los siguientes beneficios: a) disminución del tiempo global necesario para completar el MANUD y b) reducción de los recursos de personal invertidos en el proceso del MANUD (tanto para el Gobierno como para las entidades de las Naciones Unidas). En la encuesta enviada a las sedes de los organismos, varios organismos han manifestado su intención de adoptar un planteamiento coordinado para la simplificación del proceso del MANUD, y han subrayado en particular los procedimientos operacionales estándar ratificados y el Plan de Acción sobre la

revisión cuatrienal del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. No se mencionaron iniciativas específicas para conseguir la armonización con los ciclos de planificación gubernamentales.

91. En las encuestas de las sedes de los organismos, varios de estos han confirmado también, en respuesta a la solicitud de la Asamblea General en el párrafo 119 de su resolución 67/226, que están procediendo a simplificar las políticas y procesos de gestión de programas y proyectos en aras de una mayor armonización con el MANUD y los procesos de la iniciativa “Unidos en la acción” o racionalizando las políticas, procedimientos y orientaciones para armonizarlas mejor con las directrices del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

### **Documentos comunes sobre los programas**

92. Un elemento importante de los esfuerzos recientes por aumentar la coherencia de las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas al mismo tiempo que se reducen los costos de transacción ha sido la preparación y presentación a los órganos rectores de documentos comunes sobre los programas para los países que incorporan las actividades previstas de todas las entidades de las Naciones Unidas, o al menos de las entidades que deben presentar uno de esos documentos a su órgano rector.

93. La Asamblea General, en su resolución 64/289 sobre la coherencia en todo el sistema invitó “a los países que presenten de manera voluntaria un documento de programa común para los países a que lo preparen con arreglo al Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo”.

94. Es probable que en los próximos años aumente el número de gobiernos que deseen utilizar una modalidad de programa único. Como se señala en la encuesta de 2013, aproximadamente el 75% de todos los países en que se ejecutan programas están examinando la posibilidad de adoptar en mayor o menor medida el enfoque “Unidos en la acción”. A este respecto, el procedimiento operativo estándar “Programa único” es un paso adelante muy significativo hacia una mayor coherencia dentro del sistema de las Naciones Unidas.

95. La Asamblea General, en el párrafo 143 de su resolución 67/226, pidió al Secretario General que, en su informe anual, propusiera opciones para el examen y aprobación de los documentos de programas comunes para los países en que se aplique la iniciativa “Unidos en la acción” y que formulara recomendaciones apropiadas a ese respecto para el examen del Consejo Económico y Social y de la Asamblea General en 2013.

96. En cuanto a las opciones para los documentos de programas comunes para los países, y habida cuenta de las nuevas normas de para “Unidos en la acción”, se recomienda que la cuestión del examen y aprobación de dichos documentos se debata dentro del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo antes de formular opciones sobre el camino a seguir.

## **B. Sistema de coordinadores residentes**

97. En respuesta al reconocimiento de la Asamblea General de la necesidad de reforzar la función de planificación y coordinación del coordinador residente, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, en el marco de su Plan de Acción

para 2013-2014, actualizará las funciones y responsabilidades de los coordinadores residentes para poner en práctica las decisiones contenidas en la resolución 67/226 sobre la revisión cuatrienal amplia de la política, y teniendo en cuenta la responsabilidad y autoridad que ya les ha otorgado la Asamblea General en virtud de resoluciones anteriores.

98. Con el fin de mejorar la coherencia de las operaciones de las Naciones Unidas en los países y el sistema de coordinadores residentes, y en el contexto del sistema de gestión y rendición de cuentas, está previsto que los organismos, en general a través de sus representantes locales (miembros de los equipos en el país), participen en el MANUD (o instrumento equivalente) y, entre otras medidas, presenten al coordinador residente informes periódicos sobre los compromisos de financiación y la ejecución de los programas por su organismo.

99. Se pidió a los coordinadores residentes que indicarán en qué aspectos del sistema de coordinadores residentes participaba cada organismo. Los resultados de las dos esferas de desempeño clave antes mencionadas pueden verse en el cuadro 10, en el que se incluyen los organismos que participaron en el MANUD al menos en 50 países.

**Cuadro 10**  
**Participación de entidades de las Naciones Unidas en procesos clave en los países**

| <i>Organismo</i>   | <i>El Organismo participa en el MANUD (o marco de programa semejante)</i> | <i>El Organismo presenta informes periódicos sobre los compromisos de financiación</i> | <i>El Organismo presenta informes periódicos sobre la ejecución de programas</i> | <i>Indicador</i> |
|--|---|--|--|------------------|
| PNUD   | 106   | 62   | 65   | 1,2              |
| ONUSIDA  | 88  | 28   | 41   | 0,8              |
| UNFPA  | 104   | 38   | 48   | 0,8              |
| UNICEF   | 105   | 35   | 45   | 0,8              |
| PMA  | 68  | 22   | 24   | 0,8              |
| ACNUR  | 77  | 23   | 28   | 0,7              |
| OMS  | 99  | 28   | 38   | 0,7              |
| FAO  | 98  | 26   | 32   | 0,6              |
| OIT  | 86  | 20   | 30   | 0,6              |
| Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat) | 51  | 15   | 15   | 0,6              |
| ONU-Mujeres  | 78  | 22   | 27   | 0,6              |
| ONUDI  | 71  | 14   | 19   | 0,5              |
| UNESCO   | 85  | 13   | 24   | 0,4              |
| PNUMA  | 58  | 10   | 13   | 0,4              |

100. Para hacerse una idea aproximada de la información que suministran actualmente los organismos de acuerdo con lo previsto en el sistema de coordinadores residentes basta con sumar las columnas 3 y 4 y dividir el total por la columna 2. Los resultados, en orden descendente, pueden verse en el cuadro. Dado que el coordinador residente de las Naciones Unidas desempeña también las

funciones de representante residente del PNUD, este obtiene en la actualidad una calificación significativamente más alta que otros organismos. La resolución 67/226 de la Asamblea General considera que el suministro de esa información al coordinador residente es un requisito para los fondos y programas de las Naciones Unidas en el contexto del marco presupuestario común, lo que incrementaría el nivel de cumplimiento. Los datos del cuadro servirán como punto de referencia.

### **Sistema de gestión y rendición de cuentas**

101. Para aumentar la eficacia del sistema de coordinadores residentes, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo instituyó en 2009 un sistema de gestión y rendición de cuentas. La mayoría de los elementos de dicho sistema han sido aplicados en mayor o menor medida por los miembros del Grupo en el tiempo transcurrido desde entonces. Algunas organizaciones de las Naciones Unidas que deben adoptar todavía las medidas relacionadas con la rendición de cuentas mutua se han comprometido a hacerlo para 2014. Los coordinadores residentes observan con preocupación que el proceso de evaluación del desempeño continúa siendo unilateral: es decir, los representantes del organismo los evalúan, pero ellos no tienen la oportunidad de hacer otro tanto con dichos representantes.

102. La encuesta de las sedes de los organismos reveló que la mayoría de los organismos que respondieron tienen ahora una descripción de funciones estándar del representante en el país, en la que se incluye una referencia específica a su apoyo al sistema de coordinadores residentes, y que el apoyo al sistema de coordinadores residentes es uno de los objetivos clave del desempeño anual de los representantes en los países. La mayoría de los organismos confirmaron también que su organización tiene por norma recabar una aportación oficial del coordinador residente para la evaluación anual del desempeño del representante en el país. En el cuadro 11 se presentan las respuestas de organismos que eran miembros de al menos 50 equipos en los países<sup>4</sup>, de acuerdo con los coordinadores residentes que respondieron a la encuesta que se les envió.

103. Estas respuestas acerca de la política adoptada por los organismos solo se reflejan parcialmente en los resultados de la encuesta de coordinadores residentes. Estos han manifestado que existen todavía diferencias considerables entre las distintas entidades de las Naciones Unidas en la aplicación de esas políticas en los países. El examen independiente del sistema de gestión y rendición de cuentas realizado en 2011 llegó a la misma conclusión.

104. La conclusión general que puede extraerse de los datos es que el sistema de gestión y rendición de cuentas está entrando en vigor de forma progresiva. Los coordinadores residentes realizan ahora aportaciones a la evaluación del desempeño de los representantes en los países de todos los organismos antes enumerados, aunque no lo hacen todavía en la mayoría de los países. De acuerdo con el Grupo de Trabajo sobre el sistema de coordinadores residentes, del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, hasta junio de 2013 eran nueve los organismos que habían notificado la plena aplicación de los cuatro criterios de rendición de cuentas mutua señalados en el examen de la gestión y rendición de cuentas; en 10 organismos la aplicación era parcial y en uno de ellos no había comenzado.

---

<sup>4</sup> Tres organismos especializados que tienen también más de 50 miembros de equipos de las Naciones Unidas en los países no se incluyen aquí porque no se habían recibido sus respuestas en el momento de redactarse el presente informe.

Teniendo en cuenta la información recibida de las sedes de los organismos, según la cual están cumpliendo progresivamente los compromisos contraídos en virtud del sistema, y la importancia que el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo atribuye a la plena aplicación del sistema de gestión y rendición de cuentas, cabe prever que la calificación de la mayoría, por no decir la totalidad, de los organismos subirá constantemente en los próximos años.

Cuadro 11

**Participación de las entidades de las Naciones Unidas en el sistema de gestión y rendición de cuentas y opinión acerca de la eficacia de la “separación funcional” (informes de las sedes de los organismos)**

| <i>Organismo</i> | <i>Número de equipos en los países de los que es miembro el organismo (de un total de 109; encuesta de coordinadores residentes)</i> | <i>Tiene una descripción de funciones actualizada con respecto al coordinador residente</i> | <i>Los resultados del equipo se reflejan en el propio sistema de evaluación de desempeño del miembro</i> | <i>Se pide al coordinador residente una aportación oficial a la evaluación del desempeño del miembro del equipo</i> | <i>Eficacia de la separación funcional</i> |
|------------------|--|---|--|---|--|
| PNUD             | 103  | Sí  | Sí   | Sí  | Muy eficaz                                 |
| UNFPA            | 101  | Sí  | Sí   | Sí  | Algo eficaz                                |
| UNICEF           | 101  | Sí  | Sí   | Sí  | Algo ineficaz                              |
| ONUSIDA          | 81   | Sí  | Sí   | Sí  | Suficiente                                 |
| FAO              | 90   | Todavía no; en preparación  | Se exigirá a partir de 2014  | Se exigirá a partir de 2014   | Algo ineficaz                              |
| ACNUR            | 78   | Sí  | No hay datos   | Algunas veces   | No hay datos                               |
| UNESCO           | 75   | Sí  | Sí   | No  | Algo eficaz                                |
| ONU-Mujeres      | 64   | Sí  | Todavía no; en preparación   | No  | Algo ineficaz                              |
| PMA              | 67   | Sí  | Sí   | Sí  | Algo ineficaz                              |

**La “separación funcional”**

105. El PNUD desempeña las funciones de administrador del sistema de coordinadores residentes, al mismo tiempo que es un programa de las Naciones Unidas por derecho propio, y el coordinador residente actúa también como representante residente del PNUD. Este arreglo puede ser útil para el coordinador residente, que de esa manera cuenta con el respaldo de la financiación y los recursos operacionales de un gran programa. Al mismo tiempo, requiere salvaguardias para evitar que un coordinador residente dé preferencia al PNUD sobre los otros organismos presentes en el país.

106. Por esa razón, dentro del sistema de gestión y rendición de cuentas, se ha establecido una clara división de las atribuciones y las jerarquías de rendición de cuentas entre las funciones del coordinador residente y el representante residente del PNUD. Es lo que se conoce con el nombre de “separación funcional”. El coordinador residente debe centrar su atención en la posición estratégica del equipo de las Naciones Unidas en el país y las organizaciones miembros, mientras que en calidad de representante residente del PNUD debe ofrecer orientaciones generales para el PNUD. Ello significa, entre otras cosas, que, en lo que se refiere a las actividades cotidianas de gestión del PNUD y, en particular, a la movilización de

recursos, el coordinador residente debe delegar atribuciones en la medida de lo posible al siguiente funcionario de más alto rango del PNUD, normalmente un director para el país o representante residente adjunto, y también que la sede del PNUD no debe considerar la movilización de recursos en nombre del PNUD al evaluar el desempeño de los coordinadores residentes/representantes residentes. Con este fin, y de conformidad con el marco de gestión y rendición de cuentas del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, se revisaron las descripciones de funciones de los coordinadores residentes, los representantes residentes del PNUD y los directores para los países. Estos se encargan de todas las actividades cotidianas del PNUD, son miembros de pleno derecho del equipo de las Naciones Unidas en el país y son también responsables de la movilización de recursos del PNUD a escala nacional.

107. En este contexto, en la encuesta de 2013 se preguntó a los coordinadores residentes si en los 12 últimos meses alguno de los organismos del país había manifestado preocupación acerca de la “separación funcional”; en caso informativo, se les pedía que facilitaran más información. Veinte coordinadores residentes (18%) respondieron afirmativamente pero no presentaron ninguna explicación concreta. Si bien solo el 18% de los coordinadores residentes manifestaron preocupaciones acerca de la separación, la cifra era más alta (28%) en los países con los programas de las Naciones Unidas de menor magnitud. Solo tres de estos tienen un director del PNUD para el país. La encuesta de todos los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países realizada en 2012 permite concluir que, al menos entonces, se consideraba que la separación debía funcionar mejor. Por ello, en 2014, cuando se realice la encuesta de los miembros de los equipos en los países, se incluirá una pregunta sobre la separación.

108. La necesidad de mejorar la separación funcional encuentra confirmación en las conclusiones de la encuesta de las sedes de los organismos. Sus perspectivas sobre la separación pueden verse en la columna de la derecha del cuadro 11.

### **Cargos de directores del PNUD para los países**

109. Se considera en general que la existencia de un cargo de director del PNUD para el país permite a un coordinador residente dedicar la gran mayoría de su tiempo a desempeñar las funciones de coordinador residente, lo que haría posible una “separación” adecuada. En 2013 el PNUD cuenta con 51 cargos de director para el país.

110. Del total de coordinadores residentes que respondieron a la encuesta, 41 señalaron que tienen un director del PNUD para el país y 71 que tienen un representante residente adjunto del PNUD. Algunos países con programas de gran magnitud tienen tanto el uno como el otro. El PNUD no ha podido nombrar más directores para los países debido a los costos adicionales implicados. El establecimiento de cargos de directores para los países depende en gran parte de la magnitud del programa y de la viabilidad financiera del establecimiento de dichos cargos.

111. A los coordinadores residentes de los países donde hay también un director del PNUD para el país se les preguntó expresamente si la presencia de un director para el país era importante para garantizar el funcionamiento adecuado de la separación funcional: el 76% de los coordinadores residentes dijeron que era “muy importante” y el 14% que era “algo importante”.

112. A los coordinadores residentes con un representante residente adjunto se les preguntó si serían partidarios de que el PNUD nombrara un director aun cuando tuviera que ocuparse de más de un país. Los coordinadores residentes de 28 países respondieron “Sí” y los de otros 39 respondieron “No”. La idea encontró mayor apoyo en los países con programas de las Naciones Unidas de menor magnitud.

113. Se planteó también la cuestión específica de la recaudación de fondos, para lo cual se preguntó hasta qué punto la responsabilidad de movilización de recursos en nombre del PNUD se delega al director para el país, al representante residente adjunto o a los cargos más altos del PNUD. Las respuestas pueden verse en el cuadro 12. Doce coordinadores residentes comunicaron que la función de recaudación de fondos estaba “completamente” delegada, y otros 53 indicaron que estaba delegada “en gran medida”. Quedan así 43 coordinadores residentes cuya delegación de autoridad era, en el mejor de los casos, “moderada”; entre ellos se incluyen incluso algunos países con programas de gran magnitud. Estos datos parecen indicar que deberían intensificarse los esfuerzos para conseguir que la “separación” funcione en la forma deseada, como han declarado varios organismos.

Cuadro 12

**Delegación de la responsabilidad de la movilización de recursos en nombre del PNUD (porcentaje de respuestas)**

| <i>Respuestas posibles</i> | <i>Magnitud de los programas</i> |                   |               | <i>Total de respuestas</i> |
|----------------------------|----------------------------------|-------------------|---------------|----------------------------|
|                            | <i>Máxima</i>                    | <i>Intermedia</i> | <i>Mínima</i> |                            |
| Completa                   | 6                                | 3                 | 2             | 12                         |
| Considerable               | 18                               | 13                | 19            | 53                         |
| Moderada                   | 6                                | 10                | 7             | 25                         |
| Escasa                     | 1                                | 4                 | 6             | 11                         |
| Nula                       | 1                                | 0                 | 0             | 1                          |
| No se aplica               | 0                                | 3                 | 3             | 6                          |

**Código de conducta**

114. En los últimos años, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo ha alentado a los equipos en los países a elaborar un código de conducta que refleje su firme empeño de realizar una labor basada en la cooperación y, en particular, de aplicar las disposiciones del sistema de coordinadores residentes y el sistema de gestión y rendición de cuentas. En la encuesta de 2013 los coordinadores residentes señalaron que los equipos de las Naciones Unidas en los países tienen un código de conducta en 45 países y no lo tienen en 64. En principio, la existencia del código puede demostrar una decisión más firme de actuar de forma coherente. No obstante, en la actualidad no hay correlación entre la existencia de un código de conducta y la impresión de que los organismos compitan entre sí.

115. No obstante, la existencia de un código de conducta parece estar correlacionada con la participación en el sistema de gestión y rendición de cuentas. En los países donde hay un código de conducta, es bastante más probable que los miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país vean reflejados los resultados del equipo en su propio sistema de evaluación del desempeño y que el

coordinador residente realice una aportación oficial a la evaluación del desempeño de los miembros del equipo. El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo está preparando actualmente para los equipos de las naciones en los países orientaciones sobre la forma de diseñar códigos de conducta, con inclusión de una recopilación de prácticas óptimas de las oficinas en los países que cuentan ya con un código.

### Competencia por los fondos de los donantes

116. Como ya se hizo en 2012 en las encuestas de los gobiernos de los países en que se ejecutan programas y los equipos de las Naciones Unidas en los países, se preguntó a los coordinadores residentes hasta qué punto se consideraba que los organismos del país competían por la financiación de los donantes. Los resultados de la encuesta de este año, desglosados por nivel de ingresos del país, pueden verse en el cuadro 13.

Cuadro 13

### Competencia entre los organismos de las Naciones Unidas por la financiación de los donantes (porcentaje)

| Respuestas posibles | Nivel de ingresos |              |              |      | Total de respuestas |
|---------------------|-------------------|--------------|--------------|------|---------------------|
|                     | Bajo              | Mediano/bajo | Mediano/alto | Alto |                     |
| Elevada             | 6                 | 7            | 4            | 1    | 20                  |
| Moderada            | 10                | 17           | 16           | 0    | 46                  |
| Pequeña             | 8                 | 13           | 11           | 0    | 35                  |
| Nula                | 1                 | 1            | 3            | 3    | 8                   |

117. En el cuadro 13 se observa que, según los encuestados, hay una competencia considerable, lo que tiende a confirmar los resultados de las encuestas de 2012. No obstante, los resultados no son estrictamente comparables, ya que en 2012 la única opción era sí/no; es de esperar que la escala graduada de la encuesta de este año facilite la supervisión de los progresos a lo largo del tiempo. Del cuadro anterior puede desprenderse también que la competencia tiende a disminuir a medida que aumenta el nivel de ingresos del país.

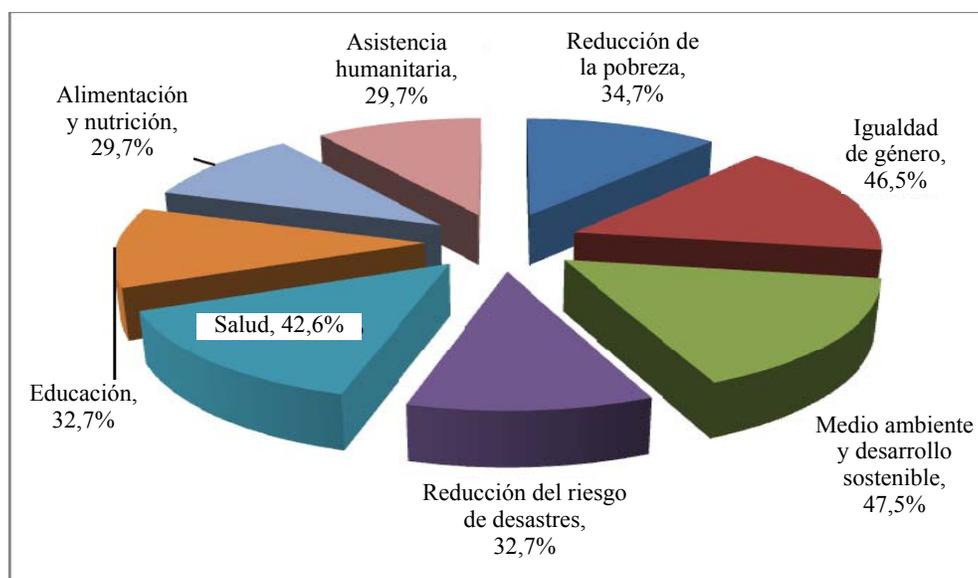
118. La encuesta de 2013, como las de 2012, permite determinar hasta qué punto se considera que la competencia tiene efectos negativos. En el cuadro 14 pueden verse los datos más recientes. (Se invitó a los coordinadores residentes a que marcaran todas las afirmaciones válidas; no contestaron los coordinadores residentes que habían indicado anteriormente que en su país no había competencia). En el cuadro 14 se observa que no hubo un cambio significativo en las opiniones de los coordinadores residentes acerca de los efectos de la competencia, aunque un número significativamente mayor de ellos estimaba que la competencia de los organismos aumenta la carga de trabajo para los funcionarios públicos. En este sentido, sus opiniones estaban más conformes con las de los gobiernos de los países en que se ejecutan programas, como se señaló en 2012.

