



Consejo Económico y Social

Distr. general
9 de abril de 2009
Español
Original: inglés

Comité del Programa y de la Coordinación

49° período de sesiones

Período de sesiones sustantivo, 8 de junio a 2 de julio de 2009

Tema 3b del programa provisional*

Cuestiones relativas a los programas: evaluación

Evaluación temática de los órganos de coordinación de las Naciones Unidas

Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

“Los órganos de coordinación añaden valor al adaptar políticas e intercambiar información, pero son menos eficaces para coordinar la ejecución de los programas y fortalecer la eficacia organizativa”

Resumen

Este informe cumple la petición del Comité del Programa y de la Coordinación de que la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) lleve a cabo una evaluación temática de los órganos de coordinación de las Naciones Unidas, que se realizaría de conformidad con las resoluciones de la Asamblea General 48/218 B, 54/244 y 59/272.

La OSSI ha juzgado la pertinencia, la eficiencia y la efectividad (incluido el efecto) de los siete órganos de coordinación:

- El Comité Ejecutivo de Paz y Seguridad
- El Comité Ejecutivo de Asuntos Económicos y Sociales
- El Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios
- El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- El Grupo Superior de Gestión

* E/AC.51/2009/1.



- El Comité de Políticas
- El Comité de Alto Nivel sobre Programas de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas

La OSSI reconoce que existen muchas más entidades de coordinación en la Organización que las siete que abarca este informe, y señala que se desconoce su número exacto. Ha seleccionado estos siete órganos debido a su orientación hacia cuestiones programáticas más que de gestión y administrativas, así como a su alcance intersectorial. Dado su mandato, la OSSI ha limitado su evaluación al modo en que el trabajo de estos órganos afecta a la Secretaría.

Se reconoce que los órganos de coordinación añaden valor al cumplir las necesidades de coordinación general de la Secretaría. Trabajan para alcanzar una mayor coherencia y complementariedad en un entorno complejo caracterizado por multitud de actores con mandatos que en ocasiones se duplican. Si bien los órganos son muy eficaces a la hora de intercambiar información y adaptar la planificación de estrategias, políticas y programas, son mucho menos eficaces para racionalizar la ejecución de programas y fortalecer la eficacia organizativa.

Las deficiencias de las estructuras de los órganos de coordinación y los procesos de trabajo, como unas composiciones y funciones de coordinación poco claras, una planificación inadecuada del trabajo y los procedimientos de reunión, y un seguimiento insuficiente de sus decisiones, impiden la consecución de sus respectivos objetivos. También se requieren mejoras para establecer unas funciones y unos objetivos más claros de los órganos y para lograr una mayor coherencia entre ellos.

Con el fin de reforzar los órganos de coordinación como mecanismos de coordinación, la OSSI formula cinco recomendaciones al Secretario General y a los coordinadores de los órganos de coordinación, que incluyen, entre otras:

- Revisar y perfeccionar los mandatos y la composición de los cuatro Comités Ejecutivos originales y la función del Grupo Superior de Gestión
- Reforzar los procedimientos de trabajo de los órganos de coordinación
- Mejorar el flujo de información entre el Comité de Políticas y los comités ejecutivos
- Supervisar e informar sobre la aplicación de los planes de trabajo de los órganos de coordinación evaluados en este informe

Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción.....	4
II. Metodología.....	5
III. Antecedentes.....	7
IV. Resultados de la evaluación	8
A. El valor añadido de los siete órganos de coordinación es generalmente reconocido...	8
B. Los siete órganos de coordinación son muy eficaces para adaptar la planificación de políticas y programas e intercambiar información.....	11
C. Los órganos de coordinación son menos eficaces para coordinar la ejecución de los programas y reforzar la eficacia organizativa.....	14
D. La ineficacia de las estructuras y los procesos de trabajo de los órganos de coordinación impiden la consecución de sus respectivos objetivos.....	16
E. Los órganos de coordinación carecen de claridad y coherencia en sus respectivas funciones y objetivos.....	23
V. Conclusión.....	25
VI. Recomendaciones.....	25
Anexos	
I. Órganos de coordinación de las Naciones Unidas.....	28
II. Órganos de coordinación de las Naciones Unidas: sinopsis.....	29
III. Utilidad y efecto mencionados de los órganos de coordinación.....	31

I. Introducción

1. La Asamblea General, en el párrafo 14 de su resolución 61/235, refrendó la selección por parte del Comité del Programa y de la Coordinación del tema “Órganos de coordinación de las Naciones Unidas” para una evaluación temática, que se realizaría de conformidad con las resoluciones de la Asamblea General 48/218 B, 54/244 y 59/272 (A/61/16 y Corr. 1, párr. 370). El presente informe se presentará al Comité en su 49º período de sesiones en junio de 2009.

2. El objetivo de esta evaluación es determinar del modo más sistemático y objetivo posible la pertinencia, la eficiencia y la efectividad (incluido el efecto) de los órganos establecidos para facilitar y mejorar la coordinación en las Naciones Unidas.¹ Para los fines de esta evaluación, los órganos de coordinación se definen como entidades de las Naciones Unidas que sincronizan las actividades de sus miembros para garantizar una mayor eficacia y eficiencia en la consecución de unos objetivos comunes.

3. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) reconoce que existen muchas más entidades de coordinación en la Organización que las siete que abarca el presente informe, y señala que se desconoce su número exacto. Estas siete se seleccionaron por dos razones principales. En primer lugar, en línea con la función del Comité del Programa y de la Coordinación como principal órgano subsidiario del Consejo Económico y Social y la Asamblea General para la planificación, programación y coordinación², la presente evaluación se centra en los órganos de coordinación que se ocupan de cuestiones relacionadas con programas sustantivos, en lugar de cuestiones de gestión y administración. En segundo lugar, la OSSI ha seleccionado estos siete órganos debido a su alcance intersectorial. Los siete órganos que la OSSI ha examinado se detallan en el cuadro siguiente (véanse también los anexos I y II para obtener información adicional).

Figura 1

<i>Nombre del órgano de coordinación</i>	<i>Año de creación</i>	<i>Composición</i>	<i>Esfera principal de coordinación</i>
Comité Ejecutivo de Paz y Seguridad	1997	Entidades seleccionadas de la Secretaría y del sistema de las Naciones Unidas	Paz y seguridad
Comité Ejecutivo de Asuntos Económicos y Sociales	1997	Entidades seleccionadas de la Secretaría y del sistema de las Naciones Unidas	Asuntos económicos y sociales
Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios	1997	Entidades seleccionadas de la Secretaría y del sistema de las Naciones Unidas	Asuntos humanitarios

¹ ST/SGB/2000/8, párrafo 7.1.

² Resolución 2008 del Consejo Económico y Social

<i>Nombre del órgano de coordinación</i>	<i>Año de creación</i>	<i>Composición</i>	<i>Esfera principal de coordinación</i>
Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo	1997; reestructurado en 2008	Entidades seleccionadas de la Secretaría y del sistema de las Naciones Unidas	Actividades de las Naciones Unidas a escala regional y nacional
Grupo Superior de Gestión	1997	Todas las entidades de la Secretaría	Intercambio de información y experiencias entre el Secretario General y los jefes de departamentos, oficinas, fondos y programas
Comité de Políticas	2005	Entidades seleccionadas de la Secretaría	Decisiones normativas y de orientación estratégica sobre cuestiones temáticas y relativas a países concretos
Comité de Alto Nivel sobre Programas de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación	2000	Entidades del sistema de las Naciones Unidas	Planificación estratégica y desarrollo de programas y aplicación en las esferas de los programas sustantivos

Órganos de coordinación examinados por la OSSI.

4. Todos estos órganos no están coordinados por entidades de la Secretaría y todos tienen miembros no pertenecientes a la Secretaría. En vista de los límites del mandato de la OSSI, el alcance de la evaluación está limitado al modo en que el trabajo de estos órganos de coordinación afecta a la Secretaría. Asimismo, la OSSI era consciente del enfoque diferente de cada órgano. El Grupo Superior de Gestión es principalmente un órgano dedicado al intercambio de información, mientras que el Comité de Políticas considera principalmente las cuestiones que requieren decisiones normativas y de orientación estratégica por parte del Secretario General. Los cinco órganos restantes se centran en contribuir a las decisiones normativas, relativas a programas y operacionales con vistas a fortalecer la coherencia normativa y la eficacia en función de los costos de las operaciones de las Naciones Unidas. Todos ellos, con excepción del Grupo Superior de Gestión, preparan análisis y propuestas de políticas y programas para someterlos a la consideración de los Estados Miembros y coordinan la aplicación de las decisiones de los órganos intergubernamentales.

5. El presente informe ha sido revisado por los departamentos pertinentes y sus comentarios se han incorporado o aparecen en cursiva, según proceda.