**Cuadro 14**  
**Opiniones de los coordinadores residentes acerca de la competencia de los organismos por la financiación de los donantes**

| <i>Respuestas posibles</i>  | <i>Porcentaje de coordinadores residentes en 2013</i> | <i>Porcentaje de coordinadores residentes en 2012</i> | <i>Porcentaje de gobiernos en 2012</i> |
|---|---|---|--|
| Hay una sana competencia entre los organismos de las Naciones Unidas y el Gobierno lo valora positivamente                                | 7   | 7   | 16                                     |
| La competencia entre los organismos de las Naciones Unidas es fuente de confusión para el Gobierno  | 80  | 79  | 60                                     |
| La competencia entre los organismos de las Naciones Unidas aumenta la carga de trabajo de los funcionarios públicos                       | 61  | 41  | 56                                     |
| La competencia entre los organismos de las Naciones Unidas desvía la atención de las actividades principales que implica el apoyo al país | 61  | 64  | 62                                     |

119. Se invitó también a los coordinadores residentes a que mencionaran las esferas temáticas en las que habían observado competencia. Los resultados pueden verse en el gráfico III (las esferas temáticas son las seleccionadas con mayor frecuencia, es decir, al menos por 30 coordinadores residentes; los porcentajes reflejan el porcentaje de todos los que respondieron a la pregunta).

**Gráfico III**  
**Esferas en que los coordinadores residentes observan competencia por la financiación entre los organismos**



120. Como ocurrió en 2012, los coordinadores residentes mencionan con frecuencia la asistencia humanitaria y la reducción del riesgo de desastres, aun cuando estas esferas quizá no aparezcan en primer plano entre las prioridades de la mayoría de los países en que se ejecutan programas. El problema se complica debido a que el volumen de financiación en esas áreas puede ser muy considerable.

### **Reclutamiento y competencias profesionales de los coordinadores residentes**

121. En su resolución 67/226, la Asamblea General pidió al sistema de desarrollo de las Naciones Unidas que mejoraran “la forma en que se atrae, selecciona, capacita, evalúa y retiene a las personas en el sistema de coordinadores residentes”. Se invitó a los coordinadores residentes a que propusieran la medida que, en su opinión, sería la más útil para mejorar la situación a ese respecto. Se recibieron sugerencias de 93 coordinadores residentes. Los temas más frecuentes fueron las siguientes: dotar a las oficinas de los coordinadores residentes de los recursos adecuados, aumentar la autoridad de los coordinadores residentes, ofrecer a esos una trayectoria profesional más fiable, garantizar que se tengan en cuenta las preocupaciones familiares y lograr una aplicación más coherente del marco de gestión y rendición de cuentas.

122. Uno de los resultados concretos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo para el período de 2013-2014 es mejorar el reclutamiento, capacitación, evaluación y retención de los coordinadores residentes con el fin de lograr la diversidad geográfica, de género e institucional. Para ello se realizarán las siguientes actividades:

- Fortalecimiento del centro de evaluación de coordinadores residentes como instrumento para disponer de una reserva de candidatos calificados con las aptitudes y perfiles necesarios
- Actualización de las funciones y responsabilidades del coordinador residente para tener en cuenta las directrices sobre la revisión cuatrienal amplia de la política con el fin de mejorar la función de planificación y coordinación de los coordinadores residentes, en particular mediante el pleno ejercicio de la responsabilidad y autoridad que ya les han otorgado las resoluciones pertinentes de la Asamblea General
- Elaboración de una propuesta para la creación de mecanismos de incentivos no financieros destinados a los coordinadores residentes
- Elaboración de un programa amplio de aprendizaje pertinente basado en las funciones y destinado al coordinador residente/coordinador humanitario/funcionario designado para que puedan desempeñar todas las tareas propias de sus funciones
- Terminación de las mejoras en el sistema de evaluación del desempeño para los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países: En 2012 el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo introdujo mejoras en el sistema de evaluación del desempeño de los coordinadores residentes y los equipos de las naciones unidas en los países.

### **Financiación del sistema de coordinadores residentes**

123. En respuesta a la resolución 2011/7 del Consejo Económico y Social y a la resolución 67/226 de la Asamblea General, el Grupo de las Naciones Unidas para el

Desarrollo ha realizado un examen de las modalidades de financiación existentes en apoyo del sistema de coordinadores residentes, incluidas las opciones para la distribución de gastos en el conjunto del sistema. Para mejorar la provisión de recursos y apoyo al sistema de coordinadores residentes y debido a que, si bien la gestión del sistema de coordinadores residentes está anclada en el PNUD, está implicado en él todo el sistema de las Naciones Unidas, se ha recomendado que, desde 2014, los actuales acuerdos y solicitudes especiales de fondos se sustituyan por una modalidad de financiación centralizada y previsible en apoyo del sistema de coordinadores residentes en el plano mundial, regional y nacional a partir de 2014.

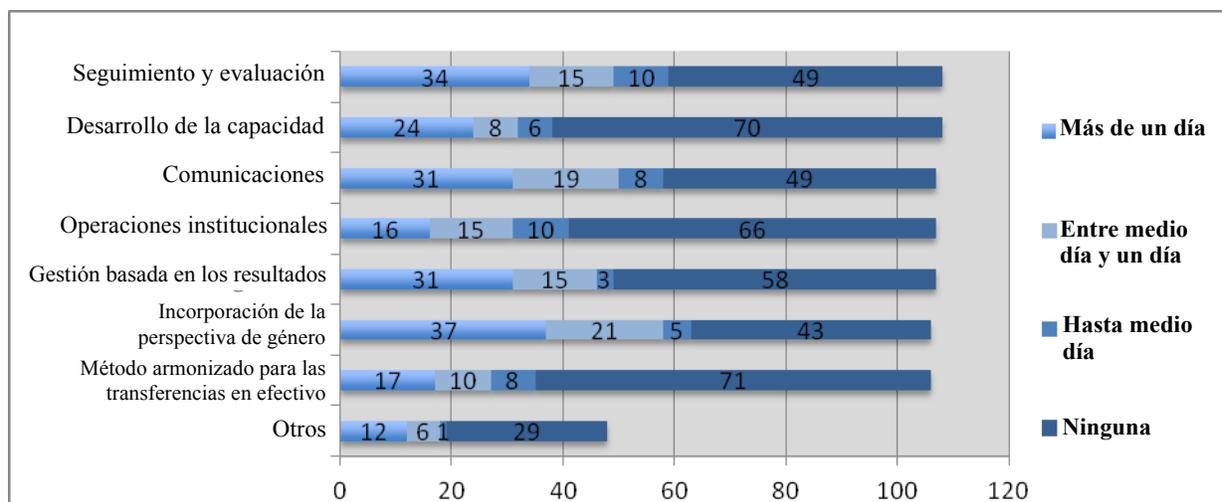
124. La cuantía de la financiación mundial aprobada en apoyo del sistema de coordinadores residentes es de 121 millones de dólares anuales, el equivalente del 0,7% de las actividades de las Naciones Unidas relacionadas con el desarrollo en 2011. En calidad de administrador del sistema de coordinadores residentes, el PNUD continuaría financiando el sistema con unos 88 millones de dólares anuales. La cifra restante se distribuiría entre los miembros del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, incluido el PNUD. La distribución de gastos estaría basada en una fórmula que tendría en cuenta i) una cuota básica anual, habida cuenta de que el sistema de coordinadores residentes tiene como titulares y beneficiarios a todos los miembros del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, ii) el número de funcionarios del organismo y gastos correspondientes y iii) la carga del sistema, determinada en función de la participación del organismo en los MANUD. Las organizaciones que contribuyen ya a los mecanismos de coordinación humanitaria realizarían una contribución basada en su cartera de programas de desarrollo teniendo en cuenta el hecho de que contribuyen ya a la labor de coordinación humanitaria.

125. Las entidades miembros del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo deberían comenzar a aportar las cantidades convenidas por ellas y sus órganos rectores o, en el caso de los organismos cuyo próximo ciclo presupuestario comienza más tarde, la primera oportunidad presupuestaria que se presente más adelante. Se pondrá en marcha un sistema de gestión financiera para garantizar la rendición de cuentas y la transparencia del sistema financiero central y poder cuantificar el rendimiento de la inversión. El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo continuará examinando su modelo operativo y tratará de aumentar la eficiencia para que el sistema de coordinadores residentes continúe siendo lo más eficaz posible.

#### **Capacitación conjunta ofrecida por equipos de las Naciones Unidas en los países**

126. La Asamblea General, en su resolución 67/226, solicitó “un mayor énfasis en la formación conjunta entre diversos organismos” a fin de “proporcionar de manera efectiva apoyo en materia de desarrollo de la capacidad y de otro tipo en respuesta a las necesidades, prioridades y desafíos nacionales”. En consecuencia, se formularon a los coordinadores residentes preguntas acerca de la capacitación conjunta organizada el año anterior por el equipo de las Naciones Unidas en el país. Los resultados pueden verse en el gráfico IV (la columna de la izquierda indica el número de coordinadores residentes que seleccionaron cada una de las respuestas).

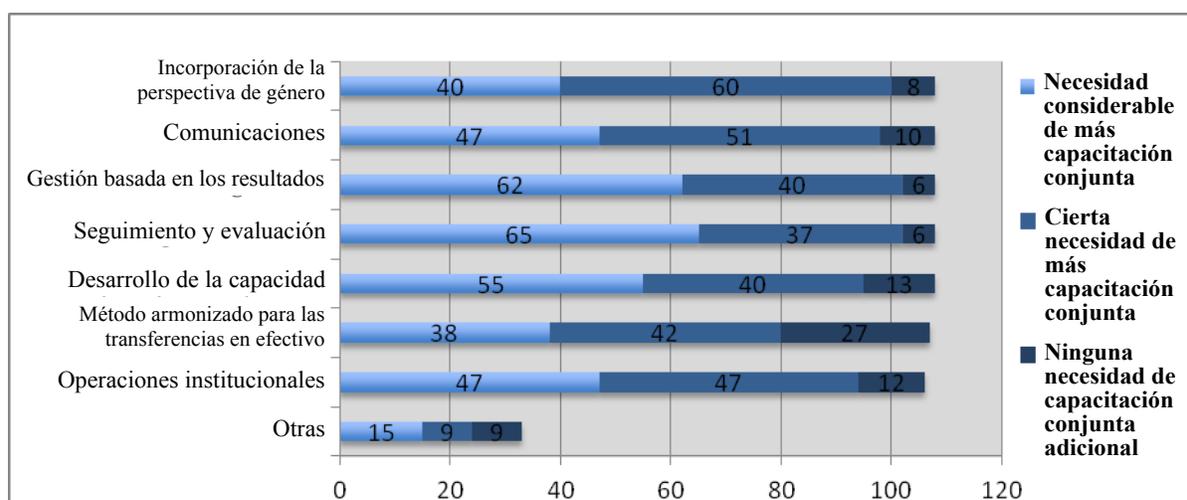
Gráfico IV  
**Capacitación conjunta ofrecida por los equipos de las Naciones Unidas  
 en los países en 2012 (respuestas de 109 coordinadores residentes)**



127. En la mayoría de los países (70 y 71, respectivamente) no hubo en ese año actividades de capacitación conjunta sobre el desarrollo de la capacidad ni sobre el método armonizado para las transferencias en efectivo. La incorporación de la perspectiva de género fue la esfera que atrajo más capacitación conjunta.

128. Se pidió también a los coordinadores residentes que evaluaran la necesidad de capacitación conjunta adicional. Las respuestas pueden verse en el gráfico V.

Gráfico V  
**Necesidad de capacitación conjunta adicional en el equipo  
 de las Naciones Unidas en el país**



129. Entre las opciones presentadas en esta pregunta, el seguimiento y la evaluación y la gestión basada en los resultados son las que suscitan mayor interés por parte de los coordinadores residentes en cuanto a la capacitación conjunta. Como se señala en otras partes del presente informe, así como en los informes relativos a las encuestas de 2012, el seguimiento y la evaluación y la gestión basada en los resultados son esferas en las que, según los coordinadores residentes, los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países y los gobiernos, las Naciones Unidas podrían obtener mejores resultados. Podría decirse lo mismo acerca del desarrollo de la capacidad y la incorporación de la perspectiva de género; los gobiernos prestan particular atención a la importancia del sistema de las Naciones Unidas para conseguir mejores resultados en cuanto al desarrollo de la capacidad.

### Apoyo de la sede

130. Se preguntó a los coordinadores residentes si estaban de acuerdo o en desacuerdo en que reciben orientaciones estratégicas claras del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo acerca de las cuestiones relacionadas con la coherencia de las Naciones Unidas en los países. En las respuestas, el 25% se mostró “muy de acuerdo” y el 50% “algo de acuerdo”. Se formuló la misma pregunta en la encuesta de los coordinadores residentes y los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países en 2012, y parece que en 2013 se ha conseguido una mejora general en esta esfera en comparación con 2012.

### Cuadro 15

#### Orientaciones estratégicas claras del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo a la oficina del coordinador residente sobre las cuestiones relacionadas con la coherencia de las Naciones Unidas en los países (porcentaje de coordinadores residentes que eligen cada opción)

| Respuestas posibles | Región             |  |                            |        |                | Número de respuestas |
|---------------------|--------------------|--|----------------------------|--------|----------------|----------------------|
|                     | Asia y el Pacífico | Europa y Comunidad de Estados Independientes | América Latina y el Caribe | África | Estados árabes |                      |
| Muy de acuerdo      | 2                  | 6  | 4                          | 13     | 1              | 27                   |
| Algo de acuerdo     | 8                  | 6  | 12                         | 17     | 7              | 54                   |
| Algo en desacuerdo  | 6                  | 6  | 12                         | 17     | 7              | 24                   |
| Muy en desacuerdo   | 1                  | 0  | 2                          | 0      | 0              | 3                    |

131. Varios coordinadores residentes señalaron que los directores de los organismos en los países no recibían mensajes comparables de su propia sede.

132. Se preguntó también a los coordinadores residentes qué apoyo había recibido el año anterior el equipo de las Naciones Unidas en el país del equipo regional del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Las conclusiones pueden observarse en el cuadro 16.

**Cuadro 16**  
**Eficacia del apoyo que el equipo de las Naciones Unidas en el país recibió el año anterior del equipo regional del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (porcentaje de coordinadores residentes que seleccionaron cada opción)**

| <i>Respuestas posibles</i> | <i>Región</i>             |   |                                   |               |                       | <i>Número de respuestas</i> |
|----------------------------|---------------------------|---|-----------------------------------|---------------|-----------------------|-----------------------------|
|                            | <i>Asia y el Pacífico</i> | <i>Europa y Comunidad de Estados Independientes</i> | <i>América Latina y el Caribe</i> | <i>África</i> | <i>Estados árabes</i> |                             |
| Muy eficaz                 | 2                         | 3   | 5                                 | 6             | 2                     | 19                          |
| Algo eficaz                | 6                         | 9   | 8                                 | 15            | 3                     | 45                          |
| Poco eficaz                | 6                         | 4   | 4                                 | 6             | 5                     | 25                          |
| Nada eficaz                | 4                         | 1   | 5                                 | 8             | 0                     | 19                          |

133. Aunque no es posible realizar una comparación directa, ya que la pregunta no estaba estructurada de la misma manera que la pregunta anterior, la evaluación global de los equipos regionales parece ser algo menos favorable que en el caso de la sede.

134. Se pidió también a los coordinadores residentes que evaluaran la eficacia del apoyo que habían recibido de la sede sobre el tema concreto “Unidos en la acción”. Cincuenta y cinco coordinadores residentes (51%) respondieron a la pregunta. Los resultados pueden verse en el cuadro 17. En relación con este tema, se considera que el apoyo de la sede es menos eficaz que el apoyo global señalado en las dos preguntas anteriores. Se prevé que esta situación mejore gracias al apoyo ofrecido por la Asamblea General a “Unidos en la acción”.

**Cuadro 17**  
**Eficacia del apoyo a “Unidos en la acción” recibido de la sede por los coordinadores residentes (número de coordinadores residentes que seleccionaron cada respuesta posible)**

| <i>Respuestas posibles</i> | <i>Región</i>             |   |                                   |               |                       | <i>Número de respuestas</i> |
|----------------------------|---------------------------|---|-----------------------------------|---------------|-----------------------|-----------------------------|
|                            | <i>Asia y el Pacífico</i> | <i>Europa y Comunidad de Estados Independientes</i> | <i>América Latina y el Caribe</i> | <i>África</i> | <i>Estados árabes</i> |                             |
| Muy eficaz                 | 4                         | 0   | 4                                 | 2             | 2                     | 6                           |
| Algo eficaz                | 4                         | 5   | 5                                 | 15            | 2                     | 17                          |
| Poco eficaz                | 9                         | 7   | 5                                 | 20            | 4                     | 25                          |
| Nada eficaz                | 5                         | 0   | 2                                 | 4             | 2                     | 7                           |

135. Por último, se invitó a los coordinadores residentes a que formularan libremente observaciones sobre lo que consideran necesario para conseguir “el nivel máximo de apoyo coherente, pertinente, eficaz y eficiente del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo/Oficina de las Naciones Unidas de

Coordinación de Operaciones para el Desarrollo y el equipo regional del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo” al equipo de las Naciones Unidas en su país. Se recibieron aportaciones de 88 coordinadores residentes. Muchos de ellos manifestaron el deseo de mejorar las comunicaciones mediante el correo electrónico, las llamadas telefónicas y las visitas de miembros del equipo regional. Pidieron apoyo más activo y adaptado a sus necesidades, ofrecido por personal mejor informado y disponible del equipo regional y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo/Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo. Dicho apoyo incluiría el intercambio de prácticas óptimas y el apoyo o la capacitación en las esferas siguiente: “Unidos en la acción”, análisis estratégico, gestión basada en los resultados, seguimiento y evaluación, desarrollo de la capacidad y movilización de los recursos. Es también necesario recabar las opiniones de los equipos regionales, lo que se tendrá en cuenta en los próximos informes.

136. Otro tema común en las observaciones fue la importancia de que los organismos realizaran más progresos hacia la simplificación y armonización, con inclusión de “Unidos en la acción”, y el envío de mensajes coherentes sobre políticas, programas y cuestiones operacionales tanto desde la sede como desde las oficinas regionales. Muchos coordinadores residentes destacaron asimismo la necesidad de estabilidad en la financiación y la dotación de personal de sus oficinas. Otras cuestiones planteadas por los coordinadores residentes fueron las siguientes: necesidad de imponer la rendición de cuentas del personal superior de la sede, empoderamiento del coordinador residente, aplicación del sistema de gestión y rendición de cuentas y asignación de más personal al Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo/Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo. Las actividades emprendidas en el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo relacionadas con “Unidos en la acción” y el sistema de gestión y rendición de cuentas y la iniciativa sobre la financiación del sistema de coordinadores residentes deberían contribuir a resolver algunos de esos problemas.

### Delegación de autoridad

137. En la encuesta de 2013 se pidió a los coordinadores residentes que evaluaran hasta qué punto cada miembro del equipo gozaba de autoridad delegada suficiente para tomar decisiones en nombre de su organismo en las reuniones del equipo en el país. En el cuadro 18 pueden verse los resultados relativos a los organismos que figuraban como miembros de al menos 30 equipos de las Naciones Unidas en los países.

Cuadro 18

#### En qué medida consideran los coordinadores residentes que los miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país gozan de autoridad delegada suficiente para poder tomar decisiones oportunas en las reuniones del equipo en el país

| <i>Organismo</i> | <i>Miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país</i> | <i>Delegación de autoridad muy adecuada</i> | <i>Delegación de autoridad algo adecuada</i> | <i>Delegación de autoridad algo inadecuada</i> | <i>Delegación de autoridad muy inadecuada</i> | <i>No se aplica o no se dispone de información suficiente</i> | <i>Número de respuestas</i> |
|------------------|--|---|--|--|---|---|-----------------------------|
| FAO              | 90   | 30  | 31   | 17   | 9   | 20  | 107                         |
| OIT              | 72   | 21  | 22   | 13   | 19  | 32  | 107                         |

| <i>Organismo</i>                                | <i>Miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país</i> | <i>Delegación de autoridad muy adecuada</i> | <i>Delegación de autoridad algo adecuada</i> | <i>Delegación de autoridad algo inadecuada</i> | <i>Delegación de autoridad muy inadecuada</i> | <i>No se aplica o no se dispone de información suficiente</i> | <i>Número de respuestas</i> |
|---|--|---|--|--|---|---|-----------------------------|
| Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios | 38   | 20  | 18   | 2  | 0   | 66  | 106                         |
| ONUSIDA   | 81   | 39  | 33   | 7  | 5   | 22  | 106                         |
| PNUD  | 103  | 90  | 15   | 0  | 1   | 2   | 108                         |
| UNESCO  | 75   | 11  | 32   | 16   | 10  | 38  | 107                         |
| UNFPA   | 101  | 60  | 32   | 6  | 3   | 6   | 107                         |
| ACNUR   | 78   | 47  | 23   | 6  | 2   | 27  | 105                         |
| ONU-Hábitat                                     | 40   | 9   | 21   | 9  | 4   | 61  | 104                         |
| UNICEF  | 101  | 78  | 23   | 2  | 1   | 2   | 106                         |
| ONUDI   | 52   | 10  | 25   | 9  | 4   | 56  | 104                         |
| ONU-Mujeres                                     | 64   | 30  | 28   | 6  | 6   | 35  | 105                         |
| PMA   | 67   | 46  | 22   | 3  | 0   | 34  | 105                         |
| OMS   | 98   | 47  | 31   | 20   | 5   | 3   | 106                         |

138. Si se compara la tercera con la segunda columna es decir, el número de veces que los representantes de los organismos parecían tener un nivel “muy adecuado” de autoridad con el número total de equipos de los países de que son miembros, se observa que los organismos con mayor presencia sobre el terreno, el PNUD y el UNICEF, son los que parecen tener mayor autoridad delegada. Al mismo tiempo, es imposible explicar las enormes diferencias entre los organismos únicamente en función del número de equipos de que son miembros.

139. Se invitó a los coordinadores residentes a que indicarán los factores que, en su opinión, podrían determinar en el futuro el alcance de la delegación de autoridad a los representantes de los países. Respondieron 81 coordinadores residentes, y una de las principales observaciones fue la necesidad de que el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Comité de Alto Nivel sobre Gestión formularan políticas y orientaciones claras sobre este tema. En algunos casos se observó que los representantes de los organismos locales quizá no tenían un cargo lo suficientemente elevado, o no eran residentes.

140. En la encuesta de las sedes de los organismos, varios de estos manifestaron que había casos concretos en los que se delegaba mayor autoridad para tomar decisiones sobre cuestiones programáticas y financieras a los representantes sobre el terreno, bien como norma general o bien en respuesta a solicitudes concretas de un país. En los ejemplos mencionados se observa que la delegación de autoridad a los representantes sobre el terreno depende en gran parte de cada organismo y de la categoría del cargo de los representantes, lo que confirma las observaciones de los coordinadores residentes. Los organismos presentaron ejemplos de una mayor descentralización gracias a una mayor autoridad delegada a los países, pero quizá sea necesario un planteamiento armonizado para todo el conjunto de las Naciones Unidas en este terreno.

141. A este respecto, la encuesta de las sedes de los organismos contenía preguntas específicas relacionadas con la autoridad delegada a los representantes sobre el terreno. Según los resultados de la encuesta, los organismos presentan todavía grandes diferencias en la delegación de autoridad a los representantes. Se incluye la autoridad para introducir un plan de trabajo, presupuesto o informe de resultados de un proyecto o programa de varias entidades en vez del plan de trabajo, presupuesto o informe de resultados del programa o proyecto de la organización.

142. Obviamente no es posible que cada organismo cuente con una masa crítica de personal superior en cada país, por lo que la Asamblea General ha instado repetidamente al sistema de las Naciones Unidas a que promueva acuerdos en virtud de los cuales un organismo residente pueda albergar a otro no residente. En la encuesta de 2013 se preguntó a los coordinadores residentes si se había adoptado un acuerdo semejante en el año anterior en su respectivo país. Solo el 15% de los coordinadores residentes respondieron “sí”. En esos casos, la mayoría de los acuerdos implicaban como anfitrión al PNUD o a la oficina del coordinador residente. Se mencionaron también casos concretos de oficinas de la OMS y el UNICEF que albergaron al ONUSIDA, de oficinas de la FAO que habían hecho otro tanto con el FIDA y de la UNESCO que acogió al ACNUDH. No obstante, no todos esos acuerdos se habían concertado el año anterior. En conjunto, parece que hay margen para que el sistema de las Naciones Unidas haga bastante más en este terreno.

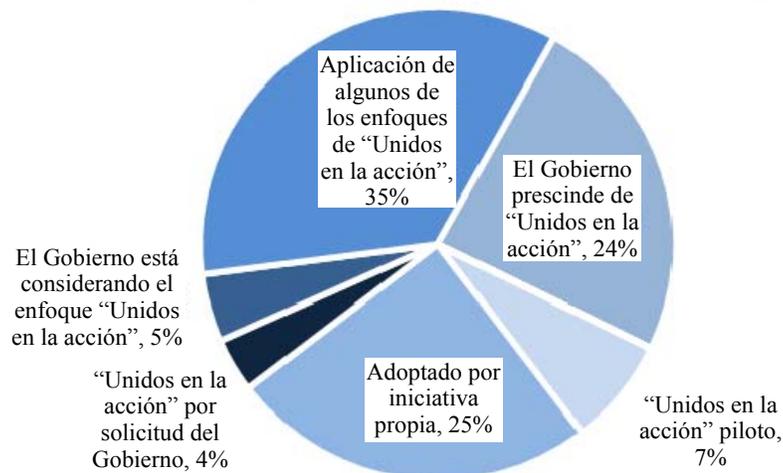
### C. “Unidos en la acción”

143. Como se señala en el informe del Secretario General sobre la revisión cuatrienal amplia de la política (A/67/93-E/2012/79) de 2012, el enfoque “Unidos en la acción” fue objeto de una evaluación independiente en la que se comprobó que la adopción voluntaria de ese enfoque había conseguido varios beneficios, en particular una mayor implicación de los gobiernos de los países en que se ejecutan programas y una mayor capacidad de respuesta del sistema de las Naciones Unidas a las necesidades y prioridades específicas de los países piloto de la iniciativa, con inclusión de países menos adelantados y países de ingresos medianos.

144. Se señaló también que, si bien otras iniciativas de reforma de las Naciones Unidas se han centrado en aspectos específicos de la programación, financiación, gestión y rendición de cuentas, “Unidos en la acción” tenía la característica singular de considerar todos esos aspectos en un bloque interrelacionado. Ese bloque comprendía también algunas otras innovaciones que podían ser útiles para el conjunto del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, por ejemplo, nuevas maneras de abordar los programas conjuntos y la programación conjunta, los sistemas de seguimiento compartidos, las actividades locales de adquisición conjunta, las estrategias comunes de comunicación y los códigos de conducta de los equipos de las Naciones Unidas en los países.

145. Al mismo tiempo, se señaló que el enfoque de “Unidos en la acción” no había dado lugar a una única línea de rendición de cuentas. Dado que cada Organización de las Naciones Unidas tiene su propia estructura de gobernanza, mandato y cultura, los diferentes organismos continúan siendo la unidad primaria de rendición de cuentas en relación con el desempeño y la gestión. Se consideraba que la rendición de cuentas vertical predominaba sobre la horizontal.

Gráfico VI  
**Situación de los países con respecto  
 a “Unidos en la acción”**

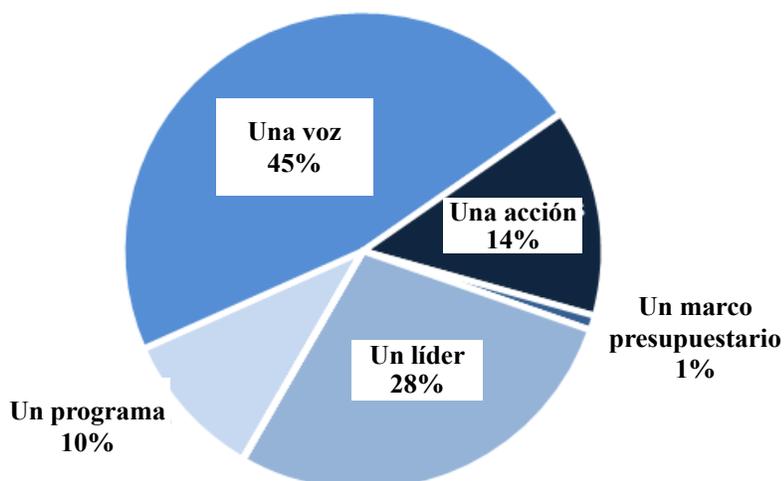


146. Teniendo en cuenta los aspectos prometedores de “Unidos en la acción”, muchos países en que se ejecutan programas, además de los ocho países piloto originales, han comenzado a aplicar algunas de sus prácticas recomendables. La encuesta de coordinadores residentes de 2013 reveló que, además de los ocho países originales de “Unidos en la acción”, otros 76 están aplicando en cierta medida este enfoque o lo están considerando (véase el gráfico VI). Solo en 27 países, es decir, el 25% de todos los países en que se ejecutan programas de las Naciones Unidas, el Gobierno no estaba considerando el enfoque “Unidos en la acción”. A los coordinadores residentes que indicaron que sus países están aplicando algunas prácticas de “Unidos en la acción” se les pidió también que especificaran de qué aspectos se trataba. Sus respuestas pueden verse en el gráfico VII.

147. Los procedimientos operativos estándar para los países que desean adoptar el enfoque “Unidos en la acción” fueron aprobados por el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo en marzo de 2013, y las entidades podrán disponer de orientaciones detalladas en el cuarto trimestre de 2013. Estas orientaciones contendrán detalles pertinentes sobre los distintos componentes de la iniciativa, a saber, un programa conjunto, un marco presupuestario común, un fondo, un líder, una oficina, una acción y una voz.

148. En el contexto de las orientaciones detalladas, se establecerán también mecanismos comunes de seguimiento, evaluación e información. La orientación se elaborará con el fin de eliminar los obstáculos y desafíos identificados en la aplicación del enfoque “Unidos en la acción”, en particular en la evaluación independiente de “Unidos en la acción”.

Gráfico VII  
**Enfoques de “Unidos en la acción” que se utilizan en los países que no aplican plenamente el enfoque “Unidos en la acción”**



149. Los procedimientos operativos estándar tratan de centrar la atención en los resultados, la mayor rendición de cuentas y el logro de mejores resultados. A través de esos procedimientos, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo dispondrá de un conjunto flexible de orientaciones que podrán ser aplicadas por los equipos de las Naciones Unidas en los países en situaciones muy distintas, cuando el Gobierno anfitrión haya decidido adoptar el planteamiento “Unidos en la acción”.

150. La aplicación de los procedimientos operativos estándar permitirá tres avances significativos: a) atención centrada más en el logro de resultados que en la planificación conjunta del sistema de las Naciones Unidas, y en particular en la simplificación y racionalización de los procesos e instrumentos; b) insistencia en la aceleración de la reforma de las prácticas institucionales para promover un programa de resultados eficaz; y c) mayor prioridad a las acciones decisivas que deberán llevarse a cabo en la sede en todo el conjunto del sistema de las Naciones Unidas.

151. Un elemento clave de las normas del procedimiento es la prioridad de vincular los planes estratégicos de varios años en apoyo de la ejecución de los programas. Al mismo tiempo que los equipos de las Naciones Unidas en los países están preparando nuevos MANUD, están también elaborando estrategias institucionales integradas para garantizar que los programas se lleven a cabo de la manera más eficaz y eficiente.

152. La encuesta de las sedes de los organismos reveló que la fuerte insistencia en los procedimientos operativos estándar recientemente ratificados exige un seguimiento eficiente y eficaz en los distintos organismos para examinar y adaptar las políticas vigentes en cada organismo. Por ejemplo, el PNUD está dispuesto a revisar sus procedimientos para los programas en los países y el UNFPA confirmó su plan de actualizar sus políticas y procedimientos para tener en cuenta los

procedimientos operativos estándar. En ese contexto cabe señalar una revisión reciente de la política de evaluación del UNFPA.

153. La encuesta de coordinadores residentes reveló también que en 25 países el MANUD se preparó en la primera mitad del último año del anterior MANUD, tal como se dispone en los procedimientos operativos estándar de “Unidos en la acción”, y ello ocurrió antes de que entraran en vigor dichos procedimientos. El aumento del número de esos casos puede indicar que se está progresando hacia una mayor coherencia de las Naciones Unidas en los países.

154. Los procedimientos operativos estándar para “Unidos en la acción” consagran y tienen como base lo que constituye ya una “buena práctica” en algunos países, sobre todo en lo que respecta a la coherencia y la orientación a los resultados. El marco presupuestario común es un ejemplo de buena práctica ya existente. Otro ejemplo es el concepto y práctica de grupos temáticos dirigidos por un miembro de pleno derecho del equipo de las Naciones Unidas en los países, práctica que está ya generalizada.

155. La elaboración y utilización de estrategias de movilización conjunta de los recursos, en cuanto aspecto complementario de las iniciativas de organismos específicos en este ámbito, se ha incluido ya también como elemento de los procedimientos operativos estándar. El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo está iniciando actualmente la recopilación de enseñanzas aprendidas, experiencias y documentación pertinente sobre la movilización conjunta de los recursos en los países. Después de ese estudio, se prepararán las orientaciones del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, en las que se pondrán de relieve los elementos y buenas prácticas clave en cuanto a la movilización conjunta de recursos.

#### **D. Dimensiones regionales**

156. La Asamblea General, en los párrafos 148 y 150 de su resolución 67/226, pidió a las comisiones regionales y al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en las regiones que intensificaran su cooperación y adoptaran planteamientos de mayor colaboración en apoyo de las iniciativas de desarrollo en los países, a petición de los países receptores, en consonancia con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Instó a las comisiones regionales y a sus oficinas subregionales a que dieran prioridad a las iniciativas de desarrollo sostenible en los países con iniciativas como la elaboración y aplicación de acuerdos y mecanismos regionales que tuvieran en cuenta las dimensiones regionales y subregionales de los objetivos de desarrollo nacional. Además, alentó a los coordinadores residentes y a los equipos de las Naciones Unidas en los países a que aprovecharan más la labor de apoyo normativo y los conocimientos sobre políticas de las comisiones regionales.

157. En el contexto del presente informe, las comisiones regionales comunicaron que continúan colaborando estrechamente con los asociados de las Naciones Unidas, en particular los equipos regionales del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. A ese respecto cabe mencionar la labor de los mecanismos regionales de coordinación para la elaboración, por ejemplo, de marcos conjuntos de políticas estratégicas y productos analíticos basados en la cooperación con el fin de aumentar la eficacia del apoyo ofrecido a los equipos de las Naciones Unidas en los países y estrechar los vínculos entre la labor de alcance regional y nacional. La Comisión

Económica para África, por ejemplo, está colaborando con los asociados con el fin de establecer mecanismos subregionales de coordinación regional en las cinco subregiones de África para finales de 2013 y, de esa manera, aumentar su eficacia y eficiencia en apoyo de las iniciativas de los países.

158. La encuesta de 2012 de los gobiernos en que se ejecutan programas y las encuestas de los equipos de las Naciones Unidas en los países y de los coordinadores residentes de 2012 y 2013 parecen indicar que el apoyo de las comisiones regionales en los países ha sido moderadamente eficaz. Por ejemplo, el 36% de los países indicó en 2012 que la Comisión regional había realizado una contribución “muy significativa” al desarrollo del país. En 2013, se preguntó a los coordinadores residentes cuál había sido el desempeño reciente y cómo valoraban el potencial de las comisiones regionales en relación con las necesidades de su país o equipo. En la primera pregunta se trataba de averiguar la eficacia del apoyo recibido de las comisiones regionales por el equipo de las Naciones Unidas en el país en los dos últimos años. Los resultados pueden verse en el cuadro 19.

Cuadro 19

**Apoyo de las comisiones regionales a los equipos de las Naciones Unidas en los países (porcentaje de respuestas)**

| Respuestas posibles                  | Región             |  |                            |        |                | Número de respuestas |
|--------------------------------------|--------------------|--|----------------------------|--------|----------------|----------------------|
|                                      | Asia y el Pacífico | Europa y Comunidad de Estados Independientes | América Latina y el Caribe | África | Estados árabes |                      |
| Muy eficaz                           | 1                  | 1  | 2                          | 2      | 0              | 6                    |
| Algo eficaz                          | 1                  | 6  | 3                          | 10     | 0              | 22                   |
| Poco eficaz                          | 6                  | 2  | 5                          | 10     | 5              | 29                   |
| Nada eficaz                          | 4                  | 5  | 6                          | 7      | 2              | 26                   |
| No sé o no se dispone de información | 6                  | 3  | 6                          | 6      | 4              | 26                   |

159. En la medida en que uno de los objetivos de las comisiones regionales es realizar una contribución considerable a las operaciones de las Naciones Unidas en los países, los datos del cuadro 19 indican que existe margen de mejora. En dos de las cinco regiones —África y Europa y la Comunidad de Estados Independientes—, una mayoría de los coordinadores residentes considera que las comisiones regionales han sido cuando menos “algo eficaces”.

160. Los resultados a la pregunta “De acuerdo con su experiencia, ¿qué potencial tienen las comisiones regionales de realizar una mayor contribución a la labor del equipo de las Naciones Unidas en el país?” pueden verse en el cuadro 20.

**Cuadro 20**  
**Potencial de las comisiones regionales de contribuir a la labor**  
**de los equipos de las Naciones Unidas en los países**  
**(porcentaje de respuestas)**

| <i>Respuestas posibles</i> | <i>Región</i>             |   |                                   |               |                       | <i>Número de respuestas</i> |
|----------------------------|---------------------------|---|-----------------------------------|---------------|-----------------------|-----------------------------|
|                            | <i>Asia y el Pacífico</i> | <i>Europa y Comunidad de Estados Independientes</i> | <i>América Latina y el Caribe</i> | <i>África</i> | <i>Estados árabes</i> |                             |
| Grande                     | 1                         | 6   | 11                                | 19            | 2                     | 42                          |
| Moderado                   | 9                         | 5   | 7                                 | 8             | 5                     | 37                          |
| Pequeño                    | 7                         | 6   | 1                                 | 6             | 4                     | 26                          |
| Ninguno                    | 0                         | 0   | 1                                 | 2             | 0                     | 3                           |

161. Las razones de la divergencia entre el desempeño registrado y el potencial de las comisiones regionales en opinión de los coordinadores residentes puede requerir un estudio más detallado. Para el próximo informe, se invitará también a las comisiones regionales a que respondan a las encuestas.

162. Se hizo también a los coordinadores una pregunta acerca del apoyo que los equipos en los países habían recibido el año anterior del equipo regional del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Los resultados se han presentado en párrafos anteriores, junto con una evaluación por los coordinadores residentes acerca del apoyo recibido de las sedes.

163. En la encuesta de las sedes de los organismos se pidió a las entidades que indicaran qué nuevas medidas se habían adoptado durante el año anterior con el fin de introducir enfoques de mayor colaboración entre las entidades regionales o subregionales en apoyo de las iniciativas de desarrollo en los países. La mayoría de las respuestas revelaban que no hay un enfoque estratégico general de los organismos de las Naciones Unidas y las entidades regionales o subregionales. No obstante, algunos organismos destacaron, con ejemplos concretos, un grado notable de colaboración con las comisiones regionales, en particular a través de los mecanismos de coordinación regional (antes mencionados) y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo regional. En particular, el PNUD ha mantenido un estrecho diálogo y cooperación con las comisiones regionales, incluso en el plano mundial, en el que estas organizaciones colaboran estrechamente en varias actividades, como la presentación de informes regionales sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

164. En el párrafo 147 de su resolución 67/226, la Asamblea General destacó la importancia de armonizar las estructuras regionales de apoyo técnico y las oficinas regionales para prestar apoyo a los equipos de las Naciones Unidas en los países y propone la ubicación conjunta, cuando proceda y de conformidad con las necesidades de los países en cuestión. Las respuestas de la encuesta de las sedes de los organismos revelan que son pocos los organismos que cuentan actualmente con una estrategia para armonizar las estructuras de apoyo técnico y las oficinas regionales mediante la ubicación conjunta. Asimismo, ninguno de los organismos indicó que tuviera planes concretos para intensificar la colaboración con la comisión

regional. Ello confirma las conclusiones anteriores de que existe amplio margen para mejorar la eficacia y eficiencia organizativa de los mecanismos regionales de apoyo.

## **E. Simplificación y armonización de las prácticas institucionales**

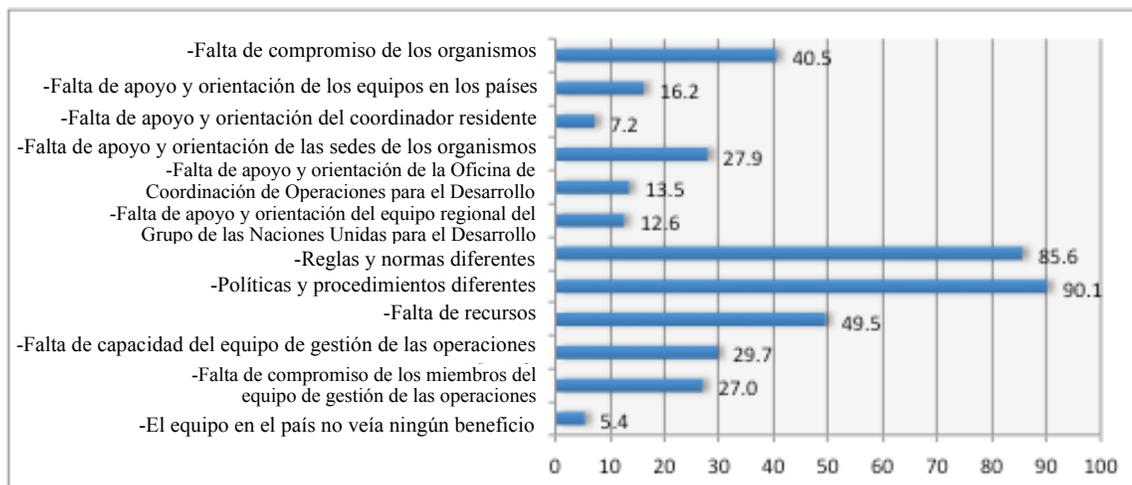
165. En los últimos años, el sistema de las Naciones Unidas ha emprendido, con considerable éxito, iniciativas aplicables a todo el sistema para simplificar y armonizar las prácticas institucionales en las sedes y en los países. En particular a través de los mecanismos de trabajo del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Comité de Alto Nivel sobre Gestión, se han adoptado medidas de reforma muy diversas que han ofrecido los medios para aumentar la eficiencia y la eficacia en todo el sistema mediante la armonización de las prácticas institucionales. Gracias a varias iniciativas comunes, como la misión conjunta de 2010 del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Comité de Alto Nivel sobre Gestión para identificar los obstáculos que impiden la realización de la iniciativa “Unidos en la acción”, los dos órganos han incrementado su cooperación, lo que ha permitido una coordinación más estrecha y una distribución del trabajo más clara.

### **Se han logrado progresos, pero es mucho lo que queda por hacer**

166. Se han realizado progresos en la búsqueda de soluciones institucionales que favorezcan la coherencia en todo el sistema y que permitan una mayor eficacia y eficiencia en las operaciones institucionales. No obstante, la experiencia de “Unidos en la acción” y otros países en los que se ejecutan programas ha puesto de relieve las considerables limitaciones de la simplificación y armonización de las prácticas institucionales en los países si no se resuelven eficazmente las diferencias específicas de cada organismo. En cada una de las áreas funcionales de las operaciones institucionales, los fondos y programas y los organismos especializados aplican prácticas institucionales basadas en políticas y procedimientos y reglamentos y normas diferentes. Los procesos institucionales completos, acompañados de la significativa inversión en el desarrollo y mantenimiento de sistemas de planificación de los recursos institucionales de organismos concretos, están en su mayoría institucionalizados, se gestionan a nivel institucional y no son mutuamente compatibles.

167. En la encuesta de 2013 de los equipos de gestión de las operaciones, más del 90% de todos los equipos en los países declararon que las diferencias en las políticas y procedimientos habían impedido a los equipos en los países lograr una mayor armonización de las prácticas institucionales, mientras que el 85% afirmó que las diferencias en los reglamentos y normas habían tenido el mismo efecto. Varias observaciones de los equipos en los países indican que las razones del limitado éxito de la armonización de las prácticas institucionales están mutuamente relacionadas. Por ejemplo, la falta de progreso es también resultado de la impresión de que muchas iniciativas de reforma en los países podrían obstaculizar las políticas y procedimientos de los diferentes organismos y que los cambios en favor de una mayor armonización interinstitucional en los países no serían viables para los organismos concretos.