II. Metodología

6. Para realizar la evaluación, la OSSI ha utilizado seis métodos cualitativos y cuantitativos: a) un estudio preliminar de documentos de dominio público de las

Naciones Unidas, así como documentos internos facilitados por los órganos de coordinación y las entidades del sistema de las Naciones Unidas, tales como programas y notas de reuniones, directrices de procedimiento, y documentos de debate; b) nueve entrevistas a fondo con los coordinadores y secretarios de los órganos de coordinación examinados; c) noventa y nueve entrevistas a fondo con miembros representativos de los siete órganos de coordinación (jefes de departamento o sus máximos responsables), incluidas veintitrés con miembros clave no pertenecientes a la Secretaría; d) una encuesta a través de Internet autoadministrada del universo de coordinadores departamentales de la Secretaría designados para la presente evaluación;³ e) una encuesta a través de Internet autoadministrada del universo de directores de programas de la Secretaría;⁴ y f) observación directa de una reunión de cada uno de cinco órganos de coordinación.⁵

7. Para evaluar la eficacia de los órganos de coordinación examinados, la OSSI ha considerado dos indicadores: utilidad y efecto. Utilizando ocho medidas de coordinación⁶ diferentes derivadas de los mandatos de los órganos de coordinación, la OSSI ha evaluado su utilidad y su efecto en cuatro amplias esferas: a) desarrollo de políticas y planificación de programas, b) intercambio de información, c) ejecución de programas y d) eficacia organizativa. La ejecución de los programas se entiende como la aplicación de los programas de trabajo. Los cambios positivos en la eficacia organizativa se indican mediante una duplicación o superposición de esfuerzos reducida, una ejecución de programas más eficaz y una mayor calidad de los resultados de los programas.

8. Existen varias limitaciones en la metodología de evaluación. En primer lugar, la OSSI no ha realizado una revisión completa de todas las actividades de los órganos de coordinación, sino que se ha centrado en la arquitectura general, los procesos de trabajo y los resultados de los órganos evaluados. La OSSI ha examinado los cinco órganos de coordinación creados durante las reformas de las Naciones Unidas de 1997, además del Comité de Políticas y el Comité de Alto Nivel sobre Programas, pero no ha incluido ninguno de los muchos otros mecanismos de coordinación que existen en la Organización. El universo de directores de programas encuestados se deriva de la información contenida en el informe de 2007 sobre la composición de la Secretaría. Si bien se realizaron los máximos esfuerzos para identificar al personal con funciones directivas, no siempre ha sido posible lograr una determinación exacta. Por último, dado el limitado número de reuniones de los órganos de coordinación convocadas durante el período de tiempo de la evaluación,

³ Denominada “encuesta de los coordinadores departamentales”, la encuesta se hizo entre el 28 de octubre y el 22 de diciembre de 2008 y se envió a 28 coordinadores de la Secretaría; se recibieron 28 respuestas con una tasa de respuesta del 100%.

⁴ Denominada “encuesta de directores de programas”, la encuesta se hizo entre el 18 y el 19 de noviembre de 2008 y se envió a 645 directores de la Secretaría de la categoría P-5 y superiores, cuyas denominaciones del cargo indicaban que tienen responsabilidades de gestión en un trabajo sustantivo; se recibieron 254 respuestas, con una tasa de respuesta del 38%.

⁵ Comité de Políticas, Comité Ejecutivo de Paz y Seguridad, Comité Ejecutivo de Asuntos Económicos y Sociales, Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios y Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

⁶ Estas medidas incluyen las siguientes: a) estrategias y políticas adaptadas; b) mayor accesibilidad y puntualidad de la información; c) planificación de programas adaptada; d) duplicación o superposición de esfuerzos reducida; e) ejecución de programas más eficaz; f) mayor calidad de los resultados de los programas; g) mayor satisfacción de los clientes de los programas; y h) mejor imagen y reputación de las Naciones Unidas.

sólo ha sido posible observar una reunión de cada uno de cinco órganos de coordinación; es posible que estas reuniones no sean las habituales del órgano observado.

III. Antecedentes

9. Los órganos de coordinación examinados en la presente evaluación son en su mayoría el resultado del programa de reformas iniciado en 1997 por el entonces Secretario General, Kofi Annan (véase A/51/950). Las reformas tenían por objeto hacer avanzar a la Organización hacia una mayor unidad de propósito, coherencia de esfuerzos y flexibilidad de respuesta. Para poder transformar la Organización en un instrumento más eficaz, modernizado y relevante al servicio de la comunidad internacional, el Secretario General creó varios órganos para racionalizar y perfeccionar el trabajo en todas las esferas sustantivas.

10. En enero de 1997, el Secretario General reorganizó el programa de trabajo de la Secretaría en torno a cinco esferas que comprenden las principales misiones de las Naciones Unidas: paz y seguridad; asuntos económicos y sociales; cooperación para el desarrollo; asuntos humanitarios; y derechos humanos. Los Comités Ejecutivos se establecieron en las primeras cuatro esferas con el objeto de “precisar mejor la contribución de cada entidad al logro de los objetivos generales de la Organización reduciendo la duplicación de esfuerzos y propiciando una mayor complementariedad y coherencia” (A/51/950, párr. 29)⁷. Las cuestiones relativas a los derechos humanos interesan a los cuatro grupos sectoriales, y la incorporación de una perspectiva de género será una dimensión importante de la labor de estos grupos (A/51/829, p. 3). Todos los departamentos, programas y fondos de las Naciones Unidas fueron asignados a uno o más comités (A/51/950, párr. 28).

11. Además, en 1997 el Secretario General estableció el Grupo Superior de Gestión “para garantizar una coherencia y dirección estratégicas en el trabajo de las Naciones Unidas” (ST/SGB/1997/3). El Grupo estaba presidido por el Secretario General y, además de la Vicesecretaria general y el Jefe de Gabinete, incluía a los coordinadores de los cuatro comités ejecutivos, siete jefes de departamento y a los directores generales de las Oficinas de las Naciones Unidas en Ginebra y Viena. Otros jefes de programas, fondos o departamentos y secretarios ejecutivos de las comisiones regionales participaron en función de las necesidades.

12. Para los fines de perfeccionamiento y mejora de los procesos de adopción de decisiones a nivel ejecutivo de la Secretaría, en 2005 el Secretario General estableció dos nuevos comités de alto nivel, el Comité de Políticas y el Comité de Gestión, y modificó el mandato del Grupo Superior de Gestión (ST/SGB/2005/16). En la actualidad se pretende que el Grupo Superior de Gestión funcione como un foro para el intercambio de información y experiencias entre todos los jefes de departamentos, oficinas, fondos y programas de las Naciones Unidas. El Secretario General también puede utilizarlo para plantear y proporcionar orientación sobre importantes cuestiones intersectoriales.

⁷ El Comité Ejecutivo de Paz y Seguridad se estableció para asuntos de paz y seguridad; el Comité Ejecutivo de Asuntos Económicos y Sociales para asuntos económicos y sociales; el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo para cooperación para el desarrollo; y el Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios para asuntos humanitarios.

13. El principal objetivo del Comité de Políticas es considerar los asuntos que requieren decisiones normativas y de orientación estratégica sobre cuestiones temáticas y relativas a países concretos que afectan a la Organización e identificar nuevas cuestiones (ST/SGB/2005/16, párr. 1.1), asumiendo así eficazmente la función original del Grupo Superior de Gestión, pero con una composición más limitada. El Comité está presidido por el Secretario General, se reúne una vez a la semana y está compuesto por trece miembros.

14. La Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación, anteriormente el Comité Administrativo de Coordinación, se estableció en 1946 para lograr una mayor coordinación y cooperación en cuestiones sustantivas y de gestión en todo el sistema de las Naciones Unidas.⁸ La junta aprueba las declaraciones de políticas en nombre del sistema de las Naciones Unidas en su conjunto. La Junta reúne periódicamente a los jefes ejecutivos de los organismos especializados, fondos y programas de las Naciones Unidas, el Organismo Internacional de Energía Atómica y la Organización Mundial del Comercio, bajo la presidencia del Secretario General de las Naciones Unidas. Desde la reorganización de 2000, la Junta está apoyada por el Comité de Alto Nivel sobre Programas, responsable de la coordinación de sectores de programas sustantivos, y el Comité de Alto Nivel sobre Gestión responsable de la coordinación de sectores de gestión estratégica.⁹ Una revisión de la estructura de la Junta y sus métodos de trabajo en 2008 dio como resultado la inclusión del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo como el tercer pilar de la Junta.

15. La presidencia del Comité de Alto Nivel sobre Programas es designada por dos años por la Junta de los jefes ejecutivos. Para el período 2009-2010, el Comité de Alto Nivel sobre Programas está presidido por el Director General de la Organización Internacional del Trabajo. El Comité reúne a los directores superiores de los programas del sistema de las Naciones Unidas. Además de su función de explorar e identificar nuevas cuestiones relativas a los programas que requieren una respuesta a nivel de todo el sistema, el Comité sirve como mecanismo a nivel de todo el sistema para el seguimiento de las decisiones intergubernamentales.

IV. Resultados de la evaluación

A. Se reconoce de una manera general el valor añadido de los siete órganos de coordinación

Los interesados reconocen su relevancia como plataformas de coordinación

16. Los siete órganos de coordinación abarcados por la presente evaluación satisfacen una necesidad de coordinación importante de la Organización. Una mayoría de las personas que respondieron a la encuesta de los coordinadores departamentales estuvieron de acuerdo en que todos los órganos satisfacen unas necesidades de coordinación que tal vez de otro modo no se abordarían (el 70% o más para cada órgano). Como ejemplo, la mayoría de los entrevistados dijo que el

⁸ http://unsystemceb.org/reference/ceb/resolution_13.

⁹ La OSSI no ha evaluado al Comité de Alto Nivel sobre Gestión. Antes de 2000, el Comité de Alto Nivel sobre Programas era conocido como Comité Consultivo sobre Programas y Cuestiones Operativas.

Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios es valioso para promover la complementariedad en los asuntos humanitarios, que el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo es necesario para la coordinación del sistema de las Naciones Unidas a escala nacional, y que el Comité de Políticas es clave para perfeccionar la adopción de decisiones y garantizar la coherencia normativa en la Secretaría. Incluso cuando existen preocupaciones acerca del modo en que los órganos operan y sus logros (como se comentará a continuación en los apartados C a E de los resultados), ningún entrevistado propone que se supriman; más bien, se sugieren mejoras en sus estructuras y métodos de trabajo. Por último, los órganos de coordinación se perciben como un valor añadido que sirve para mejorar la imagen y reputación de las Naciones Unidas, especialmente dado que los Estados Miembros han pedido al sistema de las Naciones Unidas que aumente la coherencia de sus actividades.¹⁰ La mayoría de los coordinadores departamentales (69%) informan de que los órganos de coordinación han tenido un efecto positivo en este sentido.

17. El informe del Grupo de Alto Nivel independiente sobre la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas en las esferas de desarrollo, asistencia humanitaria y medio ambiente afirma, entre otras cosas, que los “mecanismos para la coordinación interinstitucional [...] han mejorado la coordinación entre las organizaciones humanitarias de las Naciones Unidas y los asociados de fuera del sistema” (A/61/583, párr. 20), y también que el Comité de Alto Nivel sobre Programas ha “elaborado criterios más coherentes para asuntos que afectan a todo el sistema y enfoques coordinados para reformar los procesos institucionales” (A/61/583, párr. 63).

18. El principal valor de los órganos de coordinación examinados, como revelan los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas, y las observaciones de reuniones seleccionadas de los órganos de coordinación por parte de la OSSI, es a) proporcionar plataformas para el intercambio de información e ideas; b) trabajar en favor de unos criterios comunes sobre estrategias y trabajo; y c) promover un sentimiento de propósito común. Estos beneficios percibidos se relacionan directamente con las necesidades de coordinación de los programas de la Secretaría; intercambio de información, mejora de la cooperación y logro de una mayor eficacia en el trabajo son las principales razones que citan los coordinadores departamentales para la coordinación con otras entidades de las Naciones Unidas.

19. La OSSI señala ejemplos de coordinación eficaz en las reuniones de los órganos de coordinación que ha observado. En una reunión del Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios, se debatió la crisis humanitaria en un país y se invitó a los miembros a prestar apoyo al equipo humanitario en el país formulando una estrategia de protección común que garantizase que todos los aspectos de la protección estuviesen plenamente reflejados en las actividades humanitarias del país. En una reunión del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la OSSI fue testigo de la aprobación del plan de acción de las Naciones Unidas para la posterior aplicación del Programa de Acción a favor de los países menos adelantados para la década 2007-2010, incluidas las acciones concretas a escala nacional y las medidas prácticas que deben emprender los equipos de las Naciones Unidas en los países. En todas las reuniones en las que estuvo presente, la OSSI observó los comportamientos necesarios para una eficaz colaboración, como el

¹⁰ La OSSI hace referencia al “valor añadido” en el contexto de cubrir una necesidad no cubierta por otros mecanismos.

debate sobre múltiples aspectos de una cuestión y el reconocimiento y la apreciación de las opiniones contrarias.

El valor añadido queda disminuido por varios factores

20. No todos los órganos de coordinación examinados por la OSSI se consideran suficientemente adaptados a los cambios en el entorno de trabajo. La mayoría de los coordinadores departamentales creen que el trabajo de los Comités Ejecutivos de Paz y Seguridad, Asuntos Económicos y Sociales y Asuntos Humanitarios no se han adaptado suficientemente para responder a las cambiantes necesidades de coordinación de sus respectivos departamentos.¹¹ Varios entrevistados afirman que estos comités ejecutivos fueron concebidos hace más de una década, y que, dados los cambios organizativos que han tenido lugar desde entonces, sus actividades deben ser examinadas y revisadas.¹² Asimismo, varios entrevistados afirman que los siete órganos de coordinación no son lo bastante rápidos en abordar determinadas cuestiones, especialmente cuando se requiere una respuesta coordinada más inmediata, como en los contextos humanitarios. La OSSI reconoce que estos factores no se encuentran totalmente bajo el control de los órganos de coordinación o de sus miembros, si bien es necesario que los órganos se muestren proactivos al responder a cuestiones inminentes y emergentes.

21. El valor añadido de los siete órganos de coordinación es menos claro para los directores de programas de nivel inferior al Subsecretario General. Con la excepción del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, menos de la mitad de los directores de programas encuestados indican que uno o más de uno de los otros órganos de coordinación son pertinentes para ellos; de hecho, el 9% afirma que ninguno de los siete órganos de coordinación examinados son importantes para su función como director de programas.¹³ No obstante, la mayoría (75%) comunica que los órganos de coordinación son importantes para orientar las actividades en sus esferas de trabajo; esto puede deberse al hecho de que los directores de programas reconocen la necesidad de incorporar las decisiones normativas tomadas por los órganos de coordinación en su trabajo. Unos pocos entrevistados dicen que presentan aportaciones o proyectos de documentos para los órganos de coordinación, contribuyen con los grupos de trabajo o los equipos de tareas de los órganos, o representan a sus departamentos en las reuniones de los órganos.

¹¹ De los coordinadores departamentales que expresaron su opinión, 8 de 14 estaban en desacuerdo o muy en desacuerdo con que el trabajo del Comité Ejecutivo de Paz y Seguridad se haya adaptado; 6 de 10 estaban en desacuerdo o muy en desacuerdo con que el trabajo del Comité Ejecutivo de Asuntos Económicos y Sociales se haya adaptado, y 6 de 8 estaban en desacuerdo o muy en desacuerdo con que el trabajo del Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios se haya adaptado. Ocho de 12 coordinadores están de acuerdo en que el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo ha adaptado su trabajo a las cambiantes necesidades departamentales de coordinación.

¹² Durante la realización de la presente evaluación, la OSSI ha sabido de varias fuentes que, tras una decisión del Comité de Políticas en 2007, la Oficina del Vicesecretario General emprendió una revisión de los cuatro comités ejecutivos originales.

¹³ El Comité de Políticas ha sido considerado pertinente por el 42% de los directores de programas; el Comité Ejecutivo de Paz y Seguridad por el 40%; el Grupo Superior de Gestión por el 38%; el Comité Ejecutivo de Asuntos Económicos y Sociales por el 34%; el Comité de Alto Nivel sobre Programas por el 29%; y el Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios por el 28%. El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo ha sido considerado pertinente por el 50% de los directores de programas encuestados.

B. Los siete órganos de coordinación son muy eficaces para adaptar la planificación de políticas y programas e intercambiar información

Los órganos de coordinación colaboran en la adaptación de políticas y estrategias

22. Los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas, así como la evaluación independiente de la OSSI acerca de los logros y resultados de los órganos de coordinación, indican que los siete órganos de coordinación abarcados por la evaluación han sido muy eficaces para facilitar la coherencia normativa (véase el anexo III).¹⁴ Una gran mayoría de los directores de programas (82%) dice que los órganos de coordinación son muy o relativamente útiles para aumentar la adaptación de políticas y estrategias, incluyendo un tercio que afirma que los órganos de coordinación son muy útiles en este sentido. Esta es la medida con la puntuación de utilidad más alta otorgada por los directores de programas; uno afirma que “el hecho de que los órganos de coordinación existan y produzcan una orientación normativa y unas posiciones comunes es de por sí muy alentador para todos los que desean ver unas Naciones Unidas más unificadas”. Asimismo, la mayoría de los coordinadores departamentales (82%) indica que los órganos de coordinación han tenido un efecto importante o moderado sobre una mayor adaptación de estrategias y políticas, incluyendo aproximadamente un tercio que considera dicho efecto como significativo. Ésta es la medida con la puntuación más alta para el efecto. Más de tres cuartas partes de los coordinadores departamentales (77%) cree que los órganos de coordinación han tenido mucha o alguna influencia en la orientación de políticas y actividades en su departamento.¹⁵

23. Los órganos de coordinación examinados por la OSSI se consideran importantes para unir el sistema de las Naciones Unidas con el fin de lograr una perspectiva amplia e integrada sobre cuestiones complejas y con múltiples facetas. El Comité de Políticas, el Comité Ejecutivo de Asuntos Económicos y Sociales y el Comité de Alto Nivel sobre Programas han facilitado la coherencia normativa y logran posiciones comunes de las Naciones Unidas sobre nuevas cuestiones importantes a escala mundial como el desarrollo y la migración internacional, la violencia contra las mujeres, el cambio climático, la seguridad alimentaria, la crisis financiera y la cooperación Sur-Sur. También se realizaron numerosas referencias al trabajo del Comité de Alto Nivel sobre Programas, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Comité Ejecutivo de Asuntos Económicos y Sociales en apoyo de la Declaración del Milenio, que ha demostrado ser un importante marco común que permite aprovechar la gama de experiencias de las Naciones Unidas para apoyar colectivamente el logro de los objetivos organizativos. La OSSI señala que el éxito de tales iniciativas puede atribuirse en parte a los amplios programas que tienen una gran importancia en todas las composiciones de los órganos de coordinación, así como al apoyo por parte del Secretario General, los más altos dirigentes y los Estados Miembros. El aumento de la coherencia de las políticas también está asociado con las reuniones de las Naciones Unidas y otras conferencias

¹⁴ La OSSI es consciente de que no todas las medidas del anexo III son igualmente pertinentes para todos los órganos de coordinación.