Gráfico VIII  
**Obstáculos para la armonización de las prácticas institucionales en los países**



168. Algunos países en que se ejecutan programas han conseguido cierto éxito en el establecimiento de servicios comunes que no requieren procesos institucionales unificados. De acuerdo con la encuesta de los equipos de gestión de las operaciones, el 85% de todos los equipos en los países han instaurado los servicios de seguridad como servicio común. Posteriormente se hizo otro tanto con los servicios de viajes (aproximadamente el 69%), los servicios médicos (61%) y los servicios de limpieza (60%).

169. El establecimiento de un servicio común requiere normalmente la adopción de varias medidas, en particular la realización de un análisis de costo-beneficio, la ratificación de un memorando de entendimiento interinstitucional y el establecimiento de un acuerdo común a largo plazo con el proveedor de los servicios. Esos requisitos se confirman y ponen de relieve en los procedimientos operativos estándar del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo para los países que desean adoptar la iniciativa “Unidos en la acción”.

170. De una lista de 35 posibles servicios comunes que requieren la contratación de servicios, el gráfico IX ilustra el número de servicios comunes que han establecido los equipos en los países siguiendo los pasos antes mencionados. Los datos revelan que aproximadamente el 27% de todos los países establecieron cinco o más acuerdos a largo plazo con proveedores de servicios externos; no obstante, solo 3 de los 111 equipos en los países establecieron tres o más servicios comunes de acuerdo con los requisitos mínimos, y ninguno de ellos fue un país piloto de “Unidos en la acción”. Solo dos equipos en los países han seguido sistemáticamente el planteamiento recomendado y establecido un número considerable de siete o más servicios comunes de acuerdo con los requisitos mínimos<sup>5</sup>.

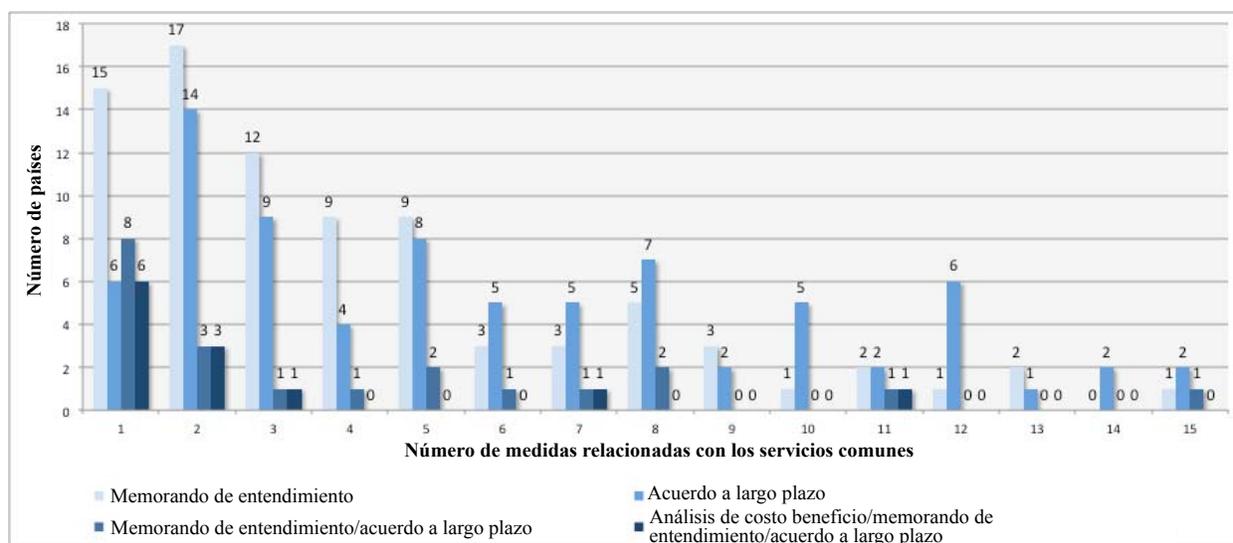
<sup>5</sup> El establecimiento de acuerdos a largo plazo con proveedores de servicios depende también de varios factores externos, como la existencia de un entorno de mercado competitivo y de proveedores de servicios que cumplan las normas mínimas de calidad. Por ello, los datos que se presentan en el gráfico XI no indican que todos los equipos en los países estuvieran en

171. En conjunto, parece que la mayoría de los equipos en los países han establecido servicios comunes solo de forma selectiva y, por lo tanto, no han adoptado un planteamiento estratégico para coordinar eficazmente las operaciones institucionales en los países. La capacitación de los servicios comunes para los equipos de gestión de las operaciones a través de la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas tiene como objetivo adquirir las aptitudes necesarias para adoptar un planteamiento estratégico e institucional para evaluar y establecer servicios comunes.

172. Los resultados de la encuesta de los equipos de gestión de las operaciones han revelado que la adopción de un planteamiento sistemático para el establecimiento de servicios comunes continúa siendo la excepción. Solo un pequeño número de equipos en los países siguió el planteamiento estratégico para subcontratar y gestionar conjuntamente los servicios de apoyo, y su iniciativa debería ser objeto de un estudio más detallado.

Gráfico IX

### Medidas para la adopción de servicios comunes, por equipo de las Naciones Unidas en el país



173. La aplicación del concepto de “Oficina única” ha conseguido un notable progreso en la identificación de las ineficiencias existentes en la prestación de servicios de apoyo en los países y en la búsqueda de soluciones mediante el diseño de un planteamiento armonizado. Varios países de “Unidos en la acción” han realizado considerables inversiones en el análisis de las prácticas institucionales en las áreas funcionales de las operaciones institucionales, Si bien algunas de las iniciativas han sido reconocidas como prácticas óptimas que pueden reproducirse en

condiciones de establecer los 35 servicios comunes enumerados en la encuesta. No obstante, los datos comunicados por los equipos de gestión de las operaciones facilitan información sobre el número de equipos en los países que han aplicado un procedimiento sistemático para fusionar los servicios de apoyo.

otros países, no hay todavía pruebas suficientes de que la planificación y el diseño de esas soluciones institucionales hayan dado lugar a la aplicación efectiva y gestión sostenible de las prácticas institucionales armonizadas. La inversión en recursos adicionales y la coordinación en los países no se han visto acompañadas todavía de reducciones considerables y cuantificables de los costos que se hayan contabilizado en el desempeño de las funciones relacionadas con las operaciones institucionales.

174. Si bien algunos servicios comunes se gestionan por medio de algunos organismos principales seleccionados, la introducción de centros de servicios para fusionar los servicios de apoyo en los países continúa siendo limitada. De acuerdo con la encuesta de los equipos de gestión de operaciones, uno de cada 111 equipos en los países ofrece servicios en más de un área funcional a través de un centro de servicios comunes de las Naciones Unidas. Varios países señalaron que el establecimiento de centros de servicios comunes de las Naciones Unidas está estrechamente asociado con la existencia de locales comunes y que la fusión de los servicios de apoyo requeriría mayor apoyo de la sede.

175. La experiencia del enfoque “Unidos en la acción” ha revelado que la armonización de las prácticas institucionales en los países es limitada en ausencia de un marco regulador más coherente y de una mayor compatibilidad de los sistemas de gestión. Con la adopción de la resolución 67/226, la Asamblea General ha reconocido los serios problemas que plantea la simplificación y armonización de las operaciones institucionales en las sedes y en los países. La Asamblea, al solicitar medidas concretas y establecer lazos firmes, ha hecho especial hincapié en la introducción de los cambios organizativos esenciales necesarios para apoyar eficazmente la coherencia en todo el sistema y establecer las bases para la fusión de los servicios de apoyo en los países. La resolución 67/226 de la Asamblea General introduce medidas de reforma de gran alcance que repercuten en el organigrama del sistema de las Naciones Unidas.

176. Como elemento central de las medidas, la Asamblea General, en el párrafo 152 de su resolución 67/226, solicitó a los fondos y programas y alentó a los organismos especializados a consolidar los servicios de apoyo en los países, ya sea delegando funciones comunes en un organismo coordinador, estableciendo un centro de servicios comunes de las Naciones Unidas o, cuando sea posible, recurriendo a la contratación externa de los servicios de apoyo. Además, en el párrafo 155 de la misma resolución, la Asamblea solicitó al Secretario General, por conducto del Comité de Alto Nivel sobre Gestión y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, que presentara planes para establecer servicios de apoyo comunes en los países, a nivel regional y en las sedes, basados en un conjunto de reglas y normas, políticas y procedimientos unificados en todas las esferas funcionales de las finanzas, a fin de aplicarlos en 2016.

177. Los Estados Miembros continúan otorgando gran importancia al establecimiento de locales comunes como indicador de un sistema coherente de las Naciones Unidas en los países y factor determinante de la fusión eficaz de los servicios de apoyo. En el párrafo 161 de la resolución, la Asamblea solicitó al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo que, antes de que terminara 2013, elaborara una estrategia para apoyar el establecimiento de locales comunes en los países donde se ejecutan programas, teniendo debidamente en cuenta las condiciones de seguridad y la eficacia en relación con el costo. Se considera que la elaboración de esta estrategia ofrece una oportunidad para vincular eficazmente el

diseño de los locales comunes con los cambios estructurales necesarios para armonizar las prácticas institucionales en los países. Más que la ubicación conjunta, los locales comunes permiten la fusión de departamentos con funciones semejantes, con el consiguiente aumento de la eficiencia y reducción de costos.

178. El Comité de Alto Nivel sobre Gestión y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo han iniciado la aplicación de las disposiciones de la resolución 67/226 de la Asamblea General. Ambos órganos interinstitucionales emprendieron una fase de consultas con el fin de elaborar estrategias para la realización de la revisión cuatrienal amplia de la política y la integración de las medidas introducidas por la Asamblea General en los actuales planes de trabajo. Por ejemplo, la Red conjunta de financiación y operaciones del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo ha elaborado un plan de trabajo bienal (2013-2014), que está en general sincronizado con el del Comité de Alto Nivel sobre Gestión para el periodo 2013-2016.

179. En abril de 2013, la JJE ratificó el nuevo plan estratégico del Comité para 2013-16. Entre sus objetivos primarios, el plan estratégico trata de contribuir al cumplimiento del compromiso de los Estados Miembros de lograr una mayor relevancia, coherencia, eficacia y eficiencia del sistema de las Naciones Unidas mediante la revisión e instrumentación de las funciones administrativas y de gestión. El plan estratégico tiene su origen en el llamamiento realizado por la Asamblea General, en su resolución 64/289 sobre la coherencia en todo el sistema, en favor de una modernización de los procedimientos que permita lograr economías significativas o una reducción importante de la carga administrativa y burocrática para las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y los asociados nacionales. El plan estratégico establece el marco de una respuesta de todo el sistema a las disposiciones de la resolución 67/226 de la Asamblea General, como la solicitud de que se elaboren y concierten acuerdos marco interinstitucionales con especial atención a los acuerdos a largo plazo con proveedores de servicios externos (párr. 154) y de una mayor colaboración en materia de adquisiciones (párr. 156). Por ejemplo, el Comité de Alto Nivel sobre Gestión ha participado en medidas de reforma mediante la realización de iniciativas piloto y la posterior proyección en mayor escala de un marco normativo y regulador armonizado y conjunto para el reclutamiento y selección del personal sobre el terreno, la participación en la aplicación reciente de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, la elaboración de orientaciones para utilización en los servicios en la nube por el sistema de las Naciones Unidas, la adopción de los cambios reglamentarios y normativos necesarios para ampliar el alcance de las adquisiciones conjuntas y comunes y la formulación de una propuesta sobre una definición común de los gastos de funcionamiento.

180. La Asamblea General, en su resolución 67/226, solicitó al Secretario General que realizara un estudio para determinar la viabilidad de la interoperabilidad entre los sistemas existentes de planificación de los recursos institucionales de los fondos y programas. En consecuencia, la JJE ha confiado al Presidente de la Red de tecnologías de la información y las comunicaciones del Comité de Alto Nivel sobre Gestión —el Secretario General de la Unión Internacional de Telecomunicaciones— que se encargue de dirigir el estudio. En su reunión de abril de 2013, la red acordó que el estudio de viabilidad debería examinar atentamente los requisitos institucionales que darían lugar a reducciones de los costos en los países y el papel que la planificación de los recursos institucionales desempeñaría en un contexto tan complejo.

181. Los resultados de la encuesta de las sedes de los organismos han revelado que los organismos tratan en general de cumplir su compromiso de simplificación y armonización de las prácticas institucionales mediante su condición de miembros y contribuciones de tiempo de personal a la labor del Comité de Alto Nivel sobre Gestión y los mecanismos de trabajo del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. La mayoría de los organismos describieron su función en esos foros interinstitucionales e hicieron referencia a la aplicación de los procedimientos operativos estándar del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo recientemente ratificados. La nota orientativa del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo sobre la estrategia de operaciones institucionales conjuntas ofrece un marco para reforzar la planificación estatal, la ejecución, el seguimiento y la información para la armonización de las operaciones institucionales en los países. El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo puso en marcha el programa piloto en enero y 14 países han adoptado voluntariamente la estrategia de operaciones institucionales. El Grupo tiene previsto evaluar la iniciativa piloto en el tercer trimestre de 2013, con el fin de mejorar las orientaciones en preparación de la puesta en marcha mundial en 2014. Dentro de la estrategia general de operaciones institucionales, el primer proyecto piloto para el diseño y realización del centro de servicios integrados se llevó a cabo en el Brasil. El proyecto contiene componentes para una posible metodología de centros de servicios comunes que redunde en beneficio de futuros despliegues de este mecanismo para las operaciones institucionales armonizadas.

182. El seguimiento realizado a través del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Comité de Alto Nivel sobre Gestión revela que existe el compromiso de aplicar las medidas de reforma de gran alcance formuladas en la resolución 67/226 de la Asamblea General. Al determinar la eficacia con que las entidades de las Naciones Unidas y los órganos interinstitucionales introducen los cambios institucionales correspondientes, será importante contar con interpretaciones claras de las acciones solicitadas que contribuyan a una aplicación oportuna y en todo el sistema. Por ejemplo, en respuesta a las disposiciones del párrafo 152 de la resolución, el plan de trabajo de la Red conjunta de financiación y operaciones del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo incluye el establecimiento de un centro de servicios piloto en un país de ingreso mediano. En lo que respecta a las operaciones institucionales, la Asamblea General, en su resolución 67/226, solicitó la adopción de las medidas respectivas en todo el sistema y en todos los países en que se ejecutan programas.

## **F. Gestión basada en los resultados**

183. En su resolución 67/226, la Asamblea General puso de relieve la importancia de la gestión basada en los resultados como elemento esencial de la rendición de cuentas que puede contribuir a mejorar los resultados en materia de desarrollo y a alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio. La Asamblea destacó la necesidad de determinar, evaluar y mitigar los riesgos y seguir mejorando la planificación, la gestión y la presentación de informes, y desde la revisión trienal amplia de la política de 2007 se han logrado progresos significativos en la instauración de una cultura de resultados dentro de los organismos.

184. El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo adoptó principios comunes y un formato estándar para la información sobre los resultados del MANUD y aplicó

a la programación en los países una metodología común de acuerdo con el Manual de la gestión basada en los resultados, del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. En virtud del plan de trabajo del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo para 2013-2014, seguirán desarrollándose y aplicándose instrumentos comunes de seguimiento y gestión basada en los resultados con el fin de lograr una mayor atención a los resultados. El plan de trabajo interinstitucional pide también a los miembros del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo que inviertan en la creación de capacidad y competencia para la gestión basada en los resultados. El Secretario General presentará información más detallada sobre los progresos conseguidos a este respecto en el informe de 2014 sobre la revisión cuatrienal amplia de la política.

#### **Aplicación de la cultura basada en los resultados en todos los mandatos**

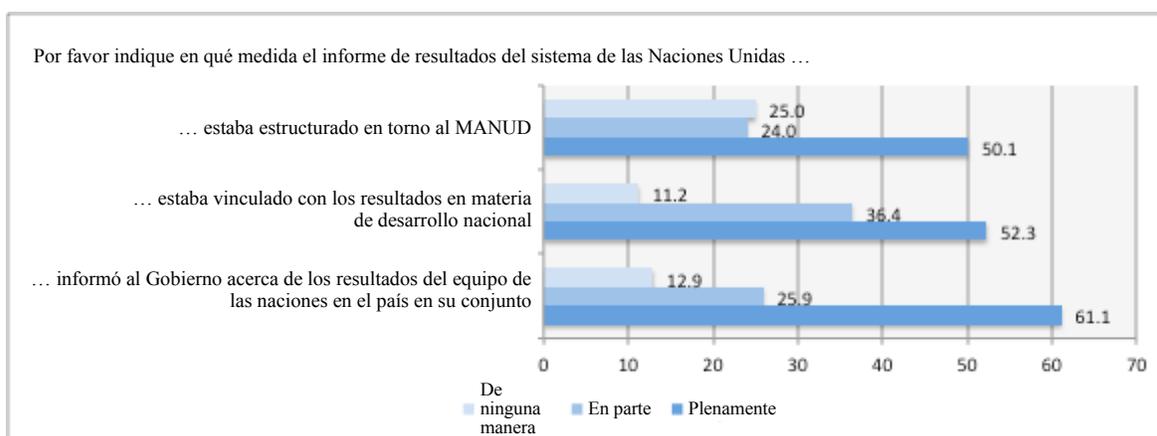
185. A pesar de los buenos resultados conseguidos en la adopción de instrumentos de gestión comunes a través del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la instauración de una cultura basada en los resultados en los fondos y programas y organismos especializados continúa siendo problemática. Si bien se han logrado notables progresos en la mejora de los instrumentos de gestión para supervisar y cuantificar los resultados en todo el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, los organismos continúan teniendo dificultades para establecer sistemas que definan los resultados y cuantifiquen los progresos en todos los mandatos. Asimismo, si bien se han logrado progresos en la definición y cuantificación de los resultados de los proyectos, existen todavía dificultades para vincular la labor más amplia y más compleja de promoción, desarrollo de la capacidad y asesoramiento sobre políticas con resultados cuantificables. Muchas veces no se puede establecer una relación directa de causa y efecto debido a los numerosos factores externos que condicionan la repercusión que la labor del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo puede tener en la vida de las personas de los países en que se ejecutan programas. Cabría citar en este sentido la adaptación de los resultados a los cambios registrados en los países y la fuerte dependencia de la financiación complementaria, que dificulta la planificación a medio y largo plazo para alcanzar resultados en materia de desarrollo.

186. Por ello, un requisito imprescindible para la coherencia del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo es que la presentación conjunta de informes esté basada en la aplicación de sistemas armonizados y eficaces de gestión basada en los resultados. Así lo han confirmado los resultados de la encuesta de coordinadores residentes, en la que más del 88% de las respuestas indicaban que, habida cuenta de las exigencias de la presentación conjunta de informes, sería “muy importante” que los organismos de las Naciones Unidas armonizaran sus sistemas de gestión basada en los resultados. Una de las sedes de los organismos agregó que es preciso armonizar los niveles de resultados utilizados por las diferentes organizaciones de las Naciones Unidas, debido a las diferencias en las definiciones y utilización práctica, a pesar de que reciban los mismos nombres.

187. De acuerdo con los resultados de la encuesta de coordinadores residentes, en 2012 el 80% de todos los equipos en los países prepararon un informe anual de resultados del sistema de las Naciones Unidas. No obstante, hay indicios de que, en muchos casos, conviene mejorar la calidad de los informes y hacerlos más útiles para el Gobierno anfitrión. En la encuesta de 2012 de los países en que se ejecutan programas solo el 17% se mostró “muy de acuerdo” en que “las Naciones Unidas,

mediante los actuales procesos y examen e informes, ofrece información suficiente para que el Gobierno evalúe el desempeño de la organización”. Los resultados de la encuesta de coordinadores residentes de 2013 confirman esta impresión de los gobiernos, ya que solo el 52% de todas las respuestas señalaban que el informe de resultados del sistema de las Naciones Unidas de su país estaba totalmente vinculado con los resultados en materia de desarrollo nacional (véase el gráfico X).

Gráfico X  
**Aplicación de criterios básicos de los informes de resultados del sistema de las Naciones Unidas (porcentaje de respuestas)**



188. Como se observa en el gráfico X, casi la mitad de todos los coordinadores residentes declararon que el informe anual de resultados del sistema de las Naciones Unidas no estaba estructurado “de ninguna manera” en torno al MANUD o lo estaba solo “en parte” o estaba vinculado con los resultados en materia de desarrollo nacional. Los resultados de la encuesta revelaron también que una parte mayor de los países en que se ejecutan programas y aplican o están examinando la posibilidad de aplicar la iniciativa “Unidos en la acción” ha vinculado el informe de resultados del sistema de las Naciones Unidas con los resultados en materia de desarrollo nacional. Por ejemplo, el 60% del grupo de los países donde se lleva a cabo la iniciativa “Unidos en la acción” ha vinculado plenamente su presentación de informes con los resultados en materia de desarrollo nacional.

189. Tras la adopción reciente de los procedimientos operativos estándar para “Unidos en la acción”, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo trata de reforzar la gestión basada en los resultados mediante un conjunto flexible de directrices que pueden aplicarse en el contexto de diversos países. Según el Grupo, los procedimientos operativos estándar para los países de la iniciativa “Unidos en la acción” dan prioridad a la vinculación entre los planes institucionales estratégicos de varios años en apoyo de la ejecución de programas y una fuerte insistencia en el logro conjunto de resultados y la información sobre los resultados.

190. Los resultados de la encuesta de las sedes de los organismos revelan que las entidades respaldan en general las directrices presentadas a través de los procedimientos operativos estándar del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Si bien solo uno de los organismos comunicó que había realizado en los

dos últimos años una evaluación o examen de sus sistemas de gestión basada en los resultados, varios organismos señalaron que han realizado considerables inversiones en sus propios sistemas de gestión. A ese respecto cabe mencionar algunos ejemplos de planes para incrementar las inversiones con ese fin y el compromiso de simplificar, racionalizar y armonizar esos sistemas de gestión, de acuerdo con la solicitud de la Asamblea General en el párrafo 168 de su resolución 67/226. Por ejemplo, el PNUD indicó que está promoviendo actualmente una reducción de los requisitos para la formulación de estrategias en los países (MANUD) y la coherencia en la programación (Programa único). El UNFPA manifestó que, para la presupuestación unificada de 2013, tiene previsto elaborar directrices sobre la financiación consolidada de los documentos de los programas para los países.