¹⁵ Véase el anexo III; las puntuaciones individuales por órgano de coordinación se promediaron para obtener una puntuación global para los siete órganos.

mundiales, como la Reunión de Alto Nivel sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), la Conferencia Internacional de Seguimiento sobre la Financiación para el Desarrollo encargada de examinar la aplicación del Consenso de Monterrey, la reunión de alto nivel sobre el cambio climático y el 14º período de sesiones de la Conferencia de las Partes en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, en Poznan. Los órganos de coordinación han sido eficaces para preparar los documentos de posición conjunta y las declaraciones conjuntas de esas reuniones, permitiendo que las Naciones Unidas hablasen de forma coherente con una sola voz en cuestiones complejas (véase también A/59/2005, párr. 11).

Los órganos de coordinación también influyen en la mejora de la coordinación de la planificación de programas

24. Los siete órganos de coordinación examinados por la OSSI están logrando que los departamentos avancen hacia una mayor coherencia en la planificación de programas. El 80% de los directores de programas señala que estos órganos de coordinación son muy o relativamente útiles para mejorar la coordinación de la planificación de programas, y el 75% afirma que han sido útiles para mejorar la complementariedad de las actividades.¹⁶ Un número menor de coordinadores departamentales (57%) dice que los órganos de coordinación han influido para adaptar la planificación de programas, si bien un número mayor (73%) cree que los órganos han ejercido una influencia significativa o moderada para lograr una mejor coherencia de las actividades de los programas.

25. Varios ejemplos ilustran cómo los órganos de coordinación examinados por la OSSI han contribuido a una planificación de los programas más sincronizada. En primer lugar, una serie de entrevistados hicieron referencia al ejercicio de planificación presupuestaria coordinado por el Comité Ejecutivo de Asuntos Económicos y Sociales como beneficioso para aumentar la coherencia y reducir la duplicación en los programas de sus miembros. Además, los directores de programas puntúan la utilidad del Comité Ejecutivo como la más alta con respecto a mejorar la coordinación de la planificación de programas, que puede asociarse con su enfoque fundamental sobre la coordinación en la preparación de marcos estratégicos y presupuestos de programas. La iniciativa “No más violaciones: medidas de las Naciones Unidas para acabar con la violencia sexual en situaciones de conflicto” apoyada por el Comité Ejecutivo de Paz y Seguridad demuestra otro resultado positivo de la adaptación de las entidades de las Naciones Unidas para coordinar mejor los esfuerzos programáticos al abordar la violencia sexual.

26. A nivel nacional, la OSSI señala que los Comités Ejecutivos de Paz y Seguridad y Asuntos Humanitarios han desempeñado su papel al facilitar una mayor coordinación entre los componentes civiles y militares de las misiones sobre el terreno, así como con los equipos de las Naciones Unidas en los países. En las entrevistas también se hicieron referencias concretas al trabajo de los siete órganos de coordinación para promover la integración de la asistencia de las Naciones Unidas ante necesidades de seguridad y humanitarias a corto plazo y objetivos de desarrollo a más largo plazo. Otros ejemplos positivos se asociaban con el trabajo del Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios en apoyo de las estrategias comunes de promoción y protección humanitaria en numerosos países. El Comité de Alto

¹⁶ Véase el anexo III; las puntuaciones individuales por órgano de coordinación se promediaron para obtener una puntuación global para los siete órganos.

Nivel sobre Programas ha desarrollado un conjunto de herramientas para incorporar en las políticas y programas el empleo y el trabajo decente destinadas a ayudar a las entidades del sistema de las Naciones Unidas a evaluar y mejorar los resultados en materia de empleo y trabajo decente de sus políticas, programas y actividades.

27. Los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas también revelan que el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo ha contribuido a una mayor coherencia de las actividades de planificación de las Naciones Unidas a nivel nacional. Los entrevistados citan instrumentos colectivos como el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, orientación sobre programas conjuntos y el fondo fiduciario constituido por múltiples donantes. Los programas experimentales de la iniciativa “Unidos en la acción” en curso en los países, del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, fueron mencionados como otro desarrollo importante para lograr una mayor coordinación y coherencia y un cambio hacia unas actividades operacionales más unificadas de las Naciones Unidas en los países con un solo responsable, un solo programa, un solo marco presupuestario y una sola oficina.¹⁷

El intercambio de información es otro punto fuerte de los órganos de coordinación

28. El intercambio de información se considera como otro punto fuerte de los siete órganos de coordinación. Los entrevistados consideran que estar mejor informados acerca de los mandatos, estrategias y actividades de los asociados promueve la transparencia y la responsabilidad. Tres cuartas partes de los directores de programas (78%) afirman que los órganos de coordinación son muy o relativamente útiles para aumentar la accesibilidad y puntualidad de la información, incluyendo casi una cuarta parte que dice que los órganos de coordinación son muy útiles en este sentido. Asimismo, el 60% de los coordinadores departamentales indican que los órganos de coordinación son útiles para compartir las buenas prácticas y las enseñanzas extraídas.

29. Los datos obtenidos de las entrevistas y las observaciones de la OSSI revelan unos beneficios concretos derivados del intercambio de información. Por ejemplo, varios entrevistados señalan que el Grupo Superior de Gestión es valioso para obtener información sobre los puntos de vista y las prioridades estratégicas del Secretario General. El Comité de Políticas, el Comité Ejecutivo de Asuntos Económicos y Sociales y el Comité de Alto Nivel sobre Programas son valorados por intercambiar puntos de vista y obtener unas perspectivas más amplias sobre marcos normativos, políticas y cuestiones sustantivas que sobrepasan el alcance de los mandatos de cada organismo. Los Comités Ejecutivos de Paz y Seguridad y Asuntos Humanitarios proporcionan unas plataformas importantes para el intercambio de información sobre aspectos políticos de los países en crisis, que permiten a sus miembros responder más eficazmente a las necesidades de esos países. Además, las presentaciones de los Representantes Especiales del Secretario General, los coordinadores residentes y otro personal sobre el terreno fueron citadas como muy útiles para ofrecer perspectivas a nivel nacional y, por tanto, informar mejor en las deliberaciones de los Comités Ejecutivos de Paz y Seguridad y Asuntos Humanitarios. Del mismo modo, los miembros del Grupo de las Naciones Unidas

¹⁷ Los ocho países pilotos son: Albania, Cabo Verde, Mozambique, Pakistán, la República Unida de Tanzania, Rwanda, Uruguay y Viet Nam.

para el Desarrollo dicen que proporciona una plataforma importante para intercambiar experiencias sobre las actividades operacionales a nivel nacional. La OSSI también ha observado numerosas ocasiones en que los participantes intercambiaban información acerca de su trabajo y sus perspectivas sobre un tema concreto, como por ejemplo un debate sobre la integración regional de las actividades de las Naciones Unidas, donde los participantes ofrecieron sus puntos de vista sobre el modo de mejorar aún más dicha integración. La OSSI señala que los órganos de coordinación examinados son considerados especialmente beneficiosos para facilitar el acceso a la información, en especial a entidades relativamente más pequeñas de las Naciones Unidas y a aquellas que están más alejadas de la sede de Nueva York.

Los órganos de coordinación se consideran hasta cierto punto útiles en la incorporación de las cuestiones de derechos humanos y de género

30. Aproximadamente la mitad de las personas que respondieron a la encuesta de coordinadores departamentales y directores de programas cree que los siete órganos de coordinación resultan útiles en proporcionar orientación sobre cuestiones intersectoriales relativas a los derechos humanos y de género. Los entrevistados señalan que los cuatro comités ejecutivos originales y el Comité de Alto Nivel sobre Programas han realizado algunos progresos con respecto a la incorporación de la perspectiva de género en las políticas y marcos, por ejemplo, a través del desarrollo de herramientas como el Boletín sobre la paridad entre los sexos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y las campañas de promoción de la igualdad entre los géneros y los derechos de las mujeres. No obstante, la OSSI coincide con la evaluación del Grupo de alto nivel sobre la coherencia que dice que “está claro que [para lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer] el sistema de las Naciones Unidas no ha contado con recursos suficientes y que su contribución ha sido incoherente y fragmentaria.” (A/61/583, párr. 47). El Grupo subraya además que “pese a los esfuerzos realizados en los últimos 10 años para incorporar las cuestiones de derechos humanos en todas las esferas de la labor de las Naciones Unidas, se ha progresado poco” (A/61/583, párr. 51).

C. Los órganos de coordinación son menos eficaces para coordinar la ejecución de los programas y reforzar la eficacia organizativa

Los resultados referentes a la coordinación asociados con la ejecución de los programas son limitados

31. Los directores de programas y los coordinadores departamentales otorgan las puntuaciones más bajas a los resultados de la coordinación que están asociados con la ejecución de los programas. Un tercio o más de los directores de programas señalan que los siete órganos de coordinación no han sido útiles en reducir la duplicación de los esfuerzos, mejorar la eficacia en la ejecución de los programas o racionalizar el uso de los recursos; cerca de la mitad (42%) afirma que los órganos de coordinación no han tenido utilidad ninguna para un uso más eficaz de los recursos.¹⁸ Del mismo modo, la mitad de los coordinadores departamentales (50%)

¹⁸ Véase el anexo III; gráfico A; las puntuaciones individuales por órgano de coordinación se promediaron para obtener una puntuación global para los siete órganos.

dice que los órganos de coordinación han tenido una influencia mínima o nula en lograr una ejecución más eficaz de los programas. Un porcentaje incluso superior (60%) menciona la falta de influencia con respecto al aumento de la satisfacción de los clientes de los programas.¹⁹

32. Al ser preguntados por los temas que no eran suficientemente abordados por los siete órganos de coordinación, muchos directores de programas citaron ejemplos relacionados con la ejecución de los programas, como la integración de la función de las misiones políticas especiales en el trabajo de la Secretaría; superposición y duplicación de actividades; uso conjunto de recursos y adaptación de presupuestos; complementariedad y racionalización de los recursos; dotación de personal coordinada; y aportación de coherencia y sinergia entre los planos nacional, regional y mundial. Los directores de programas señalaron, además, la necesidad de mantener un diálogo de trabajo entre los órganos de coordinación y los equipos responsables de aplicar sus políticas y estrategias, y observaron que algunos órganos de coordinación están demasiado alejados del trabajo operativo que se realiza sobre el terreno. El Grupo de alto nivel sobre la coherencia observa asimismo que “una mayor coherencia y un mejor funcionamiento del sistema beneficiarían a los países en desarrollo” y que los cambios “necesitan que las funciones centrales sean igualmente coherentes” (A/61/583, párr. 52).

Los órganos de coordinación han tenido un escaso papel en la mejora de la eficacia de la Organización

33. La OSSI no ha podido encontrar ninguna prueba sólida de que el trabajo de los órganos de coordinación haya producido cambios positivos en la eficacia organizativa. La OSSI reconoce que los órganos de coordinación no se pueden considerar directamente responsables del cambio en la Organización. Sin embargo, sus mandatos de coordinación implican que una aplicación mejor coordinada de políticas, planificación y programas debe producir una mayor eficacia organizativa. Casi la mitad de los coordinadores departamentales (48%) señala que los siete órganos de coordinación han tenido una influencia mínima o nula en aumentar la calidad de los resultados de los programas.²⁰ Asimismo, mientras algunos describen ejemplos de cambios en sus departamentos que atribuyen directamente a un órgano de coordinación, la mayoría hace referencia a una mejor orientación, planificación y coherencia de los programas. Además, como se comentará en el párrafo 49, los órganos de coordinación no miden su rendimiento con respecto al modo en que su trabajo produce un cambio organizativo.

34. Por otra parte, mientras más de 100 directores de programas describen los cambios en sus esferas de trabajo atribuibles a los órganos de coordinación abarcados por la presente evaluación, éstos guardan relación principalmente con políticas, orientación y planificación de programas. Los ejemplos dados incluyen orientación sobre una mensajería conjunta de todo el sistema para cuestiones de

¹⁹ *Ibíd.*, gráfico B; las puntuaciones individuales por órgano de coordinación se promediaron para obtener una puntuación global para los siete órganos. La OSSI reconoce que este criterio no es igualmente válido para todos los órganos examinados.

²⁰ Las puntuaciones individuales por órgano de coordinación se promediaron para obtener una puntuación global para los siete órganos; véase el anexo III, gráfico B. La OSSI reconoce que, a través de las experiencias con los países pilotos de la iniciativa “Unidos en la acción”, los miembros del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo están examinando cómo pueden apoyar mejor las operaciones en los países.

desarrollo; aclaración de una función departamental en el proceso de planificación integrado, así como sobre cuestiones relativas al Estado de derecho; una definición más clara sobre el lugar que ocupan los derechos humanos en las operaciones de paz integradas de las Naciones Unidas; mejor cooperación con las comisiones regionales; y planificación conjunta de las actividades estadísticas. Los cambios citados en relación con actividades a escala nacional se atribuyen en su mayoría al Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Éstos incluyen la arquitectura de financiación de las actividades iniciales de recuperación, mejoras en la coordinación, la colaboración y la racionalización de la ejecución de los programas, así como un sistema mejorado de rendición de cuentas para el sistema de coordinadores residentes.²¹

35. La OSSI señala que existen varias razones por las que los órganos de coordinación son percibidos como menos eficaces para lograr una ejecución integrada de los programas y reforzar la eficacia organizativa. Una ejecución integrada de los programas por lo general requiere un mayor compromiso y una mayor colaboración en términos de inversiones de tiempo y recursos que la coordinación de políticas o el intercambio de información. Además, existen desafíos inherentes al traducir las deliberaciones más estratégicas que tienen lugar en los siete órganos de coordinación en operaciones integradas. Los diferentes marcos para la gestión de los recursos humanos y financieros y las normas y procedimientos administrativos que rigen las actividades de la Secretaría tienden a presentar obstáculos, en particular de cara a una eficaz coordinación de la ejecución de los programas y un uso eficiente de los recursos. Por tanto, la compatibilidad limitada y la falta de enfoques armonizados en todos los sistemas de gestión y operativos de las Naciones Unidas sirven para restringir el grado de coordinación que se puede lograr en la esfera de la ejecución de los programas. Unas estructuras de gobernanza separadas entre la Secretaría, los fondos, programas y organismos especializados pueden impedir aún más la armonización de las actividades y la reducción de la duplicación (véase A/59/2005, párr. 196 y 197).

D. La ineficacia de las estructuras y los procesos de trabajo de los órganos de coordinación impiden la consecución de sus respectivos objetivos

La composición de los órganos de coordinación no está clara

36. Se requieren unos criterios de composición claros para el funcionamiento eficaz de los órganos de coordinación. Sin embargo, existen actualmente varios factores que lo impiden. En primer lugar, la mayoría de las composiciones de estos órganos han aumentado significativamente desde su establecimiento, con frecuencia sin una estrategia de acompañamiento para gestionar dicho crecimiento.²² Los

²¹ Véase el “Marco de gestión y rendición de cuentas”, Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2008.

²² La composición del Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios se ha duplicado de 8 a 16 miembros; la composición del Comité Ejecutivo de Paz y Seguridad se ha triplicado de 7 a 22 miembros; y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, con sus 28 miembros actuales, se ha ampliado hasta siete veces su tamaño original. En 2008 se estableció un Grupo Consultivo del Grupo de las

entrevistados, no obstante, manifiestan su preferencia por unas composiciones incluso más amplias, en contraposición a unas composiciones más pequeñas que excluirían a algunas entidades. Asimismo, existe una superposición significativa en las composiciones respectivas de los Comités Ejecutivos de Asuntos Humanitarios y Paz y Seguridad y el Comité de Políticas y del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Comité de Alto Nivel sobre Programas (véase el anexo I). Asimismo, los órganos de coordinación tienen diferentes tipos de miembros: los Comités Ejecutivos de Asuntos Económicos y Sociales y Asuntos Humanitarios tienen miembros permanentes y ningún observador; el Grupo Superior de Gestión, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Comité Ejecutivo de Paz y Seguridad tienen miembros permanentes y observadores; el Comité de Alto Nivel sobre Programas y el Comité de Políticas tienen miembros permanentes, pero invitan a otras entidades a participar en función de las necesidades; y el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, el Departamento de Asuntos Políticos, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo son miembros permanentes del Comité de Políticas en su función como coordinadores de los cuatro comités ejecutivos originales. Además, unos cuantos entrevistados mencionaron que es posible que el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, como representante designado de la Secretaría en el Comité de Alto Nivel sobre Programas, no represente plenamente las posiciones de otras entidades de la Secretaría, aunque se requiere que el Departamento realice una consulta interna con todas las entidades pertinentes de la Secretaría.

Las funciones de los coordinadores de los órganos de coordinación no están suficientemente bien definidas

37. Si bien los entrevistados expresan su satisfacción general con la gestión y el liderazgo de los órganos de coordinación, varios de ellos afirman que las funciones de los coordinadores necesitan una mayor aclaración. Principalmente está la cuestión de cómo se entiende y se aplica la función de liderazgo por parte de los distintos departamentos coordinadores. Si bien los miembros del Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios agradecen el estilo de liderazgo participativo de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, algunos miembros del Comité Ejecutivo de Paz y Seguridad describen el liderazgo del Departamento de Asuntos Políticos como menos participativo. La OSSI ha observado que algunos coordinadores facilitan francos intercambios y debates orientados a objetivos, mientras que otros tienen un estilo que no facilita del mismo modo un abierto intercambio de opiniones. Algunos entrevistados señalan también que los coordinadores del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y de los Comités Ejecutivos de Asuntos Económicos y Sociales y Paz y Seguridad pueden anteponer los intereses de sus propias entidades a los del órgano de coordinación en su conjunto.²³ Los datos obtenidos de las entrevistas también indican que los coordinadores no siempre ejecutan plenamente sus funciones, tales como presentaciones periódicas a los

Naciones Unidas para el Desarrollo de 13 miembros para asesorar a la presidencia y facilitar el trabajo de todo el Grupo.

²³ La presidencia del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la vicepresidencia de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación normalmente se turnan para presidir las reuniones con vistas a facilitar aún más el enfoque sobre intereses conjuntos.

miembros de sus respectivos órganos de coordinación sobre los debates del Comité de Políticas.²⁴ Además, revelan que los coordinadores de los comités ejecutivos no siempre comunican plenamente las perspectivas de sus respectivos órganos de coordinación en las reuniones del Comité de Políticas. Este canal de comunicación reviste una especial importancia para entidades tales como las comisiones regionales, que están representadas en el Comité de Políticas únicamente a través de un coordinador de los órganos de coordinación. Otra opción para intercambiar información sobre el Comité de Políticas podría ser a través de medios electrónicos.