191. La mayoría de los organismos confirmó la aplicación de marcos de resultados claros y sólidos que establezcan los resultados previstos a nivel de productos, resultados y efectos e incluyan indicadores mensurables con bases de referencia, hitos y metas para el seguimiento de los resultados, de acuerdo con la solicitud de la Asamblea General en el párrafo 170 de su resolución 67/226. La mayoría de los organismos confirmaron también que sus actuales sistemas de presentación de informes sobre los resultados en los países están totalmente vinculados con los resultados en materia de desarrollo nacional. Como puede verse en el gráfico X, parece que no siempre ha ocurrido así de hecho en la mayoría de los informes de resultados del sistema de las Naciones Unidas en los países.

#### **Fortalecimiento de la presentación de informes sobre los resultados a nivel de todo el sistema**

192. La Asamblea General, en el párrafo 166 de su resolución 67/226, solicitó al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo que agilizara la labor encaminada a desarrollar y mantener una cultura orientada a los resultados a todos los niveles, entre otras cosas, mediante la aplicación de incentivos para la gestión basada en los resultados y el examen periódico de sus sistemas de gestión de los resultados, incluida la creación de capacidad y competencia para la gestión basada en los resultados.

193. Partiendo de esta base, la Asamblea General, en el párrafo 168 de su resolución 67/226, solicitó al Secretario General que redoblara los esfuerzos tendientes a fortalecer e institucionalizar la gestión basada en los resultados en el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, con el objetivo de mejorar los resultados de desarrollo y la eficacia institucional, lo cual incluiría simplificar, racionalizar y armonizar los sistemas de gestión basada en los resultados.

194. A este respecto, la Asamblea General ha establecido plazos ambiciosos y solicitó al Secretario General, en el párrafo 169 de su resolución 67/226, que elaborara y presentara al Consejo Económico y Social en su serie de sesiones sobre actividades operacionales de su período de sesiones sustantivo de 2013 un enfoque más sólido, coherente y armonizado de las actividades operacionales para el desarrollo. El enfoque, centrado en los resultados, debería mejorar la planificación, el seguimiento, la medición y la presentación de informes en relación con los resultados a nivel de todo el sistema. La Asamblea invitó a las juntas ejecutivas de los fondos y programas y a los órganos rectores de los organismos especializados a participar en un diálogo concreto sobre cómo equilibrar más eficazmente la necesidad de presentar informes sobre los resultados de todo el sistema con los

requisitos de presentación de informes de cada organismo, y solicitó, en el párrafo 169 de la misma resolución, la adopción de un mecanismo más coherente y armonizado para 2014.

## **G. Evaluación de las actividades operacionales para el desarrollo**

195. Gracias al establecimiento y aplicación de los sistemas de gestión basada en los resultados más coherentes y a nivel de todo el sistema, el seguimiento y evaluación eficaz como parte intrínseca de la ejecución de programas está consiguiendo cada vez mayor relevancia. La evaluación dentro del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo está inspirada en la labor del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, red profesional de expertos que agrupa a las dependencias encargadas de la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas. Dicho Grupo, que cuenta con 43 miembros y 3 observadores, trata de aumentar la objetividad, eficacia y visibilidad de la función de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas.

196. El Grupo es un foro que permite a sus miembros establecer normas comunes en apoyo de las funciones de evaluación mediante el examen de homólogos y el intercambio de información y establecer relaciones de asociación con la comunidad de la evaluación en general. El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo colabora actualmente con el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas en la elaboración de una estrategia para incrementar la asistencia a los países en que se ejecutan programas con el fin de aumentar la capacidad de evaluación nacional para el seguimiento y evaluación de las actividades operacionales de las Naciones Unidas para el desarrollo. Se prevé que la nueva estrategia sea ultimada y adoptada por ambos Grupos antes de que finalice 2013.

### **Implicación nacional en las evaluaciones**

197. Una función importante de la labor de evaluación del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo es el fortalecimiento de la implicación y liderazgo nacional en la evaluación de la asistencia ofrecida por el sistema de las Naciones Unidas. Ello requiere un considerable esfuerzo para ayudar a los países en que se ejecutan programas a incrementar la capacidad de evaluación nacional para supervisar y evaluar eficazmente las actividades operacionales para el desarrollo. Debido a la creciente relevancia del MANUD en cuanto documento estratégico y completo que integra en un único marco coherente la mayoría de las actividades del sistema de las Naciones Unidas en los países, la implicación nacional para lograr un seguimiento y evaluación eficaces adquiere importancia decisiva. Los gobiernos de los países en que se ejecutan programas deberían estar en condiciones de evaluar eficazmente la armonización de los MANUD con los planes nacionales de desarrollo y cuantificar su contribución a los resultados nacionales en materia de desarrollo. A este respecto, la Asamblea General, en el párrafo 175 de su resolución 67/226, solicitó al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo que elaborara y aplicara directrices a fin de seguir fortaleciendo la capacidad nacional para evaluar las actividades operacionales para el desarrollo.

198. Los resultados de las encuestas de las sedes de los organismos revelan que las entidades no han establecido políticas específicas para incrementar la capacidad nacional de evaluación. No obstante, varios organismos describieron sus esfuerzos

de desarrollo de la capacidad nacional y la forma en que integrarían las medidas de creación de capacidad en la gestión basada en los resultados y otras esferas relacionadas con el fortalecimiento de los sistemas nacionales de análisis, estrategia, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación. Así pues, la elaboración de directrices, tal como solicita la Asamblea General en el párrafo 175 de su resolución 67/226, ofrece a los organismos una oportunidad de vincular sus contribuciones en cuanto miembros del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas con la intensificación de sus actuales esfuerzos de desarrollo de la capacidad nacional.

### **Evaluación del MANUD**

199. La necesidad de una evaluación más coherente se ha puesto de manifiesto en los resultados de la encuesta de coordinadores residentes de 2013. De acuerdo con esa encuesta, solo se ha evaluado aproximadamente el 52% de todos los MANUD, menos de la mitad de los cuales (44%) tenían una respuesta preparada de la administración. Ello significa que solo el 28% de los países (31 de 108) cumplían plenamente esas dimensiones de una evaluación cabal. Teniendo en cuenta que las evaluaciones del MANUD son ahora obligatorias, se prevé que el número de evaluaciones y de respuestas de la administración aumente considerablemente en los próximos años.

### **Evaluación de la capacidad en las entidades de las Naciones Unidas**

200. La Asamblea General, en su resolución 67/226, destacó la importancia de que el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo tuviera la función de hacer evaluaciones independientes, fiables y útiles, dotadas de recursos suficientes. La resolución insiste en la necesidad de promover en las organizaciones de las Naciones Unidas una cultura que garantice el empleo activo de las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones a la hora de formular las políticas y de mejorar el funcionamiento de las organizaciones. Por ello, la Asamblea General reiteró la necesidad de que los miembros del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo aumenten la capacidad institucional y organizativa para la evaluación de las actividades operacionales para el desarrollo, en particular en la capacitación y la actualización de los conocimientos en lo que respecta a los métodos de gestión basada en los resultados, el seguimiento y la evaluación.

### **Evaluación independiente de todo el sistema**

201. La Asamblea General, en su resolución 67/226, solicitó al Secretario General que estableciera un mecanismo provisional de coordinación para evaluar las actividades operacionales de las Naciones Unidas a nivel de todo el sistema.

202. En el párrafo 181 de la resolución 67/226 de la Asamblea General se solicitó también al mecanismo provisional de coordinación, integrado por la Dependencia Común de Inspección, el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, la Oficina de Coordinación de la Asistencia Humanitaria y la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, que elaborara una política para la evaluación independiente de las actividades operacionales en todo el sistema que incluyera la presentación de una propuesta para realizar evaluaciones que se sometería al examen del Consejo Económico y Social en su serie de sesiones sobre actividades operacionales de su período de sesiones sustantivo de 2013.

203. El mecanismo provisional de coordinación se estableció en febrero de 2013 y desde entonces ha mantenido amplias consultas con entidades y Estados Miembros de las Naciones Unidas sobre un proyecto de política para la evaluación independiente en todo el sistema de las actividades operacionales para el desarrollo, que, junto con una propuesta sobre evaluaciones de iniciativas piloto en todo el sistema, se presentará en un documento independiente para su examen en la serie de sesiones sobre actividades operacionales del Consejo Económico y Social en su período de sesiones sustantivo de 2013.

## **V. Seguimiento y supervisión**

204. En el párrafo 183 de la resolución 67/226, la Asamblea General reafirmó que los órganos rectores de los fondos, programas y organismos especializados del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo deberían adoptar medidas adecuadas para su plena aplicación. En el párrafo 185 de dicha resolución, la Asamblea reconoció la importante función que el Consejo Económico y Social, dentro de los límites del mandato que le confiere la Carta, desempeña en la coordinación de los fondos, programas y organismos especializados. En el párrafo 121, la Asamblea exhortó a los fondos y programas, y alentó a los organismos especializados, a que introdujeran los cambios necesarios para armonizar sus ciclos de planificación y presupuestación con la revisión cuadrienal amplia de la política. En el párrafo 122, la Asamblea reafirmó la importancia de que se apliquen las resoluciones anteriores de la Asamblea General relativas a la presencia de las Naciones Unidas en los países.

205. En la presente sección se examina la situación actual de la armonización de los planes estratégicos de 19 fondos, programas y organismos especializados con el ciclo de la revisión cuadrienal amplia de la política (véase el cuadro 21). Esas entidades representaban aproximadamente el 96% del total de las contribuciones y de las relacionadas con el desarrollo percibidas en 2011 por el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Se examinan también algunas enseñanzas aprendidas de la aplicación de las resoluciones anteriores de la Asamblea General sobre la revisión trienal amplia de la política, cuestión que figura en el programa de la reunión anual de coordinación de la información de las mesas del Consejo Económico y Social y las juntas ejecutivas de los fondos y programas, celebrada en mayo de 2013.

### **A. Armonización de los ciclos de planificación estratégica de los principales fondos, programas, organismos especializados y otras entidades con el ciclo de la revisión cuadrienal amplia de la política**

206. La Asamblea General, en su resolución 63/232, instó a las entidades de las Naciones Unidas a armonizar sus ciclos de planificación con la revisión cuadrienal amplia de la política. El sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo está tratando todavía de cumplir plenamente ese mandato. De las 19 entidades que representaban aproximadamente el 96% de las actividades operacionales de las Naciones Unidas para el desarrollo en 2011, siete no han podido armonizar todavía sus ciclos de planificación con la revisión cuadrienal, con inclusión de tres para los

cuales la revisión cuatrienal es obligatoria<sup>6</sup> y cuatro organismos especializados<sup>7</sup>. Dos entidades, a saber, ONUSIDA y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) tienen previsto considerar la posibilidad de armonización con la revisión cuatrienal en las reuniones futuras de sus respectivos órganos rectores. Asimismo, 7 de las 19 entidades informan oficialmente a sus órganos rectores acerca de la revisión cuatrienal. La Conferencia de la FAO y la Conferencia General de la ONUDI son los únicos órganos rectores de los organismos especializados que solicitaron oficialmente la presentación de informes periódicos sobre la aplicación de la revisión cuatrienal amplia de la política.

Cuadro 21

**Armonización de los tipos de planificación estratégica de los principales fondos, programas, organismos especializados y otras entidades con el ciclo de la revisión cuatrienal amplia de la política**

*Armonización de los ciclos de planificación estratégica de los principales fondos, programas, organismos especializados y otras entidades con el ciclo de la revisión cuatrienal amplia de la política<sup>a</sup>*

| Entidad  | Documento de planificación estratégica | Número de años <sup>j</sup> | Ciclo de planificación |             | Armonización de la revisión cuatrienal amplia de la política | Presentación anual de informes al órgano rector sobre la revisión cuatrienal amplia de la política |
|--|--|-----------------------------|------------------------|-------------|--|--|
|  |  |                             | Actual                 | Siguiente   |  |  |
| <b>Fondos y programas</b>  |  |                             |                        |             |  |  |
| PNUD <sup>b</sup> (con inclusión del Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas y el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización) | Plan estratégico                       | 4                           | 2008-2013              | 2014-2017   | Sí   | Sí   |
| UNFPA  | Plan estratégico                       | 4                           | 2008-2013              | 2014-2017   | Sí   | Sí   |
| UNICEF <sup>c</sup>  | Plan estratégico de mediano plazo      | 4                           | 2006-2013              | 2014-2017   | Sí   | Sí   |
| PMA <sup>d</sup>   | Plan estratégico                       | 4                           | 2008-2013              | 2014-2017   | Sí   | Sí   |
| ONU-Hábitat  | Plan estratégico de mediano plazo      | 6                           | 2008-2013              | 2014-2019   | No   | No   |
| ACNUR  | Programa bienal <sup>h</sup>           | 2                           | 2012-2013              | 2014-2015   | Sí   | No   |
| OOPS   | Plan de mediano plazo                  | 6                           | 2010-2015              | 2016-2021   | No   | No   |
| <b>Organismos especializados</b>   |  |                             |                        |             |  |  |
| OIT <sup>e</sup>   | Marco estratégico de políticas         | 6                           | 2010-2015              | Por decidir | No   | No   |
| FAO  | Plan de mediano plazo                  | 6                           | 2010-2013              | 2014-2017   | Sí   | Sí <sup>l</sup>  |
| UNESCO <sup>f</sup>  | Estrategia de mediano plazo            | 6                           | 2008-2013              | 2014-2017   | Sí   | No   |
| OMS  | Programa de trabajo general            | 6                           | 2008-2013              | 2014-2019   | No   | No   |
| FIDA   | Marco estratégico                      | 5                           | 2011-2015              | 2016-2020   | No   | No   |

<sup>6</sup> ONU-Hábitat, Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente y ONUSIDA.

<sup>7</sup> Organización Internacional del Trabajo, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, Organización Mundial de la Salud y ONUDI.

*Armonización de los ciclos de planificación estratégica de los principales fondos, programas, organismos especializados y otras entidades con el ciclo de la revisión cuatrienal amplia de la política<sup>a</sup>*

| Entidad   | Documento de planificación estratégica | Número de años <sup>j</sup> | Ciclo de planificación |                          | Armonización de la revisión cuatrienal amplia de la política | Presentación anual de informes al órgano rector sobre la revisión cuatrienal amplia de la política |
|---|--|-----------------------------|------------------------|--------------------------|--|--|
|   |  |                             | Actual                 | Siguiente                |  |  |
| ONUDI   | Marco programático de mediano plazo    | 4                           | 2010-2013              | Por decidir <sup>k</sup> | No   | Sí   |
| <b>Otras entidades</b>  |  |                             |                        |                          |  |  |
| ONU-Mujeres <sup>g</sup>  | Plan estratégico                       | 3                           | 2011-2013              | 2014-2017                | Sí   | Sí   |
| ONUSIDA   | Marco estratégico                      | 4                           | 2012-2015              | Por decidir              | No   | No   |
| UNODC   | Programa bienal <sup>i</sup>           | 2                           | 2012-2013              | 2014-2015                | Sí   | No   |
| UNCTAD  | Programa bienal                        | 2                           | 2012-2013              | 2014-2015                | Sí   | No   |
| PNUMA   | Programa bienal                        | 4                           | 2012-2013              | 2014-2017                | Sí   | No   |
| Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos | Programa bienal                        | 2                           | 2012-2013              | 2014-2015                | Sí   | No   |

<sup>a</sup> Estos 19 fondos, programas, organismos especializados y otras entidades representaron en 2011 el 96% del total de las actividades operacionales como de las relacionadas con el desarrollo.

<sup>b</sup> La decisión 2009/9 de la Junta Ejecutiva del PNUD prorrogó el plan estratégico de 2008-2011 a 2013 en respuesta a la resolución 63/232 de la Asamblea General, en la que se pedía la armonización con el ciclo de la revisión cuatrienal amplia de la política.

<sup>c</sup> La decisión 2009/5 de la Junta Ejecutiva del UNICEF prorrogó el plan estratégico de mediano plazo de 2006-2011 a 2013 en respuesta a la resolución 63/232, en la que se pedía la armonización con el ciclo de la revisión cuatrienal amplia de la política.

<sup>d</sup> La decisión 2009/EB.A/3 de la Junta Ejecutiva del PMA prorrogó el plan estratégico de 2008-2011 a 2013 en respuesta a la resolución 63/232, en la que se pedía la armonización con el ciclo de la revisión cuatrienal amplia de la política.

<sup>e</sup> En su 318ª reunión (octubre de 2013), el Consejo de Administración de la OIT iniciará debates sobre los dispositivos que se establecerán en cumplimiento del actual marco de política estratégica (2010-2015).

<sup>f</sup> En su resolución 36 C/105, la Conferencia General de la UNESCO decidió ampliar el ciclo de programación de la estrategia a plazo medio de seis a ocho años, con un programa y marco presupuestario de cuatro años como mecanismo para armonizar el ciclo con la revisión cuatrienal amplia de la política.

<sup>g</sup> ONU-Mujeres se estableció el 2 de julio de 2012 en virtud de la resolución 64/289, y su primer plan estratégico abarca el período 2011-2013 a fin de lograr la armonización con los ciclos de planificación del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

<sup>h</sup> Los órganos de la Secretaría de las Naciones Unidas aplican planes por programas bienales y la visión de sus actividades se recoge en un marco estratégico, documento normativo clave que es aprobado por la Asamblea General.

<sup>i</sup> La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) adopta cada cuatro años una estrategia que orienta la elaboración del marco estratégico bienal.

<sup>j</sup> Los años incluidos son los del actual ciclo de programación o los estipulados por las decisiones más recientes de los órganos rectores y que se reflejarán en el próximo ciclo de programación.

<sup>k</sup> La Conferencia General de la ONUDI decidió que el marco programático de mediano plazo debería armonizarse con la revisión cuatrienal amplia de la política. Decidió también que la introducción de un nuevo marco programático de mediano plazo se aplazara en espera de la elección del próximo Director General de la ONUDI.

<sup>l</sup> Los informes se presentan con periodicidad bianual.

## B. Enseñanzas aprendidas de la aplicación de anteriores resoluciones sobre la revisión cuatrienal amplia de la política

207. En el párrafo 183 de su resolución 67/226, la Asamblea General reafirmó que los órganos rectores de todos los organismos deberían adoptar medidas adecuadas para la plena aplicación de dicha resolución, de conformidad con los párrafos 91 y 92 de la resolución 56/201 de la Asamblea General, en los que se solicitaba la

presentación de informes anuales sobre la aplicación de las decisiones relativas a la revisión cuatrienal amplia de la política y un examen exhaustivo de los problemas observados y la experiencia adquirida en su aplicación.

208. Un catálogo general de las solicitudes de la Asamblea General en todas sus resoluciones sobre la revisión trienal amplia de la política, y ahora la revisión cuatrienal, desde la primera adoptada en 1980 (resolución 35/81 de la Asamblea General), revela que las recomendaciones sobre la revisión amplia de la política han adquirido cada vez mayor complejidad con el paso de los años, y se observa una importante transición hacia cuestiones relacionadas con todo el sistema. Por ejemplo, las resoluciones 35/81 (1980) y 67/226 (2012) de la Asamblea General tenían 18 y 189 párrafos, respectivamente. Durante ese período ha crecido también significativamente la complejidad técnica de las recomendaciones sobre la revisión amplia de la política.

209. En las solicitudes específicas de actuación de los Estados Miembros y los organismos formuladas en anteriores resoluciones sobre la revisión cuatrienal dominan seis grandes temas, aunque uno o dos de ellos han aparecido solo recientemente. Son los siguientes: a) cantidad y calidad de la financiación; b) importancia de la recuperación total de los gastos de gestión y de los gastos de apoyo a los programas de la financiación complementaria; c) medidas para mejorar la eficiencia de las operaciones del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo; d) decisiones para promover una mayor coherencia en todo el sistema; e) acciones relacionadas con el funcionamiento del sistema de coordinadores residentes; y f) supervisión de la aplicación de las decisiones sobre la revisión cuatrienal amplia de la política, con especial insistencia en la función del Consejo Económico y Social.

**El logro de la coherencia en todo el sistema continúa representando todavía un gran desafío**

210. Los principales desafíos del sistema de las Naciones Unidas están relacionados con la coherencia (y sus numerosas cuestiones asociadas). Es imprescindible una amplia cooperación interinstitucional para adoptar nuevos enfoques. Dentro del área general de la coherencia, las solicitudes relacionadas con la armonización de las normas y reglas, la simplificación de los procesos y procedimientos y la utilización mucho mayor de servicios comunes han estado presentes en todas las resoluciones sobre la revisión trienal amplia de la política desde la primera, que tuvo lugar en 1981. Esas tres solicitudes son una muestra que permite evaluar el desempeño en la aplicación de la revisión trienal.

**Se necesita una información más útil y simplificada para mejorar la gobernanza**

211. El proceso de información sobre la aplicación de la revisión trienal, y ahora la revisión cuatrienal, es complejo. Deben considerarse tres fuentes principales de información: a) los informes presentados por los jefes de los fondos y programas a sus juntas ejecutivas; b) los informes consolidados presentados por el Secretario General al Consejo Económico y Social; y c) otros informes que plantean cuestiones relacionadas con la aplicación de diversas disposiciones sobre la revisión trienal (como los informes de antecedentes preparados para la revisión cuatrienal de 2012).

212. Los informes suelen centrarse demasiado en las actividades de los jefes de fondos y programas relacionadas con componentes concretos de las disposiciones

pertinentes sobre la revisión trienal. Sería conveniente un análisis más detallado de lo que representan esas acciones para el logro de los objetivos deseados y, si se considera que el progreso es difícil o insuficiente, los obstáculos que se deben superar.

213. Puede encontrarse también un análisis útil del impacto real de los resultados conseguidos en informes que no se concibieron expresamente para evaluar la aplicación de la revisión trienal. Los documentos de antecedentes preparados para la revisión cuatrienal de 2012 en las esferas del funcionamiento del sistema de coordinadores residentes, el papel de las Naciones Unidas en los países en transición, el examen de las prácticas institucionales en todo el sistema y la evaluación de los países piloto de “Unidos en la acción” contenían diversos comentarios sobre las dificultades encontradas y las consecuencias del limitado progreso. Por ello, una enseñanza básica para la presentación de informes es la necesidad de insistir más en la calidad analítica que en la cantidad.