Existen vacíos en la planificación de trabajos y el establecimiento de programas del órgano de coordinación

38. Los procedimientos para la planificación de trabajos y el establecimiento de programas difieren entre los siete órganos de coordinación examinados. Muchos entrevistados declaran una gran satisfacción con la práctica del Comité de Políticas de desarrollar un programa orientado al futuro en el que se indican los temas que se van a considerar durante los tres meses siguientes, pero informan de que los programas de las reuniones de los Comités Ejecutivos de Asuntos Humanitarios, Paz y Seguridad y Asuntos Económicos y Sociales carecen de concreción y orientación futura. En el caso del Grupo Superior de Gestión, el Jefe de Gabinete establece un programa que se utiliza para preparar los puntos de discusión para el Secretario General, pero que no se hace circular con antelación. El Secretario General identifica los puntos del programa al principio de cada reunión.²⁵ Los entrevistados dicen que para todos los órganos de coordinación prefieren unos criterios claros en cuanto a la selección de los temas del programa, las oportunidades para participar en el establecimiento del programa, y una planificación más avanzada, pues afirman que esto facilita unos debates más orientados a resultados y acciones y una participación más amplia en el trabajo de los órganos de coordinación por parte de sus miembros.

39. Una revisión efectuada por la OSSI de los programas y la documentación de referencia para las reuniones de los órganos de coordinación revela varias deficiencias. Los programas de los Comités Ejecutivos de Asuntos Económicos y Sociales y Paz y Seguridad, por ejemplo, incluyen información de referencia, pero no informan claramente a los miembros de si el tema presentado es para información, debate, ratificación o decisión. Los documentos del Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo son más estructurados. La OSSI señala que los programas del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo incluyen numerosos y con frecuencia detallados documentos de referencia y no resumen los puntos clave, lo que hace que a los lectores les resulte engorroso comprender los puntos principales de los temas debatidos; se prepara una hoja de decisión de una página para cada documento de referencia en la que se resumen los puntos principales y los resultados previstos de las decisiones. Comparativamente, los programas y documentos del Comité de Alto Nivel sobre Programas y el Comité de Políticas se presentan en los formatos más

²⁴ La OSSI observa que las diferencias en la frecuencia de las reuniones, en particular entre las reuniones semanales del Comité de Políticas y las reuniones mensuales o menos frecuentes de los comités ejecutivos, pueden dar la impresión de que las presentaciones sobre las reuniones del Comité de Políticas llegan demasiado tarde para ser útiles a los miembros de los comités ejecutivos.

²⁵ Comunicación de la Oficina Ejecutiva del Secretario General a la OSSI del 3 de marzo de 2009.

breves y claros. El Comité de Alto Nivel sobre Programas ha introducido nuevos reglamentos en julio de 2008 que incluyen directrices sobre la gestión de la documentación. El manual del Comité de Políticas incluye directrices, procedimientos, plazos y modelos indicativos para las presentaciones de sus miembros. Por ejemplo, requiere la presentación de sugerencias para los temas del programa a más tardar tres semanas antes de una reunión y limita las presentaciones a un máximo de tres páginas, si bien esto no siempre sucede en la práctica.²⁶ El manual también requiere un departamento principal designado para la preparación de cada presentación; este último será el responsable de consultar con todos los afectados. La OSSI considera el manual del Comité de Políticas y el reglamento del Comité de Alto Nivel sobre Programas como buenas prácticas y recomienda que sean emulados por otros órganos de coordinación.

40. La recepción oportuna de la información resumida antes de las reuniones de los órganos de coordinación también es considerada crítica por los miembros. La mayoría de los entrevistados afirman que prefieren una documentación oportuna y concisa en lugar de la que reciben actualmente. Si bien muchos dicen que lo ideal sería de 10 días a dos semanas antes de la reunión para que puedan consultar adecuadamente a sus colegas, la OSSI reconoce que esto no siempre es posible. No obstante, la OSSI señala que los coordinadores y las secretarías de los órganos de coordinación deben prever la distribución de la documentación más temprano en lugar de poco antes de las reuniones, que varios entrevistados describen como la práctica actual.

Los procedimientos de las reuniones de los órganos de coordinación son incoherentes

41. Otro desafío para el eficaz funcionamiento de los órganos de coordinación es la incoherencia en relación con quién puede y quién no puede asistir a sus reuniones. Las reuniones del Comité de Políticas y el Grupo Superior de Gestión se realizan habitualmente a nivel de Secretario General Adjunto, pero se admite la participación de representantes de menor nivel. Asimismo, la asistencia del Grupo Consultivo del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo requiere un subsecretario general o subdirector general. Los restantes órganos de coordinación también fomentan la participación de los jefes de departamento o los jefes adjuntos designados. Sin embargo, los máximos responsables entrevistados afirman que los departamentos no siempre cumplen con estos requisitos de participación. En particular, las organizaciones que son más pequeñas o que no se encuentran en Nueva York afrontan mayores dificultades debido a su tamaño o porque sus directivos son de menor nivel. Muchos entrevistados señalan que es esencial que los representantes en las reuniones de los órganos de coordinación estén autorizados a tomar decisiones informadas para sus entidades; por lo tanto, sería útil que los miembros nombraran sustitutos, con las reuniones abiertas tanto a los miembros como a los sustitutos.

42. La OSSI observa que la aplicación de las decisiones de los órganos de coordinación sólo se puede producir si todas las partes afectadas están al corriente de las decisiones que se espera que apliquen. La OSSI considera los sitios web como una herramienta esencial para extender el acceso a la información sobre los órganos de coordinación y aumentar así la transparencia. Para poder proteger la información

²⁶ Tanto los miembros como los no miembros pueden sugerir temas para el programa.

sensible, los sitios web pueden incluir medidas de seguridad que permitan a diferentes grupos de usuarios designados el acceso a partes limitadas de la información almacenada. La OSSI señala que, actualmente, varios órganos de coordinación no tienen sitios web y que los sitios web de algunos otros son difíciles de encontrar. Además, algunos contienen información limitada o anticuada. Tal vez resultaría útil enlazar los distintos sitios a través de un portal web común en una ubicación destacada, una vez que estén establecidos y periódicamente actualizados.

43. Como la mayoría de las reuniones de los órganos de coordinación se celebran en Nueva York, las videoconferencias y las conferencias telefónicas son frecuentes. Sin embargo, la mayoría de los máximos responsables entrevistados subrayan que las modalidades actuales de videoconferencia no sirven para un diálogo eficaz entre distintas ubicaciones. La OSSI ha sido testigo de las dificultades con estas modalidades en las reuniones que ha observado. Por ejemplo, en una reunión no había ninguna identificación de los participantes que intervenían durante la reunión, por lo que era imposible que las personas no presentes en la sala supieran quién estaba hablando. La OSSI observa que, para beneficiarse de las ventajas de las reuniones cara a cara, los coordinadores de los órganos de coordinación podrían considerar celebrar al menos una reunión cara a cara anual, cuya fecha debería coordinarse con otras ocasiones en las que se requiera la presencia de altos representantes de las entidades en una ubicación.

44. Se podría lograr una mayor eficacia en las reuniones de los órganos de coordinación si se celebraran con un calendario periódico, bien conocido y predecible. Tales disposiciones facilitarían la planificación de los calendarios de los funcionarios superiores, optimizando la participación y controlando los costos, especialmente si las reuniones se celebran conjuntamente con otros eventos que requieren la presencia de funcionarios superiores. Por ejemplo, se ha establecido un calendario de reuniones provisional a principios de 2009 para el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y su Grupo Consultivo. Sus reuniones se han programado seguidas para lograr la máxima participación.

Los recursos asignados a los órganos de coordinación son desiguales

45. Las disposiciones de la Secretaría para atender a los órganos de coordinación difieren con respecto a los niveles de personal y recursos, y las evaluaciones de éstos por parte de los interesados varía. La mayoría de los entrevistados se muestra satisfecha con la asignación actual de recursos para las secretarías de los órganos de coordinación, y basa su evaluación en el entendimiento de que la función principal de las secretarías es facilitar la organización y el seguimiento de las reuniones, si bien las secretarías de los órganos de coordinación señalan que unos recursos adicionales les permitirían hacer su trabajo más eficazmente. La única excepción es el Comité Ejecutivo de Asuntos Económicos y Sociales, que, según afirma la mayoría de los entrevistados, no tiene recursos suficientes para garantizar el funcionamiento eficaz del órgano. El Comité Ejecutivo de Asuntos Económicos y Sociales tiene la menor capacidad de secretaría, con un funcionario del cuadro orgánico de dedicación parcial del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. El Comité Ejecutivo de Paz y Seguridad y el Grupo Superior de Gestión funcionan cada uno, aproximadamente, con un funcionario del cuadro orgánico y un funcionario del cuadro de servicios generales, ambos de dedicación parcial. Las secretarías del Comité de Políticas, el Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios y el Comité de Alto Nivel sobre Programas tienen unos recursos específicos algo

superiores, principalmente de los departamentos coordinadores y un pequeño número de personal adscrito.²⁷ El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo tiene la secretaría más grande, la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo, con 46 funcionarios del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y personal adscrito.²⁸ La OSSI observa, no obstante, que sólo dos de estos funcionarios están dedicados a actuar como la secretaría del Grupo, en el entendimiento de que su principal función es facilitar la organización y el seguimiento de las reuniones. Las responsabilidades de la Oficina de Coordinación incluyen, además, la prestación de servicios sustantivos y el apoyo a las oficinas en los países. Los máximos responsables tienen opiniones diferentes sobre la Oficina de Coordinación, con algunos indicando que ya está desbordada con el apoyo administrativo y otros creyendo que debe prestar más servicios sustantivos debido a su amplia plantilla.

46. La capacidad de los miembros de los órganos de coordinación para apoyar el trabajo de los órganos también se considera baja. Los datos de la encuesta de coordinadores departamentales indican que la gran mayoría de los departamentos de la Secretaría no tienen recursos formalmente asignados al trabajo de los órganos de coordinación. Cuando se les pide que calculen cuántos funcionarios de su departamento trabajan a jornada completa en trabajos de los órganos de coordinación, 18 de 28 coordinadores departamentales señalan que no hay personal dedicado exclusivamente.

La supervisión de la ejecución de las decisiones de los órganos de coordinación y la medición del rendimiento de los órganos de coordinación son esporádicas

47. Con la excepción del Grupo Superior de Gestión, que no es un foro de adopción de decisiones, las secretarías de los coordinadores de los otros seis órganos de coordinación facilitan el seguimiento de las decisiones; la OSSI elogia esta buena práctica.²⁹ El Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios supervisa la aplicación de las decisiones a través de informes trimestrales y anuales, que es similar al mecanismo de seguimiento del Grupo de las Naciones Unidas para el

²⁷ Los recursos de secretaría para los órganos de coordinación son los siguientes: Comité de Políticas: 1 funcionario CO de la Oficina Ejecutiva de la Secretaría General, 50% de financiación de 1 funcionario CO temporalmente adscrito del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 1 funcionario CO de dedicación parcial temporalmente adscrito de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios; Grupo Superior de Gestión: 1 funcionario CO y 1 funcionario SG, ambos trabajando para la secretaría además de sus funciones en la Oficina Ejecutiva del Secretario General; Comité Ejecutivo de Paz y Seguridad: 1 funcionario CO de dedicación parcial y 1 funcionario SG del Departamento de Asuntos Políticos; Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios: 2 funcionarios CO (uno de ellos de dedicación parcial para el Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios y el otro de dedicación parcial para el Comité de Política) y 1 funcionario subalterno CO de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios; Comité de Alto Nivel sobre Programas: 2 funcionarios CO de la secretaría de la Junta de los jefes ejecutivos (los costos son compartidos por las organizaciones miembro (véase A/62/6 (Secc. 30), cuadro 30.12) y 1 funcionario CO adscrito.

²⁸ La Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo se compone de 35,75 funcionarios del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 5,25 funcionarios adscritos, 4 funcionarios subalternos CO financiados por el gobierno y 1 funcionario prestado a título reembolsable.

²⁹ La OSSI tiene conocimiento de que un taquígrafo prepara las actas de las reuniones y las distribuye a los miembros del Grupo Superior de Gestión.

Desarrollo, en el que las decisiones y los puntos de acción se registran en las actas de las reuniones del Grupo y se realiza su seguimiento por los grupos de trabajo correspondientes. El Comité Ejecutivo de Asuntos Económicos y Sociales no tiene establecido ningún mecanismo de revisión formal, pero la aplicación de las decisiones es, por principio, un tema permanente del programa de reuniones, y el seguimiento se realiza a través del trabajo de los adjuntos y grupos del Comité Ejecutivo de Asuntos Económicos y Sociales. A los miembros del Comité de Alto Nivel sobre Programas se les asignan unas tareas de aplicación concretas, y, con la ayuda de la secretaría, informan sobre sus actividades. La secretaría del Comité de Políticas utiliza una matriz de decisiones para informar a sus miembros sobre la aplicación cada tres meses.

48. Sin embargo, existen algunas limitaciones en relación con el seguimiento. Por ejemplo, la OSSI observa que la aplicación de muchas decisiones del Comité de Políticas es “continua”. Esto puede deberse a que el período que abarca el informe para las revisiones de la aplicación es más corto (revisiones trimestrales, en lugar de cada seis meses, o incluso menos frecuentes durante la primera fase de existencia del Comité de Políticas) y a que existe un importante número de decisiones que guardan relación con cuestiones temáticas que, por su naturaleza, proporcionan una dirección estratégica a mediano o largo plazo o implican tareas que son de una naturaleza permanente. También existe una categoría separada de decisiones “demoradas”, de las cuales hay relativamente pocas. Además, muchos entrevistados consideran que las decisiones del Comité de Políticas son amplias y dejan lugar a la interpretación sobre el modo en que han de ser aplicadas por las respectivas entidades afectadas, lo que también puede contribuir a su lenta aplicación. En este contexto, muchos entrevistados citan la falta de incentivos para aplicar las decisiones de los órganos de coordinación. La OSSI también observa que, con frecuencia, los órganos de coordinación carecen de un período de tiempo concreto con fechas límite claras para la aplicación de sus decisiones. Al revisar los documentos de los órganos de coordinación, la OSSI ha observado, además, que la orientación concreta sobre las acciones que deben emprenderse tras una decisión de un órgano se proporciona de forma incoherente.

49. La OSSI ha averiguado que los órganos de coordinación abarcados por la presente evaluación no han establecido sistemas para medir sistemáticamente su propio rendimiento, si bien se han realizado algunos esfuerzos de autoevaluación. En 1999, el Comité Ejecutivo de Paz y Seguridad emprendió una evaluación del rendimiento a través de una encuesta de satisfacción de sus miembros y en 2002 consultó a los miembros del Comité sobre la mejora del plan de trabajo y los objetivos de la nueva secretaría. La Secretaría del Comité de Políticas, después del primer año de funcionamiento del Comité, en 2006, mantuvo reuniones con funcionarios superiores de departamentos miembros y no miembros con el fin de obtener comentarios sobre diversos aspectos de su trabajo. Esto produjo una lista de acciones propuestas para reforzar el Comité de Políticas y una recopilación de las principales enseñanzas extraídas. En 2007, el Comité Ejecutivo de Asuntos Económicos y Sociales, realizó un ejercicio sobre las enseñanzas extraídas.³⁰ La OSSI elogia estas iniciativas, pero señala que es necesario efectuar una medición del rendimiento más regular y sistemática frente a unos objetivos y metas claramente definidos si los órganos de coordinación quieren mejorar su trabajo y demostrar el

³⁰ Véase la nota dirigida al Vicesecretario General por el entonces Jefe del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, Sr. Ocampo, el 30 de marzo de 2007.

logro de resultados. Los órganos de coordinación podrían considerar imitar la práctica del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, que prepara un plan de trabajo anual y resume los logros frente al plan de trabajo a final de año. Además, este Grupo informa anualmente a través del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales sobre los progresos en la aplicación de la resolución de la Asamblea General sobre la revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas (por ejemplo, la resolución 62/208).

E. Los órganos de coordinación carecen de claridad y coherencia en sus respectivas funciones y objetivos

Los mandatos carecen de especificidad

50. Sigue existiendo una falta de claridad en torno a las respectivas funciones y objetivos de los órganos de coordinación. La OSSI reconoce el desafío inherente que supone definir unos conceptos intangibles como “coordinación” y “coherencia”. Parece razonable que la coordinación sea definida y aplicada de forma diferente por los distintos órganos: como se ha comentado anteriormente, algunos son claramente simples foros de intercambio de información, mientras que otros están implicados de manera más proactiva en la adopción de decisiones y programaciones conjuntas, y el objetivo principal del Comité de Políticas es permitir que el Secretario General adopte decisiones.

51. Una revisión de los mandatos de los órganos de coordinación revela cierta ambigüedad y superposición. El mandato del Comité de Alto Nivel sobre Programas afirma que fomentará la coherencia, cooperación y coordinación de las dimensiones de los programas sobre cuestiones estratégicas para el sistema de las Naciones Unidas, y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo “diseña orientación para todo el sistema con el fin de coordinar, armonizar y adaptar las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas”.³¹ Los cuatro comités ejecutivos originales se establecieron como “instrumentos de elaboración de políticas, adopción de decisiones y gestión” con el objetivo de “reducir la duplicación [...] y propiciar una mayor complementariedad y coherencia” (A/51/950, párr. 29). El Comité de Políticas se estableció “para los fines de perfeccionamiento y mejora de los procesos de adopción de decisiones a nivel ejecutivo de la Secretaría” y “se ocupa de los asuntos que requieren decisiones normativas y de orientación estratégica sobre cuestiones temáticas y relativas a países concretos” (ST/SGB/2005/16). El Grupo Superior de Gestión sirve “como un foro para el intercambio de información y experiencias entre todos los jefes de departamentos, oficinas, fondos y programas de las Naciones Unidas”, y el Secretario General puede utilizar el Grupo Superior de Gestión para plantear y proporcionar orientación sobre importantes cuestiones intersectoriales” (ST/SGB/2005/16). Dado su enfoque casi exclusivo en el intercambio de información, algunos entrevistados cuestionan si el Grupo Superior de Gestión es realmente un mecanismo de coordinación. La OSSI observa que, de los siete órganos examinados, la función de coordinación del Grupo Superior de Gestión es la menos clara. La Oficina Ejecutiva del Secretario General ha aclarado que el aspecto de coordinación del Grupo Superior de Gestión es consecuencia de la

³¹ Hoja de datos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo facilitado a la OSSI por la Oficina de Coordinación de Operaciones, 17 de octubre de 2008.

presencia en sus reuniones de todos los jefes de departamentos, oficinas, fondos y programas de las Naciones Unidas para recibir orientación y conocer las prioridades estratégicas del Secretario General. La OSSI señala de nuevo la variabilidad del alcance de los órganos de coordinación, donde solamente el Comité de Alto Nivel sobre Programas y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo operan con un mandato para todo el sistema.