214. Una posible medida para simplificar y mejorar la calidad analítica de los informes sobre la revisión cuatrienal presentados a los órganos rectores podría ser que los jefes de las entidades en cuestión fusionaran en un informe único los informes anuales que presentan a sus juntas ejecutivas sobre la aplicación de sus planes estratégicos y de la resolución 67/226 de la Asamblea General.

#### **No se han conseguido todavía algunos objetivos importantes de las resoluciones sobre la revisión trienal amplia de la política**

215. La aplicación de las disposiciones de anteriores resoluciones sobre la revisión trienal que requieren una amplia cooperación interinstitucional ha sido limitada y más lenta de lo deseado. Si bien se han logrado muchos avances significativos (en muchos casos con gran esfuerzo) en diversas áreas, el progreso general ha sido incremental, mientras que no se han conseguido todavía los objetivos más amplios.

216. En lo que respecta a la simplificación y armonización, se han logrado resultados positivos en varias esferas: a) formatos en gran parte estandarizados para la presentación de documentos de los fondos y programas a las juntas ejecutivas; b) tasas estándar de recuperación de gastos; c) aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público; d) utilización creciente del método armonizado para las transferencias en efectivo; e) progreso en la creación de un fondo centralizado de información sobre las actividades operacionales de las Naciones Unidas; y f) directrices para todo el sistema en esferas como las adquisiciones y la tecnología de la información y las comunicaciones, con algunos proyectos piloto para su aplicación.

217. No obstante, la simplificación y armonización de las normas, reglamentos y procedimientos ha presentado más dificultades. El obstáculo principal al progreso es la diferencia en los mandatos, modelos institucionales y modalidades de financiación de los diversos organismos. Son pocos los análisis realizados sobre la manera de superar esas trabas. La ausencia de una base estandarizada para las operaciones de todo el sistema significa que en cuestiones prácticas relacionadas con posibles ahorros de costos, por ejemplo mediante una utilización mayor de servicios comunes, el progreso ha sido limitado, y se ha conseguido sobre todo obre el terreno.

**Cuadro 22**  
**Marco preliminar de seguimiento e indicadores para su ulterior examen y debate**

|   | <i>Párrafo pertinente de la resolución 67/226 de la Asamblea General</i> | <i>Indicador</i>  | <i>Coherencia</i> | <i>Relevancia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> | <i>Párrafo pertinente del presente informe</i> | <i>Punto de referencia</i> | <i>Meta (de acuerdo con la resolución 67/226 de la Asamblea)</i> | <i>Fuente <sup>a</sup></i>                           |
|---|--|---|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--|----------------------------|--|--|
| <b>I. Introducción</b>  |  |   |                   |                   |                 |                   |  |                            |  |  |
| <b>A. Pertinencia del sistema de las Naciones Unidas (párrs. 4, 6, 9, 12, 20, 114, 124 i), 145)</b> |  |   |                   |                   |                 |                   |  |                            |  |  |
| I.A.1   | 4, 6   | En qué medida consideran los gobiernos que la imparcialidad es una característica de las Naciones Unidas importante para su país (calificación media)                           |                   | ●                 | ○               |                   | -  | 3,4 de 4 (2012)            |  | Encuestas de los países en que se ejecutan programas |
| I.A.2   | 4, 6   | En qué medida consideran las organizaciones de la sociedad civil que la imparcialidad es una característica de las Naciones Unidas importante para el país (calificación media) |                   | ●                 | ○               |                   | -  | 3,2 de 4 (2012)            |  | Encuesta de las organizaciones de la sociedad civil  |
| I.A.3   | 12, 20   | Porcentaje de coordinadores residentes que consideran que la cooperación de las Naciones Unidas con el Banco Mundial es “algo” o “muy” eficaz                                   |                   | ○                 | ●               |                   | 85-86 cuadro 8                                 | 39,2 (2012)                |  | Encuesta de los coordinadores residentes             |
| I.A.4   | 12, 20, 145  | Porcentaje de los coordinadores residentes que consideran que la cooperación de las Naciones Unidas con los bancos regionales es “algo” o “muy” eficaz                          |                   | ○                 | ●               |                   | 87-88 cuadro 9                                 | 35,1 (2012)                |  | Encuesta de los coordinadores residentes             |
| I.A.5   | 9, 12, 20, 114, 124 i)   | Porcentaje de organizaciones de la sociedad civil que “están muy de acuerdo” en que las Naciones Unidas colaboran “lo más posible” con la sociedad civil                        |                   | ○                 | ●               |                   | -  | 44,1 (2012)                |  | Encuesta de las organizaciones de la sociedad civil  |

|  | <i>Párrafo<br/>pertinente de<br/>la resolución<br/>67/226 de la<br/>Asamblea<br/>General</i> | <i>Indicador</i>   | <i>Coherencia</i> | <i>Relevancia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> | <i>Párrafo<br/>pertinente<br/>del<br/>presente<br/>informe</i> | <i>Punto de<br/>referencia</i> | <i>Meta (de<br/>acuerdo con la<br/>resolución<br/>67/226 de la<br/>Asamblea)</i> | <i>Fuente <sup>a</sup></i>                               |
|--|--|--|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--|--------------------------------|--|--|
| <b>B. Armonización, flexibilidad e implicación nacional (párrs. 4, 5, 7, 12, 21, 113-115, 171)</b> |  |  |                   |                   |                 |                   |  |                                |  |  |
| I.B.1  | 4, 5, 7,<br>12, 21,<br>113, 114  | Porcentaje de países con un Comité Directivo conjunto Gobierno-Naciones Unidas   | ●                 | ○                 | ○               |                   | 80   | 69,7 (2013)                    |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes |
| I.B.2  | 4, 5, 7,<br>12, 21,<br>113, 114  | Porcentaje de países donde un Comité Directivo conjunto realizó un examen anual del MANUD (o equivalente) en los 12 últimos meses  | ●                 | ○                 | ○               |                   | 80   | 36,7 (2013)                    |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes |
| I.B.3  | 5, 7, 12,<br>113, 115  | Porcentaje de los gobiernos que consideran que las actividades de las Naciones Unidas están “muy” armonizadas con las necesidades y prioridades nacionales                       |                   | ●                 |                 |                   | 75   | 22,5 (2012)                    |  | Encuestas de los países en que se ejecutan programas     |
| I.B.4  | 4  | Porcentaje de gobiernos que están de acuerdo en que las Naciones Unidas responden “con mucha rapidez” o “con cierta rapidez” a los cambios ocurridos en las necesidades del país |                   | ●                 |                 |                   | -  | 65,2 (2012)                    |  | Encuestas de los países en que se ejecutan programas     |
| <b>C. Rendición de cuentas a los Estados Miembros (párrs. 11, 130 b), 171)</b>                     |  |  |                   |                   |                 |                   |  |                                |  |  |
| I.C.1  | 171  | En qué medida los gobiernos están satisfechos con los informes de las Naciones Unidas sobre sus actividades (calificación media)   |                   |                   | ●               |                   | 187  | 2,8 de 4 (2012)                |  | Encuestas de los países en que se ejecutan programas     |
| <b>D. Incorporación del desarrollo sostenible (párrs. 14, 15)</b>                                  |  |  |                   |                   |                 |                   |  |                                |  |  |
| I.D.1  | 14, 15   | Porcentaje de países que tienen un grupo de resultados (un grupo temático) sobre el medio ambiente y el desarrollo sostenible  | ●                 | ○                 |                 |                   | 48<br>gráfico II   | 76,3 (2013)                    |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes |

|  | <i>Párrafo pertinente de la resolución 67/226 de la Asamblea General</i> | <i>Indicador</i>  | <i>Coherencia</i> | <i>Relevancia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> | <i>Párrafo pertinente del presente informe</i> | <i>Punto de referencia</i>     | <i>Meta (de acuerdo con la resolución 67/226 de la Asamblea)</i> | <i>Fuente <sup>a</sup></i>                                |
|--|--|---|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--|--------------------------------|--|---|
| I.D.2  | 14, 15   | Porcentaje de gobiernos que seleccionan el medio ambiente y el desarrollo sostenible entre las esferas prioritarias del apoyo de las Naciones Unidas  |                   | ●                 |                 |                   | 45 gráfico I                                   | 73,4 (2012)                    |  | Encuestas de los países en que se ejecutan programas      |
| I.D.3  | 14, 15   | Desarrollo sostenible mejor articulado en las directrices del MANUD   | ○                 | ●                 | ○               |                   | 28-29  | No se dispone de datos todavía |  | Encuesta de organismos, estudio teórico                   |
| I.D.4  | 14, 15   | Porcentaje de nuevos MANUD que están de acuerdo con las nuevas directrices (estudios teóricos)  | ○                 | ●                 | ○               |                   | 28-29  |                                |  | Estudio teórico   |
| I.D.5  | 14, 15   | Porcentaje de coordinadores residentes que citan el medio ambiente y el desarrollo sostenible entre las esferas que suscitan competencia entre los organismos de las Naciones Unidas                                | ●                 |                   |                 | ○                 | 119 gráfico III                                | 47,5 (2013)                    |  | Encuesta de los coordinadores residentes                  |
| <b>E. Utilización del personal especializado del sistema de las Naciones Unidas (párrs. 18, 116)</b> |  |   |                   |                   |                 |                   |  |                                |  |   |
| I.E.1  | 18, 116  | Porcentaje de coordinadores residentes que están de acuerdo en que el equipo de las Naciones Unidas en el país encuentra dificultades relacionadas con la participación de los organismos no residentes en el MANUD |                   | ●                 |                 |                   | 83   | 40,4 (2013)                    |  | Encuesta de los coordinadores residentes                  |
| I.E.2  | 18, 116  | Porcentaje de representantes de organismos no residentes que están de acuerdo en que el equipo de las Naciones Unidas en el país encuentra dificultades relacionadas con la participación en el MANUD               |                   | ●                 |                 |                   |  | No se dispone de datos todavía |  | Encuesta de los equipos de las Naciones Unidas en el país |

|   | <i>Párrafo<br/>pertinente de<br/>la resolución<br/>67/226 de la<br/>Asamblea<br/>General</i> | <i>Indicador</i>   | <i>Coherencia</i> | <i>Relevancia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> | <i>Párrafo<br/>pertinente<br/>del<br/>presente<br/>informe</i> | <i>Punto de<br/>referencia</i> | <i>Meta (de<br/>acuerdo con la<br/>resolución<br/>67/226 de la<br/>Asamblea)</i>   | <i>Fuente <sup>a</sup></i>  |
|---|--|--|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--|--------------------------------|--|---|
| <b>F. Necesidades de las personas con discapacidad (párr. 23)</b>   |  |  |                   |                   |                 |                   |  |                                |  |   |
| I.F.1   | 23   | Porcentaje de MANUD que abordan a fondo este tema  |                   | ●                 |                 |                   | -  | -                              |  | Estudio teórico   |
| I.F.2   | 23   | Porcentaje de coordinadores residentes que declaran que durante la preparación del MANUD pudieron disponer de datos “muy” o “algo” adecuados sobre la discapacidad   |                   |                   | ●               |                   | Cuadro 6   | 38,5 (2013)                    |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes  |
| <b>II. Financiación (en la presente sección, las referencias a los párrafos, cuadros y gráficos se encuentran en el informe del Secretario General sobre el análisis de la financiación de las actividades operacionales para el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo para 2011 (A/68/97-E/2013/87))</b> |  |  |                   |                   |                 |                   |  |                                |  |   |
| <b>A. Principios generales (párrs. 24-32, 37, 77)</b>   |  |  |                   |                   |                 |                   |  |                                |  |   |
| II.A.1  |  | En qué medida los países en que se ejecutan programas, los contribuyentes y otras partes interesadas juzgan, desde la perspectiva general de la financiación, el nivel global de coherencia de las actividades operacionales de las Naciones Unidas para el desarrollo en el país y a nivel central/de la sede | ●                 |                   |                 |                   | -  | No se dispone de datos todavía |  | Estudios teóricos de exámenes externos  |
| II.A.2  | 24   | Actividades operacionales de las Naciones Unidas para el desarrollo en relación con el total de la AOD y el total de la AOD multilateral en el plano mundial   |                   | ●                 |                 |                   | 20, 32-33  | Gráfico IV                     | Párrafo 24 – necesidad de financiación suficiente para las actividades operacionales de las Naciones Unidas para el desarrollo | Métodos establecidos de recopilación de datos para el informe sobre la financiación y el análisis de dichos datos |
| II.A.3  | 24   | Actividades operacionales de las Naciones Unidas para el desarrollo en relación con el total de la AOD en el país concreto en que se ejecutan programas  |                   | ●                 |                 |                   | 29, 118-119  | Gráfico X, cuadro 11           | Párrafo 24 – necesidad de financiación suficiente para las actividades operacionales de las Naciones Unidas para el desarrollo |   |

|        | <i>Párrafo<br/>pertinente de<br/>la resolución<br/>67/226 de la<br/>Asamblea<br/>General</i> | <i>Indicador</i>  | <i>Coherencia</i> | <i>Relevancia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> | <i>Párrafo<br/>pertinente<br/>del<br/>presente<br/>informe</i> | <i>Punto de<br/>referencia</i>            | <i>Meta (de<br/>acuerdo con la<br/>resolución<br/>67/226 de la<br/>Asamblea)</i>  | <i>Fuente <sup>a</sup></i>  |
|--------|--|---|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--|---|---|---|
| II.A.4 | 77   | Cooperación Sur-Sur: situación y tendencias de las contribuciones realizadas por los países en desarrollo en relación con el total de la cooperación Sur-Sur  |                   | ●                 |                 |                   | 24, 40   | \$562 millones en 2011                    | Párrafo 77 – aumentar el apoyo para la cooperación Sur-Sur  |   |
| II.A.5 |  | Recursos locales: situación y tendencias de las contribuciones de recursos locales  |                   | ●                 |                 |                   | 49   | Cuadro 4                                  |   |   |
| II.A.6 | 37   | Otras fuentes: situación y tendencias de las contribuciones de otras fuentes en relación con la financiación total para el desarrollo procedente de ellas   |                   | ●                 |                 |                   | 37-38  | Gráfico XII                               | Párrafo 37 – diversificar las posibles fuentes de financiación para las actividades operacionales de las Naciones Unidas para el desarrollo |   |
| II.A.7 |  | Asignación/distribución/destino de los recursos: total de gastos de acuerdo con las principales clasificaciones de gastos (básicos y complementarios, relacionados con el desarrollo y con la asistencia humanitaria) |                   |                   | ●               |                   | 26-28, 56-61   | Gráficos VIII, IX, XVI-XVIII; cuadros 5-7 |   |   |
| II.A.8 |  | Asignación/distribución/destino de los recursos: distribución de los gastos de los programas de acuerdo con diferentes agrupaciones de países   |                   |                   | ●               |                   | 62-64  | Gráficos XIX y XX                         |   | Métodos establecidos de recopilación de datos para el informe sobre la financiación y el análisis de dichos datos |

| <i>Párrafo pertinente de la resolución 67/226 de la Asamblea General</i>   | <i>Indicador</i>  | <i>Coherencia</i>   | <i>Relevancia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> | <i>Párrafo pertinente del presente informe</i> | <i>Punto de referencia</i>    | <i>Meta (de acuerdo con la resolución 67/226 de la Asamblea)</i>  | <i>Fuente <sup>a</sup></i>  |
|--|---|---|-------------------|-----------------|-------------------|--|-------------------------------|---|---|
| II.A.9   | Asignación/distribución/destino de los recursos: correlación entre gastos de programas básicos y complementarios  |   |                   | ●               |                   | 65-68  | Gráficos XXI y XXII; Cuadro 8 |   |   |
| II.A.10  | Concentración/fragmentación: en qué medida son significativas las relaciones de financiación entre las entidades de las Naciones Unidas y los países en que se ejecutan programas |   |                   |                 | ●                 | 108-120  | Cuadros 10, 11 Anexo VI       |   |   |
| <b>B. Incremento de la financiación global, en particular de los recursos básicos (párrs. 26, 33-39, 41, 42, 44, 46)</b> |   |   |                   |                 |                   |  |                               |   |   |
| II.B.1   | 41  | Nivel de introducción de la planificación de los recursos financiados integrados y basados en los resultados y de marcos presupuestarios a nivel central  | ●                 |                 |                   |  |                               | Párrafo 41 – todos los recursos consolidados en un marco presupuestario integrado   | Encuesta de las sedes de organismos   |
| II.B.2   | 42  | Nivel de adopción y funcionamiento de marcos presupuestarios comunes a nivel central  | ●                 |                 |                   | 81-84  |                               | Párrafo 42 – todas las contribuciones para las actividades operacionales de las Naciones Unidas para el desarrollo consolidadas en un marco presupuestario común      | Encuesta de los coordinadores residentes  |
| II.B.3   | 26, 33  | Situación y tendencias de las contribuciones a las actividades operacionales de las Naciones Unidas para el desarrollo: básicas y complementarias, relacionadas con el desarrollo y con la asistencia humanitaria |                   | ●               |                   | 19, 30-31                                      | Gráfico III; Cuadro 1         | Párrafo 26 – corregir los desequilibrios entre los recursos básicos y complementarios; párrafo 33 – aumentar considerablemente las contribuciones básicas voluntarias | Métodos establecidos de recopilación de datos para el informe sobre la financiación y el análisis de dichos datos |

|        | <i>Párrafo<br/>pertinente de<br/>la resolución<br/>67/226 de la<br/>Asamblea<br/>General</i> | <i>Indicador</i>   | <i>Coherencia</i> | <i>Relevancia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> | <i>Párrafo<br/>pertinente<br/>del<br/>presente<br/>informe</i> | <i>Punto de<br/>referencia</i> | <i>Meta (de<br/>acuerdo con la<br/>resolución<br/>67/226 de la<br/>Asamblea)</i>  | <i>Fuente <sup>a</sup></i>          |
|--------|--|--|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--|--------------------------------|---|-------------------------------------|
| II.B.4 | 46   | Comparación de la situación y tendencias de las modalidades de financiación restringidas y no restringidas   |                   |                   | ●               |                   | 42-55  | Gráfico XV; cuadros 2-4        | Párrafo 46 – conseguir que los recursos complementarios sean más previsibles y estén menos restringidos   |                                     |
| II.B.5 | 33   | Fuentes y tipos de financiación: situación y tendencias – consideraciones generales  |                   |                   | ●               |                   | 22-24, 37-40   | Gráficos V, VI, XII, XIII      | Párrafo 33 – todos los países deben incrementar sus contribuciones para las actividades operacionales de las Naciones Unidas para el desarrollo |                                     |
| II.B.6 | 44   | Fuentes y tipos de financiación: situación y tendencias - modalidades de financiación común y programas conjuntos  |                   |                   | ●               |                   | 42-48, 50-55   | Gráfico XV; cuadros 2 y 3      | Párrafo 44 – dar prioridad a los mecanismos de financiación común, temática y conjunta  |                                     |
| II.B.7 | 35   | Fuentes de financiación: situación de las medidas adoptadas por las entidades para ampliar la base de donantes   |                   |                   | ●               |                   | 77-78  |                                | Párrafo 35 – informar a los órganos rectores en el primer período de sesiones de 2014   | Encuesta de las sedes de organismos |
| II.B.8 | 39   | Masa crítica de financiación básica: situación de las medidas adoptadas por las entidades para elaborar e instrumentar el concepto de masa crítica de la financiación básica |                   |                   | ●               |                   | 120  |                                | Párrafo 39 – presentar a los órganos rectores propuestas concretas para fines de 2013, con miras a adoptar una decisión en 2014                 | Encuesta de las sedes de organismos |

| <i>Párrafo pertinente de la resolución 67/226 de la Asamblea General</i>                                 | <i>Indicador</i> | <i>Coherencia</i> | <i>Relevancia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> | <i>Párrafo pertinente del presente informe</i> | <i>Punto de referencia</i> | <i>Meta (de acuerdo con la resolución 67/226 de la Asamblea)</i>   | <i>Fuente <sup>a</sup></i>  |
|--|------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--|----------------------------|--|---|
| II.B.9   | 33               |                   |                   | ●               |                   | 85-93  | Gráfico XXVIII; anexo V    | Párrafo 33 – aumentar las contribuciones voluntarias para las actividades operacionales de las Naciones Unidas para el desarrollo, conforme a las capacidades de los países donantes | Métodos establecidos de recopilación de datos   |
| <b>C. Incremento de la financiación global, en particular de los recursos básicos (párrs. 33, 40-46)</b> |                  |                   |                   |                 |                   |  |                            |  |   |
| II.C.1   | 41               | ●                 |                   |                 |                   |  |                            | Párrafo 41 – todos los recursos deben consolidarse en un marco presupuestario integrado  |   |
| II.C.2   | 42               | ●                 |                   |                 |                   | 81-84  |                            | Párrafo 42 – todas las contribuciones para las actividades operacionales de las Naciones Unidas para el desarrollo deben consolidarse en un marco presupuestario común               |   |
| II.C.3   | 33, 40           |                   |                   |                 | ●                 | 69-72  | Gráficos XXIII-XXV         | Párrafo 33 – contribución plurianual, de forma sostenible y previsible; párrafo 40 – dar prioridad a la asignación de recursos que sean más previsible                               | Métodos establecidos de recopilación de datos para el informe sobre la financiación y el análisis de dichos datos |

|   | <i>Párrafo<br/>pertinente de<br/>la resolución<br/>67/226 de la<br/>Asamblea<br/>General</i> | <i>Indicador</i>  | <i>Coherencia</i> | <i>Relevancia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> | <i>Párrafo<br/>pertinente<br/>del<br/>presente<br/>informe</i> | <i>Punto de<br/>referencia</i> | <i>Meta (de<br/>acuerdo con la<br/>resolución<br/>67/226 de la<br/>Asamblea)</i>   | <i>Fuente <sup>a</sup></i>  |
|---|--|---|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--|--------------------------------|--|---|
| II.C.4  | 46   | Situación de las medidas e iniciativas adoptadas por las entidades y contribuyentes para lograr una mayor previsibilidad                            |                   |                   |                 | ●                 | 77-80  |                                | Párrafo 46 – diálogos estructurados de las juntas ejecutivas y órganos rectores durante 2014   |   |
| <b>D. Lograr la plena recuperación de los gastos (párrs. 43, 47-56)</b> |  |   |                   |                   |                 |                   |  |                                |  |   |
| II.D.1  | 47, 53   | Situación de la adopción de marcos de recuperación de los gastos por los órganos rectores   |                   |                   |                 | ●                 | 101-106  |                                | Párrafo 47 – marco armonizado de recuperación de gastos a comienzos de 2013<br>Párrafo 53 – plena adopción de marcos para 2013 y aplicación integral en 2014 | Métodos establecidos de recopilación de datos para el informe sobre la financiación y el análisis de dichos datos |
| II.D.2  | 43   | Comparación de las correlaciones de la financiación básica y complementaria de los gastos tanto relacionados como no relacionados con los programas |                   |                   |                 | ●                 | 97   | Cuadro 9                       | Párrafo 43 – evitar la utilización de recursos básicos para subvencionar actividades financiadas con recursos complementarios                                |   |
| II.D.3  | 54   | Situación de la inclusión de los importes estimados de la recuperación de gastos en la planificación y presentación de informes financieros         |                   |                   |                 | ●                 | 100  |                                | Párrafo 54 – incluir los montos estimados en el marco de sus informes financieros periódicos   |   |

|  | <i>Párrafo pertinente de la resolución 67/226 de la Asamblea General</i> | <i>Indicador</i>  | <i>Coherencia</i> | <i>Relevancia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> | <i>Párrafo pertinente del presente informe</i> | <i>Punto de referencia</i> | <i>Meta (de acuerdo con la resolución 67/226 de la Asamblea)</i> | <i>Fuente <sup>a</sup></i>                               |
|--|--|---|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--|----------------------------|--|--|
| <b>III. Fortalecimiento de la capacidad nacional y eficacia de las actividades de desarrollo</b> |  |   |                   |                   |                 |                   |  |                            |  |  |
| <b>A. Creación y desarrollo de la capacidad (párrs. 11, 57-68, 95, 114)</b>                      |  |   |                   |                   |                 |                   |  |                            |  |  |
| III.A.1  | 57-63  | Porcentaje de países cuyo coordinador residente informa de que el equipo de las Naciones Unidas en el país tiene una estrategia activamente supervisada para contribuir al desarrollo de la capacidad nacional    | ○                 | ●                 | ●               |                   | 32-37  | 50,6 (2013)                |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes |
| III.A.2  | 57-63  | Porcentaje de MANUD que tiene muy en cuenta el desarrollo de la capacidad   | ○                 | ●                 | ●               |                   | 28-29<br>32-37                                 | No disponible todavía      |  | Estudio teórico  |
| III.A.3  | 11   | Porcentaje de gobiernos de los países en que se ejecutan programas que “están muy de acuerdo” en que las Naciones Unidas han “contribuido significativamente” a su desarrollo                                     |                   | ○                 | ●               |                   | 30   | 27,3 (2012)                |  | Encuestas de los países en que se ejecutan programas     |
| III.A.4  | 57-63  | Porcentaje de gobiernos de los países en que se ejecutan programas que “están muy de acuerdo” en que las Naciones Unidas han contribuido con eficacia al desarrollo de las capacidades nacionales                 |                   |                   | ●               |                   | 34   | 24,1 (2012)                |  | Encuestas de los países en que se ejecutan programas     |
| III.A.5  | 64, 66   | Porcentaje de gobiernos de los países en que se ejecutan programas que están “muy” o “algo” de acuerdo en que las Naciones Unidas utilizan los sistemas nacionales de supervisión de información “lo más posible” |                   | ○                 | ●               | ○                 | 39-40<br>cuadro 1                              | 52,8 (2012)                |  | Encuestas de los países en que se ejecutan programas     |

|  | <i>Párrafo pertinente de la resolución 67/226 de la Asamblea General</i> | <i>Indicador</i>  | <i>Coherencia</i> | <i>Relevancia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> | <i>Párrafo pertinente del presente informe</i> | <i>Punto de referencia</i> | <i>Meta (de acuerdo con la resolución 67/226 de la Asamblea)</i> | <i>Fuente <sup>a</sup></i>  |
|--|--|---|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--|----------------------------|--|---|
| III.A.6  | 64, 66   | Porcentaje de países cuyos coordinadores residentes estiman que el 50% o menos de los fondos de las Naciones Unidas para programas se encauzan a través de las instituciones nacionales                               |                   |                   | ○               | ●                 | 40   | 62,4 (2013)                |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes  |
| III.A.7  | 64   | Porcentaje de países que aplican plenamente el enfoque armonizado para las transferencias en efectivo   | ●                 | ○                 | ○               |                   | 40   |                            |  | Comité Consultivo interinstitucional sobre el método armonizado para las transferencias en efectivo |
| III.A.8  | 64, 66   | Porcentaje de coordinadores residentes que están “muy” o “algo” de acuerdo en que el sistema de las Naciones Unidas está utilizando más de lo necesario las unidades paralelas de aplicación                          |                   |                   |                 | ●                 | 44   | 27,6 (2013)                |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes  |
| <b>B. Erradicación de la pobreza (párrs. 10, 19, 58, 69-73, 118)</b> |  |   |                   |                   |                 |                   |  |                            |  |   |
| III.B.1  | 69-71, 73, 118   | Porcentaje de países que tienen un grupo de resultados (grupo temático) sobre la reducción de la pobreza  | ●                 | ○                 |                 |                   | 46-49 gráfico II                               | 61 (2013)                  |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes  |
| III.B.2  | 72, 73   | Porcentaje de gobiernos que eligen la reducción de la pobreza como esfera prioritaria para el apoyo de las Naciones Unidas en el futuro   |                   | ●                 |                 |                   | 45-47 gráfico I                                | 55 (2012)                  |  | Encuestas de los países en que se ejecutan programas  |
| III.B.3  | 10, 19, 73   | Porcentaje de gobiernos de los países en que se ejecutan programas que “están muy de acuerdo” en que los esfuerzos de las Naciones Unidas tratan de ayudar al país a alcanzar los objetivos de desarrollo del milenio |                   | ●                 |                 |                   | 76   | 60 (2012)                  |  | Encuestas de los países en que se ejecutan programas  |

|   | <i>Párrafo<br/>pertinente de<br/>la resolución<br/>67/226 de la<br/>Asamblea<br/>General</i> | <i>Indicador</i>   | <i>Coherencia</i> | <i>Relevancia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> | <i>Párrafo<br/>pertinente<br/>del<br/>presente<br/>informe</i> | <i>Punto de<br/>referencia</i> | <i>Meta (de<br/>acuerdo con la<br/>resolución<br/>67/226 de la<br/>Asamblea)</i> | <i>Fuente <sup>a</sup></i>                                |
|---|--|--|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--|--------------------------------|--|---|
| III.B.4   | 58, 73   | Porcentaje de coordinadores residentes que “están muy de acuerdo” en que el MANUD “insiste suficientemente” en el empoderamiento de los pobres y de las personas que se encuentran en situación vulnerable |                   | ●                 | ○               |                   | 50   | 65,7 (2013)                    |  | Encuesta de los coordinadores residentes, estudio teórico |
| III.B.5   | 69-73  | Conclusiones clave de las evaluaciones sistemáticas pertinentes del PNUD y otros organismos  |                   |                   | ●               |                   | 51   | No se aplica                   |  | Estudio teórico   |
| III.B.6   | 72, 73   | Porcentaje de coordinadores residentes que citan la reducción de la pobreza entre las esferas en las que hay competencia entre los organismos de las Naciones Unidas                                       |                   |                   |                 | ●                 | 119<br>gráfico<br>III  | 32 (2012)                      |  | Encuesta de los coordinadores residentes                  |
| <b>C. Cooperación Sur-Sur y triangular (párrs. 74-79)</b>                     |  |  |                   |                   |                 |                   |  |                                |  |   |
| III.C.1   | 74, 75   | Porcentaje de los países en los que el equipo de las Naciones Unidas tiene un grupo de resultados (grupo temático) que se ocupa de la cooperación Sur-Sur  |                   | ●                 |                 |                   | Gráfico<br>II  | 13,8 (2013)                    |  | Encuestas de los países en que se ejecutan programas      |
| III.C.2   | 74, 77   | Porcentaje de equipos de las Naciones Unidas en los países que ayudan “en gran medida” al país anfitrión a ofrecer cooperación Sur-Sur   |                   | ●                 |                 |                   | 56-57<br>cuadro 5  | 24 (2013)                      |  | Encuesta de los coordinadores residentes                  |
| III.C.3   | 74, 77   | Porcentaje de MANUD que tienen muy en cuenta la cooperación Sur-Sur y triangular   |                   | ●                 |                 |                   | 28-29  | No se dispone de datos todavía |  | Estudio teórico   |
| <b>D. Igualdad de género y empoderamiento de la mujer (párrs. 80-92, 118)</b> |  |  |                   |                   |                 |                   |  |                                |  |   |
| III.D.1   | 81, 85,<br>88, 89,<br>118  | Porcentaje de países que tienen un grupo de resultados (grupo temático) sobre el género  | ●                 | ○                 | ○               | ○                 | 48, 64<br>gráfico II   | 83,5 (2013)                    |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes  |

|         | <i>Párrafo pertinente de la resolución 67/226 de la Asamblea General</i> | <i>Indicador</i>  | <i>Coherencia</i> | <i>Relevancia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> | <i>Párrafo pertinente del presente informe</i> | <i>Punto de referencia</i>     | <i>Meta (de acuerdo con la resolución 67/226 de la Asamblea)</i> | <i>Fuente <sup>a</sup></i>   |
|---------|--|---|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--|--------------------------------|--|--|
| III.D.2 | 81, 85   | Porcentaje de países con uno o más programas conjuntos sobre la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer  | ●                 |                   | ○               | ○                 | 64   | 45,0 (2013)                    |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes   |
| III.D.3 | 90   | Porcentaje de países que, en la fase de análisis, disponían de datos “muy abundantes” desglosados por género  |                   | ●                 | ●               |                   | 61 cuadro 6                                    | 23,9 (2013)                    |  | Encuesta de los coordinadores residentes   |
| III.D.4 | 81, 89   | Porcentaje de gobiernos de países en que se ejecutan programas que consideran que la contribución de las Naciones Unidas a la igualdad de género ha sido “especialmente significativa |                   |                   | ●               |                   | -  | 69,4 (2012)                    |  | Encuestas de los países en que se ejecutan programas   |
| III.D.5 | 85, 88   | Porcentaje de MANUD que aborda seriamente la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer   |                   | ●                 |                 |                   | 28-29  | No se dispone de datos todavía |  | Estudio teórico del Equipo de Tareas sobre la Igualdad entre los Géneros del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo |
| III.D.6 | 83   | Porcentaje de países que han utilizado el sistema de puntuación de la igualdad de género  |                   |                   | ●               |                   | 62   | 48,6 (2013)                    |  | Encuesta de los coordinadores residentes   |
| III.D.7 | 80, 85, 89   | Porcentaje de coordinadores residentes que cita la igualdad de género entre las esferas en las que existe competencia entre las entidades de las Naciones Unidas                      |                   |                   |                 | ●                 | 119 gráfico III                                | 43,1 (2013)                    |  | Encuesta de los coordinadores residentes   |

|  | <i>Párrafo<br/>pertinente de<br/>la resolución<br/>67/226 de la<br/>Asamblea<br/>General</i> | <i>Indicador</i>  | <i>Coherencia</i> | <i>Relevancia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> | <i>Párrafo<br/>pertinente<br/>del<br/>presente<br/>informe</i> | <i>Punto de<br/>referencia</i> | <i>Meta (de<br/>acuerdo con la<br/>resolución<br/>67/226 de la<br/>Asamblea)</i> | <i>Fuente <sup>a</sup></i>   |
|--|--|---|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--|--------------------------------|--|--|
| <b>E. Transición del socorro al desarrollo <sup>b</sup> (párrs. 93-112)</b>  |  |   |                   |                   |                 |                   |  |                                |  |  |
| III.E.1  | 102, 105   | Número de acuerdos o dispositivos de todo el sistema de respuesta a las crisis junto con los principales asociados (con inclusión de evaluaciones de las necesidades después de situaciones de conflicto y de desastre y memorandos de entendimiento) | ●                 |                   |                 | ○                 | -  | No se dispone de datos todavía |  | Grupo de Trabajo sobre problemas en la transición del Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo |
| III.E.2  | 93, 94, 108-110  | Porcentaje de países que tienen una estrategia actualizada de reducción del riesgo de desastres   |                   | ●                 |                 | ○                 | 70-71  | 53,2 (2013)                    |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes   |
| III.E.3  | 111  | Porcentaje de países en transición cuyo coordinador residente considera que las Naciones Unidas deben dar mayor prioridad a la prevención de efectos secundarios en la región/subregión   |                   | ●                 |                 | ○                 | 69   | 68 (2013)                      |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes   |
| III.E.4  | 98-100, 102, 106   | Porcentaje de coordinadores residentes de países en transición que citan la asistencia humanitaria entre las esferas en las que existe competencia entre las entidades de las Naciones Unidas   | ○                 |                   |                 | ●                 | 119<br>gráfico<br>III  | 45,7 (2013)                    |  | Encuesta de los coordinadores residentes   |
| <b>IV. Mejora del funcionamiento del sistema de desarrollo de las Naciones Unidas</b>  |  |   |                   |                   |                 |                   |  |                                |  |  |
| <b>A. Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y procesos equivalentes (párrs. 11, 12, 113-121, 124 g), 124 i), 130 b), 135, 141, 142, 170, 171, 182)</b> |  |   |                   |                   |                 |                   |  |                                |  |  |
| IV.A.1   | 182  | Porcentaje de países que evaluaron el anterior MANUD  | ○                 |                   | ●               |                   | 199  | 53,2 (2013)                    |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes   |

|        | <i>Párrafo pertinente de la resolución 67/226 de la Asamblea General</i> | <i>Indicador</i>  | <i>Coherencia</i> | <i>Relevancia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> | <i>Párrafo pertinente del presente informe</i> | <i>Punto de referencia</i> | <i>Meta (de acuerdo con la resolución 67/226 de la Asamblea)</i> | <i>Fuente <sup>a</sup></i>                               |
|--------|--|---|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--|----------------------------|--|--|
| IV.A.2 | 170  | Porcentaje de países en los que dos o más organismos incluyen en los documentos sobre los programas en el país (o equivalentes) resultados que son una reproducción textual de los resultados del MANUD   | ●                 |                   | ○               |                   | 79   | 21,5 (2013)                |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes |
| IV.A.3 | 118, 124 g), 135, 141  | Porcentaje de países en los que más del 20% de los recursos de las Naciones Unidas están relacionados con programas conjuntos y son objeto de acuerdos de gestión común o intermediada de los fondos (a diferencia de la financiación paralela) | ●                 |                   |                 |                   | 50-55 (A/68/97-E/2013/87)                      | 18,3 (2013)                |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes |
| IV.A.4 | 118, 124 g), 135, 141  | Porcentaje de coordinadores residentes que “están muy de acuerdo” en que las Naciones Unidas podrían hacer mayor uso de los mecanismos de financiación común o intermediada   | ●                 |                   |                 |                   |  | 43,1 (2013)                |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes |
| IV.A.5 | 130 b), 171  | Porcentaje de países en los que las Naciones Unidas preparan un informe anual de resultados   | ○                 |                   | ●               |                   | 187  | 79,8 (2013)                |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes |
| IV.A.6 | 141, 142   | Porcentaje de países en los que el informe anual de resultados de las Naciones Unidas está “plenamente” estructurado en torno a los resultados del MANUD  | ○                 |                   | ●               |                   | 187-188 gráfico X                              | 61,1 (2013)                |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes |

|         | <i>Párrafo pertinente de la resolución 67/226 de la Asamblea General</i> | <i>Indicador</i>   | <i>Coherencia</i> | <i>Relevancia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> | <i>Párrafo pertinente del presente informe</i> | <i>Punto de referencia</i> | <i>Meta (de acuerdo con la resolución 67/226 de la Asamblea)</i>  | <i>Fuente <sup>a</sup></i>                               |
|---------|--|--|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--|----------------------------|---|--|
| IV.A.7  | 141, 142, 171  | Porcentaje de países en los que el informe de resultados de las Naciones Unidas está “plenamente” vinculado con los resultados del desarrollo nacional   | ○                 |                   | ●               |                   |  | 52,3 (2013)                |   | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes |
| IV.A.8  | 130 b)   | Porcentaje de países en los que el informe de resultados de las Naciones Unidas notifica al Gobierno los resultados generales del equipo de las Naciones Unidas en el país   | ○                 |                   | ●               |                   |  | 50,9 (2013)                |   | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes |
| IV.A.9  | 119  | Notificación a los órganos rectores antes de finales de 2013 de los esfuerzos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo para abreviar el proceso del MANUD y de los esfuerzos de organismos conexos para simplificar y armonizar los instrumentos y procesos de programación de organismos concretos de acuerdo con el Marco correspondiente al país | ○                 |                   |                 | ●                 | 89-91  | -                          | Párrafo 119 – simplificación y armonización de los instrumentos de programación específicos de cada organismo canalizados con sus respectivos órganos rectores para fines de 2013 | Actualización del organismo                              |
| IV.A.10 | 119  | Porcentaje de países que utilizan el proceso abreviado y racionalizado del MANUD (examen por los órganos rectores se septiembre, etc.)   |                   |                   |                 | ●                 | 89-91  | 22,9 (2013)                |   | Encuesta de los coordinadores residentes, informa anual  |
| IV.A.11 | 117  | Porcentaje de gobiernos de países en que se ejecutan programas que “están muy de acuerdo” en que el MANUD u otro marco de planificación de las Naciones Unidas ha ayudado a las Naciones Unidas a conseguir mejores resultados que si cada organismo hubiera planificado por separado el apoyo al país   | ○                 | ○                 | ●               |                   | -  | 47,7 (2012)                |   | Encuestas de los países en que se ejecutan programas     |

|  | <i>Párrafo pertinente de la resolución 67/226 de la Asamblea General</i> | <i>Indicador</i>  | <i>Coherencia</i> | <i>Relevancia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> | <i>Párrafo pertinente del presente informe</i> | <i>Punto de referencia</i> | <i>Meta (de acuerdo con la resolución 67/226 de la Asamblea)</i> | <i>Fuente <sup>a</sup></i>                           |
|--|--|---|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--|----------------------------|--|--|
| IV.A.12  | 117, 120   | Porcentaje de gobiernos que están “muy” o “algo” de acuerdo en que hay “un nivel significativo de duplicación” entre las actividades de los organismos de las Naciones Unidas en el país  | ○                 |                   | ○               | ●                 | 117 cuadro 13                                  | 47,2 (2012)                |  | Encuestas de los países en que se ejecutan programas |
| IV.A.13  | 117, 120   | Porcentaje de coordinadores residentes que observan que los organismos de las Naciones Unidas en el país compiten entre sí para recibir financiación de los donantes en forma “considerable” o “moderada”                           | ○                 |                   | ○               | ●                 |  | 50,5 (2013)                |  | Encuesta de los coordinadores residentes             |
| IV.A.14  | 11   | En qué medida los gobiernos de los países en que se ejecutan programas están de acuerdo, en que, en general, las Naciones Unidas son eficientes cuando ofrecen ayuda al país (calificación media)                                   |                   |                   |                 | ●                 | -  | 3,1 de 4 (2012)            |  | Encuestas de los países en que se ejecutan programas |
| <b>B. Sistema de coordinadores residentes (párrs. 42, 122-143)</b> |  |   |                   |                   |                 |                   |  |                            |  |  |
| IV.B.1   | 42, 130 a), 131  | Indicador de observancia en el país de las disposiciones sobre la presentación de informes financieros y de programas del sistema de coordinadores residentes de las Naciones Unidas; disponible también un desglose por organismos | ●                 |                   |                 |                   | 100 cuadro 10                                  | 0,7 de 2,0 (2013)          |  | Encuesta de los coordinadores residentes             |
| IV.B.2   | 130 a), 130 c), 131  | Indicador de observancia de las disposiciones del sistema de gestión y rendición de cuentas, incluida la aplicación del párrafo 37 c) de la resolución 50/120 de la Asamblea General; disponible también un desglose por organismos | ●                 |                   |                 |                   | 101-104 cuadro 11                              | 0,8 de 3,0 (2013)          |  | Encuesta de los coordinadores residentes             |

| <i>Párrafo pertinente de la resolución 67/226 de la Asamblea General</i> |                | <i>Indicador</i>  | <i>Coherencia</i> | <i>Relevancia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> | <i>Párrafo pertinente del presente informe</i> | <i>Punto de referencia</i>     | <i>Meta (de acuerdo con la resolución 67/226 de la Asamblea)</i> | <i>Fuente <sup>a</sup></i>  |
|--|----------------|---|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--|--------------------------------|--|---|
| IV.B.3   | 130            | Porcentaje de equipos de las Naciones Unidas en los países con un código de conducta  | ●                 |                   |                 |                   | 114-115  | 41,3 (2013)                    |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes  |
| IV.B.4   | 124 h)         | Porcentaje de países en que se ejecutan programas que cuentan con un director del PNUD para el país   | ●                 |                   |                 |                   | 109  | 38 (2013)                      |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes  |
| IV.B.5   | 124 h),<br>130 | Porcentaje de coordinadores residentes con un director del PNUD para el país que declaran que su presencia es “muy importante” para garantizar el buen funcionamiento de la separación funcional  | ●                 |                   |                 |                   | 111  | 76,2 (2013)                    |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes  |
| IV.B.6   | 124 h)         | Porcentaje de coordinadores residentes que han delegado “por completo” o “en gran medida” la responsabilidad de la recaudación de fondos en nombre del PNUD al director para el país, el representante residente adjunto u otro alto cargo          |                   |                   |                 |                   | 113<br>cuadro<br>12                            | 60,2 (2013)                    |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes  |
| IV.B.7   | 124            | En qué medida los perfiles de los coordinadores residentes están en conformidad con las necesidades, prioridades y desafíos del país  |                   | ●                 |                 |                   | 121-122  | No se dispone de datos todavía |  | Encuestas de los países en que se ejecutan programas  |
| IV.B.8   | 124, 125       | En qué medida el personal de las Naciones Unidas tiene “la combinación adecuada de capacidades y competencias, incluso en lo relativo al asesoramiento de calidad sobre políticas y programas, y los más altos niveles de competencia en liderazgo” |                   |                   | ●               |                   |  | No se dispone de datos todavía |  | Encuestas de los países en que se ejecutan programas, Encuesta de los equipos de las Naciones Unidas en el país |

|         | <i>Párrafo pertinente de la resolución 67/226 de la Asamblea General</i> | <i>Indicador</i>   | <i>Coherencia</i> | <i>Relevancia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> | <i>Párrafo pertinente del presente informe</i> | <i>Punto de referencia</i>     | <i>Meta (de acuerdo con la resolución 67/226 de la Asamblea)</i>                               | <i>Fuente <sup>a</sup></i>  |
|---------|--|--|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--|--------------------------------|--|---|
| IV.B.9  | 128  | Situación de las propuestas del Secretario General sobre la financiación del sistema de coordinadores residentes   |                   |                   | ●               |                   | 123-125  | Véase la columna siguiente     | Párrafo 128 – propuestas concretas al Consejo Económico y Social y la Asamblea General en 2013 | Actualización del Consejo   |
| IV.B.10 | 128  | Porcentaje de oficinas de coordinadores residentes financiadas por entidades distintas del PNUD o la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo   |                   |                   | ●               |                   | 123-125  | No se dispone de datos todavía |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes                      |
| IV.B.11 | 124  | Calificaciones generales (globales) del desempeño de los coordinadores residentes  |                   |                   | ●               |                   | -  | No se dispone de datos todavía |  | Actualización de la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo |
| IV.B.12 | 125  | Número de temas (por ejemplo, supervisión y evaluación) que en opinión de al menos 40 coordinadores residentes requieren una “capacitación bastante más conjunta”  | ○                 |                   | ●               |                   | 128-129 gráfico V                              | 6 (2013)                       |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes                      |
| IV.B.13 | 124 j)   | En qué medida los coordinadores residentes consideran que los miembros del equipo de las Naciones Unidas para el país tienen autoridad delegada “muy adecuada” para tomar decisiones en nombre de su organismo |                   |                   |                 | ●                 | 137-138 cuadro 18                              | 0,5 de 1 (2013)                |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes                      |

|  | <i>Párrafo pertinente de la resolución 67/226 de la Asamblea General</i> | <i>Indicador</i>  | <i>Coherencia</i> | <i>Relevancia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> | <i>Párrafo pertinente del presente informe</i> | <i>Punto de referencia</i>     | <i>Meta (de acuerdo con la resolución 67/226 de la Asamblea)</i>   | <i>Fuente <sup>a</sup></i>                                |
|--|--|---|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--|--------------------------------|--|---|
| IV.B.14  | 123, 124 c)  | Porcentaje de coordinadores residentes que “están muy de acuerdo” en que reciben orientaciones estratégicas claras del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo sobre cuestiones relacionadas con la coherencia de las Naciones Unidas en el país                    | ○                 | ●                 |                 |                   | 130 cuadro 15                                  | 25 (2013)                      |  | Encuesta de los coordinadores residentes                  |
| IV.B.15  | 123, 124 c)  | Porcentaje de miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país que “están muy de acuerdo” en que reciben de su sede orientaciones estratégicas claras acerca de las cuestiones relacionadas con la coherencia de las Naciones Unidas en el país                        | ○                 | ●                 |                 |                   | 130-131  | No se dispone de datos todavía |  | Encuesta de los equipos de las Naciones Unidas en el país |
| <b>C. “Unidos en la acción”<sup>c</sup> (párrs. 132-143)</b> |  |   |                   |                   |                 |                   |  |                                |  |   |
| IV.C.1   | 134  | Porcentaje de países que utilizan el enfoque “Unidos en la acción” (países piloto y por iniciativa propia)  | ●                 |                   | ○               | ○                 | 146 gráfico VI                                 | 32 (2013)                      |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes  |
| IV.C.2   | 134  | Porcentaje de países que utilizan algunos elementos del enfoque “Unidos en la acción” o están examinando la posibilidad de adoptarlo  | ●                 |                   | ○               | ○                 |  | 43 (2013)                      |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes  |
| IV.C.3   | 143  | Opciones para el examen y aprobación de documentos comunes para los programas en los países de “Unidos en la acción” presentadas al Consejo Económico y Social en julio de 2013 y metodología posteriormente acordada por los fondos, programas y organismos especializados | ●                 |                   |                 | ○                 | 92-96  |                                | Párrafo 143 – el Secretario General formulará recomendaciones al Consejo y a la Asamblea General en 2013 | Actualización del Consejo                                 |

|   | <i>Párrafo<br/>pertinente de<br/>la resolución<br/>67/226 de la<br/>Asamblea<br/>General</i> | <i>Indicador</i>  | <i>Coherencia</i> | <i>Relevancia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> | <i>Párrafo<br/>pertinente<br/>del<br/>presente<br/>informe</i> | <i>Punto de<br/>referencia</i> | <i>Meta (de<br/>acuerdo con la<br/>resolución<br/>67/226 de la<br/>Asamblea)</i> | <i>Fuente <sup>a</sup></i>   |
|---|--|---|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--|--------------------------------|--|--|
| IV.C.4  | 140  | Porcentaje de países en los que una mayoría de los grupos de resultados (grupos temáticos) están dirigidos por miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país  | ●                 |                   | ○               |                   | 154  | 51,4 (2013)                    |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes   |
| IV.C.5  | 140  | Porcentaje de países en los que el grupo de resultados tiene previsto sustituir los planes de trabajo de organismos únicos  |                   |                   |                 | ●                 |  | No se dispone de datos todavía |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes   |
| IV.C.6  | 140  | Porcentaje de países con un informe anual de resultados de las Naciones Unidas que sustituye a los informes de organismos concretos   |                   |                   |                 | ●                 |  | No se dispone de datos todavía |  | Informe anual o encuesta de los coordinadores residentes   |
| IV.C.7  | 138, 141   | Número de coordinadores residentes que declaran que, con respecto al enfoque “Unidos en la acción”, han recibido apoyo “muy eficaz” de la sede  |                   |                   |                 | ●                 | 134<br>cuadro<br>17  | 6 (2013)                       |  | Encuesta de los coordinadores residentes   |
| IV.C.8  | 137  | El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo realiza el análisis de los desafíos y obstáculos que impiden a los países de “Unidos en la acción” aprovechar plenamente la mayor eficiencia resultante de ese enfoque |                   |                   |                 | ●                 | 148  |                                |  | Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo /Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo |
| <b>D. Dimensiones regionales (párrs. 144-151)</b> |  |   |                   |                   |                 |                   |  |                                |  |  |
| IV.D.1  | 148-150  | Porcentaje de coordinadores residentes que declararon que el equipo de las Naciones Unidas en el país recibió ayuda “muy eficaz” de la comisión regional en los dos últimos años  |                   |                   | ●               |                   | 158-159<br>cuadro<br>19  | 6 (2013)                       |  | Encuesta de los coordinadores residentes   |

|  | <i>Párrafo pertinente de la resolución 67/226 de la Asamblea General</i> | <i>Indicador</i>  | <i>Coherencia</i> | <i>Relevancia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> | <i>Párrafo pertinente del presente informe</i> | <i>Punto de referencia</i> | <i>Meta (de acuerdo con la resolución 67/226 de la Asamblea)</i> | <i>Fuente <sup>a</sup></i>  |
|--|--|---|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--|----------------------------|--|---|
| IV.D.2   | 148-150  | Porcentaje de países en que se ejecutan programas que declararon que la Comisión regional había realizado una “contribución muy significativa” al desarrollo del país   |                   |                   | ●               |                   | 158  | 36 (2012)                  |  | Encuestas de los países en que se ejecutan programas  |
| IV.D.3   | 148-150  | Porcentaje de coordinadores residentes que declararon que la comisión regional ofrece un potencial “grande” o “moderado” de contribuir más a la labor del equipo de las Naciones Unidas en el país  |                   | ●                 |                 |                   | 160 cuadro 20                                  | 73,2 (2013)                |  | Encuesta de los coordinadores residentes  |
| IV.D.4   | 151  | Porcentaje de miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país que declararon que, para lograr una mayor coherencia de las Naciones Unidas en el país, sería “muy eficaz” dotar de más recursos al equipo regional del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo |                   | ●                 |                 |                   | 132-133  | 19,5 (2012)                |  | Coordinador residente/Encuesta de los equipos de las Naciones Unidas en el país   |
| IV.D.5   | 151  | Porcentaje de coordinadores residentes que declararon que habían recibido el año anterior ayuda “muy eficaz” del equipo regional del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo  |                   |                   | ●               |                   | 132-133 cuadro 16                              | 17,6 (2013)                |  | Encuesta de los coordinadores residentes  |
| <b>E. Simplificación y armonización de los procesos institucionales (párrs. 152-163)</b> |  |   |                   |                   |                 |                   |  |                            |  |   |
| IV.E.1   | 161  | Elaboración de una estrategia con objetivos y metas concretos en apoyo del establecimiento de locales comunes   | ●                 |                   |                 | ○                 | 177  | No hay punto de referencia | Párrafo 161 – elaboración de una estrategia para fines de 2013   | Encuesta de los equipos de gestión de las operaciones, información del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Equipo de tareas sobre locales comunes) |

|        | <i>Párrafo pertinente de la resolución 67/226 de la Asamblea General</i> | <i>Indicador</i>   | <i>Coherencia</i> | <i>Relevancia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> | <i>Párrafo pertinente del presente informe</i> | <i>Punto de referencia</i>             | <i>Meta (de acuerdo con la resolución 67/226 de la Asamblea)</i>   | <i>Fuente <sup>a</sup></i>  |
|--------|--|--|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--|--|--|---|
| IV.E.2 |  | Porcentaje de países con un estudio de viabilidad para la adopción de locales comunes, examinado por el Equipo de tareas sobre locales comunes   | ●                 |                   |                 | ○                 | 177  | 45% de todos los equipos en los países |  | Encuesta de los equipos de gestión de las operaciones, información del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Equipo de tareas sobre locales comunes) |
| IV.E.3 | 152  | Plan conjunto para la aplicación del servicio de apoyo conjunto presentado por los fondos y programas a sus juntas ejecutivas en su primer período de sesiones ordinario de 2014   | ●                 |                   | ○               | ○                 | 174-176 gráfico IX                             | No hay punto de referencia             | Párrafo 152 – los fondos y programas notificarán los logros concretos a los órganos rectores para fines de 2014<br>Párrafo 152 – los fondos y programas presentarán a sus juntas ejecutivas un plan conjunto en el primer período de sesiones ordinario de 2014                    | Actualización de fondos y programas   |
| IV.E.4 | 155  | Planes para la armonización en todo el sistema de las reglas y normas, políticas y procedimientos en todas las esferas funcionales de las operaciones institucionales presentado por el Comité de Alto Nivel sobre la Gestión y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, para su examen por el Consejo Económico y Social antes de que termine 2014 | ●                 |                   | ○               | ○                 | 167 gráfico VIII                               | No hay punto de referencia             | Párrafo 155 – el Comité de Alto Nivel sobre Gestión y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo presentarán al Consejo Económico y Social planes para el establecimiento de servicios de apoyo comunes y la armonización de las reglas y normas antes de que termine 2014 | Actualización de fondos y programas   |

|        | <i>Párrafo pertinente de la resolución 67/226 de la Asamblea General</i> | <i>Indicador</i>   | <i>Coherencia</i> | <i>Relevancia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> | <i>Párrafo pertinente del presente informe</i> | <i>Punto de referencia</i> | <i>Meta (de acuerdo con la resolución 67/226 de la Asamblea)</i> | <i>Fuente <sup>a</sup></i>                            |
|--------|--|--|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--|----------------------------|--|---|
| IV.E.5 | 159  | Propuesta sobre la definición común de gastos de ejecución y un sistema común estandarizado de control de gastos presentado por el Secretario General a las juntas ejecutivas de los fondos y programas antes de que termine 2014                  | ●                 |                   | ○               | ○                 | -  | No hay punto de referencia | Párrafo 159 – propuesta presentada antes de que termine 2014     | Actualización de fondos y programas                   |
| IV.E.6 |  | Porcentaje de países con al menos un 25% del volumen de adquisiciones anuales financiadas por las Naciones Unidas realizado por el Gobierno  |                   |                   | ●               |                   | -  | 23% de todos los países    |  | Encuesta de los equipos de gestión de las operaciones |
| IV.E.7 | 160  | Estudio de viabilidad para establecer la interoperabilidad de los sistemas de planificación de recursos institucionales finalizado antes de que termine 2014   | ○                 |                   | ●               | ○                 | 180  | No hay punto de referencia | Párrafo 160 – estudio de viabilidad realizado para fines de 2014 | Información del Comité de Alto Nivel sobre Gestión    |
| IV.E.8 |  | Porcentaje de países con 10 o más servicios comunes establecidos sobre la base de la aplicación de un memorando de entendimiento interinstitucional y un acuerdo a largo plazo con el proveedor de los servicios                                   | ○                 |                   | ○               | ●                 | 174-176 gráfico IX                             | 1,5% (2 países)            |  | Encuesta de los equipos de gestión de las operaciones |
| IV.E.9 |  | Porcentaje de países con servicios de apoyo comunes a través de un centro de servicios comunes de las Naciones Unidas, la realización de funciones comunes por medio de un organismo principal o subcontratación de las funciones de apoyo comunes | ○                 |                   | ○               | ●                 | 174-176  | 1% de todos los países     |  | Encuesta de los equipos de gestión de las operaciones |

| <i>Párrafo pertinente de la resolución 67/226 de la Asamblea General</i> |              | <i>Indicador</i>  | <i>Coherencia</i> | <i>Relevancia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> | <i>Párrafo pertinente del presente informe</i> | <i>Punto de referencia</i> | <i>Meta (de acuerdo con la resolución 67/226 de la Asamblea)</i>  | <i>Fuente <sup>a</sup></i>                           |
|--|--------------|---|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--|----------------------------|---|--|
| IV.E.10  | 153          | Número de fondos y programas que presentaron a sus órganos rectores planes para la racionalización interinstitucional de las operaciones institucionales antes de que termine 2013  | ○                 |                   | ○               | ●                 | -  | No hay punto de referencia | Párrafo 153 – planes presentados a los órganos rectores de los fondos y programas antes de que termine 2013 | Actualización de fondos y programas                  |
| IV.E.11  | 154          | Número de fondos y programas y organismos especializados que ratificaron los acuerdos marco interinstitucionales sobre la prestación de servicios de apoyo que regulan la validez mutua de los acuerdos entre las entidades de las Naciones Unidas y terceros para la prestación de servicios de apoyo en los países antes de fines de 2013 | ○                 |                   | ○               | ●                 | 174-176  | No hay punto de referencia | Párrafo 154 - acuerdos marco de los fondos/programas/organismos especializados antes de que termine 2013    | Actualización de fondos y programas                  |
| IV.E.12  | 159          | Situación del desarrollo y aplicación de una definición común de los gastos de ejecución y un sistema común de control de gastos  | ○                 |                   | ○               | ●                 | -  | No hay punto de referencia | Párrafo 159 – el Secretario General presentará a las juntas ejecutivas una propuesta a principios de 2014   | Información del Comité de Alto Nivel sobre Gestión   |
| <b>F. Gestión basada en los resultados (párrs. 164-172)</b>              |              |   |                   |                   |                 |                   |  |                            |   |  |
| IV.F.1   | 164-166, 168 | Porcentaje de gobiernos de países en que se ejecutan programas que declararon que era “muy importante” para las Naciones Unidas “hacer un mejor uso de los métodos basados en los resultados” para poder ser más eficaces en el país  |                   |                   |                 | ●                 | 186 gráfico X                                  | 74,8 (2012)                |   | Encuestas de los países en que se ejecutan programas |

| <i>Párrafo pertinente de la resolución 67/226 de la Asamblea General</i> | <i>Indicador</i> | <i>Coherencia</i> | <i>Relevancia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> | <i>Párrafo pertinente del presente informe</i> | <i>Punto de referencia</i> | <i>Meta (de acuerdo con la resolución 67/226 de la Asamblea)</i>   | <i>Fuente <sup>a</sup></i>  |
|--|------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--|----------------------------|--|---|
| IV.F.2   | 168              | ○                 |                   | ●               |                   | 186  | 49,9 (2012)                |  | Coordinador residente/Encuesta de los equipos de las Naciones Unidas en el país |
| IV.F.3   | 168              | ○                 |                   | ●               |                   | 186  | 88,1 (2013)                |  | Encuesta de los coordinadores residentes  |
| IV.F.4   | 169              |                   |                   | ●               |                   | 192-194  | No hay punto de referencia | Párrafo 169 – enfoque comunicado del Consejo Económico y Social en julio de 2013 y aplicado en 2014                | Actualización del Consejo   |
| IV.F.5   | 171              |                   |                   | ●               |                   | 192-194 gráfico X                              | No hay punto de referencia | Párrafo 171 – armonización de la rendición de cuentas y la gestión basada en los resultados antes de fines de 2013 |   |

|  | <i>Párrafo pertinente de la resolución 67/226 de la Asamblea General</i> | <i>Indicador</i>   | <i>Coherencia</i> | <i>Relevancia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> | <i>Párrafo pertinente del presente informe</i> | <i>Punto de referencia</i>   | <i>Meta (de acuerdo con la resolución 67/226 de la Asamblea)</i>   | <i>Fuente <sup>a</sup></i> |
|--|--|--|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--|--|--|----------------------------|
| IV.F.6   | 170  | Examen de la gestión basada en los resultados y de la información sobre los resultados en todo el sistema de las Naciones Unidas, que se someterá al examen de la Asamblea General en la próxima revisión cuatrienal amplia de la política   |                   |                   | ●               |                   | 192-194 gráfico X                              | No hay punto de referencia   | Párrafo 170 – información anual de los fondos y programas a los Estados Miembros sobre la aplicación de marcos de resultados claros y sólidos no más tarde de 2014 | Estudio teórico            |
| <b>G. Evaluación de las actividades operacionales para el desarrollo (párrs. 167, 173-182)</b> |  |  |                   |                   |                 |                   |  |  |  |                            |
| IV.G.1   | 167  | Situación de los esfuerzos realizados por el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, en cooperación con el Comité de Alto Nivel sobre Gestión y otros órganos competentes de las Naciones Unidas, para encontrar medidas que permitan mejorar la coherencia y complementariedad en las funciones de supervisión, la auditoría y las evaluaciones en el sistema de desarrollo de las Naciones Unidas | ●                 |                   |                 |                   | 200-203  |  |  | Encuesta de los organismos |
| IV.G.2   | 181  | Situación de los esfuerzos del Secretario General para elaborar una política de evaluación en todo el sistema, para su examen en la serie de sesiones sobre actividades operacionales del período sustantivo de 2013 del Consejo Económico y Social, y una propuesta de evaluaciones piloto en todo el sistema   | ●                 |                   |                 |                   | 201-203  | El proyecto de política para la realización de evaluaciones independientes en todo el sistema se presentará al Consejo junto con las propuestas para evaluaciones piloto | Párrafo 181 – propuesta de evaluaciones piloto en todo el sistema presentadas al Consejo en julio de 2013  | Actualización del Consejo  |

|        | <i>Párrafo pertinente de la resolución 67/226 de la Asamblea General</i> | <i>Indicador</i>   | <i>Coherencia</i> | <i>Relevancia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> | <i>Párrafo pertinente del presente informe</i> | <i>Punto de referencia</i>  | <i>Meta (de acuerdo con la resolución 67/226 de la Asamblea)</i> | <i>Fuente <sup>a</sup></i>   |
|--------|--|--|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--|---|--|--|
| IV.G.3 | 175  | Porcentaje de gobiernos de países en que se ejecutan programas que “están muy de acuerdo” en que las Naciones Unidas han utilizado “lo más posible” las capacidades nacionales de evaluación a fin de conseguir buenos resultados en el país                 |                   |                   | ●               |                   | 38-39 cuadro 1                                 | 10,4 (2012)   |  | Encuestas de los países en que se ejecutan programas   |
| IV.G.4 |  | Elaboración y aplicación de directrices para el fortalecimiento de las capacidades nacionales de evaluación para las actividades operacionales de las Naciones Unidas para el desarrollo, con inclusión de las responsabilidades de las diferentes entidades |                   |                   | ●               |                   | 197-198  | No hay punto de referencia  |  | Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo /Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo |
| IV.G.5 | 175  | Número de dependencias de evaluación de los organismos que cumplen la norma de independencia del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas  |                   |                   | ●               |                   | 195  | Será comunicado por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas |  | Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas   |
| IV.G.6 | 173, 174   | Número de organismos que adoptan plenamente las normas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas  |                   |                   | ●               |                   | 195  | Será comunicado por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas |  | Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas   |
| IV.G.7 | 173, 174   | Número de organismos que publican informes de evaluación junto con una respuesta oportuna de la administración en su sitio web   |                   |                   | ●               |                   | 195  | Será comunicado por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas |  | Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas   |

|        | <i>Párrafo<br/>pertinente de<br/>la resolución<br/>67/226 de la<br/>Asamblea<br/>General</i> | <i>Indicador</i>   | <i>Coherencia</i> | <i>Relevancia</i> | <i>Eficacia</i> | <i>Eficiencia</i> | <i>Párrafo<br/>pertinente<br/>del<br/>presente<br/>informe</i> | <i>Punto de<br/>referencia</i> | <i>Meta (de<br/>acuerdo con la<br/>resolución<br/>67/226 de la<br/>Asamblea)</i> | <i>Fuente <sup>a</sup></i>               |
|--------|--|--|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--|--------------------------------|--|--|
| IV.G.8 | 173, 174,<br>182   | Porcentaje de coordinadores residentes en países en los que se evaluó el MANUD (o equivalente) que comunicaron que estaba preparada una respuesta de la administración |                   |                   | ●               |                   | 199  | 43,7 (2013)                    |  | Encuesta de los coordinadores residentes |

- = Atributo primario
- = Atributo secundario

<sup>a</sup> Los instrumentos de la encuesta pueden encontrarse en [www.un.org/en/development/desa/oesc/qcpr.shtml](http://www.un.org/en/development/desa/oesc/qcpr.shtml).

<sup>b</sup> Varios temas relevantes en el contexto de la transición, como la armonización de las Naciones Unidas con las prioridades nacionales, la delegación de autoridad y las cuotas de financiación común, son de interés para todos los países en que se ejecutan programas; por ello, los datos pertinentes se recogen en los encabezamientos aplicables.

<sup>c</sup> En el caso de algunos temas, los datos pertinentes para los países de “Unidos en la acción” se recibirán en el marco de otros encabezamientos; los datos se organizarán de acuerdo con la situación del país.