52. Dados estos amplios mandatos, la claridad y precisión de las funciones de los órganos son especialmente importantes y deben vincularse a objetivos y productos concretos. Sin embargo, esto no siempre sucede. Los datos de las entrevistas revelan diferencias sobre el modo en que los miembros perciben los órganos; por ejemplo, algunos máximos responsables describen al Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios como un órgano de adopción de decisiones, mientras que otros dicen que simplemente proporciona un foro para el intercambio de información. Asimismo, algunos entrevistados afirman que los objetivos del Comité Ejecutivo de Asuntos Económicos y Sociales es poco claro, y otros dicen no comprender el propósito del Grupo Superior de Gestión, ni estar seguros de las expectativas de coordinación asociadas con el mismo. La OSSI señala que esta falta de una comprensión común merma la utilidad de los órganos de coordinación como mecanismos de coordinación.

Falta de coherencia entre los órganos de coordinación

53. Algunos entrevistados han expresado su preocupación acerca de la falta de coherencia general entre las numerosas entidades de coordinación de la Organización, entre ellas los siete órganos examinados en la presente evaluación. Manifiestan su preocupación de que la multitud de reuniones sobre temas que se superponen disminuye su valor y que se producen ineficacias como resultado del debate y los desacuerdos acerca de si una determinada cuestión le corresponde a un órgano o a otro. Los entrevistados ofrecen varios ejemplos de superposiciones entre los siete órganos de coordinación abarcados por la evaluación. Mencionan en concreto la composición ampliamente superpuesta entre los Comités Ejecutivos de Paz y Seguridad y de Asuntos Humanitarios, así como las coincidencias temáticas entre el Comité Ejecutivo de Paz y Seguridad y el Comité de Políticas, ya que este último con frecuencia debate y decide sobre cuestiones de paz y seguridad. Las mismas cuestiones son debatidas con frecuencia en las reuniones del Comité de Políticas, en las reuniones semanales de los asesores superiores con el Secretario General y en las reuniones del Grupo Superior de Gestión, dado que el Secretario General utiliza al Grupo Superior de Gestión cuando procede para debatir asuntos estratégicos que posteriormente son analizados más a fondo en las reuniones del Comité de Políticas. La OSSI afirma que, por lo tanto, se necesita una mayor racionalización de los asuntos que abordan los órganos y del modo de abordarlos. La OSSI observa que las secretarías y los directores de la Junta de los jefes ejecutivos de las Naciones Unidas para la Coordinación, el Comité de Alto Nivel sobre Gestión, el Comité de Alto Nivel sobre Programas y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo se reúnen periódicamente para mejorar la coordinación entre los tres pilares de la Junta y para intercambiar información.

IV. Conclusión

54. En una organización con mandatos complejos y con frecuencia coincidentes, la coordinación es un factor crucial. Sin embargo, no es fácil lograr una gama completa de resultados de coordinación, ya que estos resultados implican un amplio espectro de objetivos desde el intercambio de información a la programación conjunta y el uso integrado de los recursos. Los órganos de coordinación añaden valor al adaptar políticas e intercambiar información, pero son menos eficaces para coordinar la ejecución de los programas y fortalecer la eficacia organizativa. Los mecanismos que se han establecido para facilitar la coordinación de los programas de la Secretaría, no sólo entre ellos, sino también con otros asociados del sistema de las Naciones Unidas, también han añadido valor a una creciente complementariedad y coherencia. Pero éstos son sólo los primeros pasos; es necesario hacer algo más antes de que se pueda decir que la Organización es una entidad unificada con una visión, estrategia y línea de acción comunes. Los riesgos para la Organización son grandes si esto no se produce, y son riesgos que la Organización no puede asumir. Solamente a través de unos esfuerzos de coordinación reforzados y un auténtico compromiso de trabajar juntos en lugar de hacerlo en paralelo, la Organización podrá hacer plenamente realidad sus ambiciones.

VI. Recomendaciones

Recomendación 1 (párr. 50-53)

55. El Secretario General debe revisar y perfeccionar los respectivos mandatos y la composición de los cuatro comités ejecutivos originales a la vista de los cambios organizativos que se han producido desde su establecimiento en 1997³². El Secretario General debe considerar las disposiciones adecuadas para permitir que los órganos de coordinación apliquen sus mandatos de forma eficaz y eficiente. Además, dada la amplia superposición en la composición y el alcance del trabajo entre los Comités Ejecutivos de Paz y Seguridad y Asuntos Humanitarios, y la existencia de otros mecanismos de coordinación que funcionan bien, como el Comité Permanente entre Organismos en la esfera de los asuntos humanitarios y el marco interinstitucional para la coordinación de medidas preventivas (equipo marco), el Secretario General debe considerar la fusión de estos dos comités ejecutivos a fin de crear un órgano que se ocupe de la coordinación de los asuntos humanitarios, de paz y seguridad. Como alternativa, debe considerar reforzar su coordinación con el fin de minimizar las ineficiencias y la duplicación.

La Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios afirmó que [había] muy poca superposición en el alcance del trabajo [entre los dos órganos]. Ambas esferas [paz y seguridad y asuntos humanitarios] requerían debates completamente diferentes. Asimismo, resultaba esencial que los debates acerca de la acción humanitaria, que debían celebrarse sobre una base imparcial, neutral e independiente, no se contemplaran, ni pareciera que se contemplaban, en el mismo contexto que los debates políticos.

³² Durante la realización de la presente evaluación, la OSSI ha sabido de varias fuentes que, tras una decisión del Comité de Políticas en 2007, la Oficina del Vicesecretario General emprendió una revisión de los cuatro comités ejecutivos originales.

El Departamento de Asuntos Políticos observó que existían importantes conexiones entre las actividades del Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios y el Comité Ejecutivo de Paz y Seguridad. Mientras que el Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios proporcionaba una plataforma importante para la coordinación humanitaria, especialmente en la adopción de puntos de acción entre organismos, fondos y programas, el Comité Ejecutivo de Paz y Seguridad proporcionaba un foro para la coordinación y el intercambio de información a nivel político. Éstos eran dos tipos de debate distintos que, especialmente en vista de los actuales principios humanitarios, debían tener sus foros respectivos.

Recomendación 2 (párr. 51 y 53)

56. El Secretario General debe revisar y perfeccionar la función del Grupo Superior de Gestión, dado el aumento de otros medios para lograr su principal objetivo de intercambio de información, así como la superposición con respecto a la información compartida en el Grupo y en otros mecanismos de coordinación. Como opción, puede reconsiderar el calendario de reuniones del Grupo Superior de Gestión para que se reúna con menos frecuencia que su actual calendario de dos veces al mes, pero con la frecuencia suficiente como para mantenerse al tanto y responder a los acontecimientos y cuestiones actuales. Además, como resultado del calendario de viajes del Secretario General, el Grupo Superior de Gestión no siempre se reúne cada dos semanas (por ejemplo en 2008 se reunió unas 14 veces). Esta reconsideración de su programa de reuniones debe producirse en el contexto de aclarar aún más el mandato del Grupo Superior de Gestión, como se solicita en la Recomendación 3.

Recomendación 3 (párr. 36-49)

57. Los coordinadores de los siete órganos de coordinación, en consulta con sus miembros, deben reforzar los procedimientos de trabajo de los órganos respectivos a fin de aumentar su eficiencia, eficacia y rendición de cuentas. En particular, todos los coordinadores deben garantizar que los respectivos órganos de coordinación:

- a) Tengan un mandato bien definido que delimite claramente la función y las responsabilidades del coordinador y de sus miembros, para presentarlo a la aprobación del Secretario General;
- b) Preparen unos planes de trabajo formales basados en resultados que especifiquen los objetivos, productos y resultados previstos, las entidades principales responsables y los plazos para la conclusión del trabajo;
- c) Desarrollen unos programas orientados al futuro que sean compartidos con los miembros con suficiente antelación a cada reunión;³³
- d) Perfeccionen los criterios para la composición, para presentarlos a la aprobación del Secretario General, y perfeccionen la representación en las reuniones;

³³ La OSSI reconoce que el Grupo Superior de Gestión no es un foro para la adopción de decisiones y no se presta a la aplicación de planes de trabajo basados en resultados y programas orientados al futuro.

d) Tengan un sitio web que sea fácilmente accesible, informativo y que se actualice periódicamente, y que incluya medidas para proteger la información confidencial, según se requiera;

El Departamento de Asuntos Políticos afirmó que el establecimiento y mantenimiento de un sitio web del Comité Ejecutivo de Paz y Seguridad no sería el mejor uso de los limitados recursos actuales.

f) Dispongan de sistemas modernos de videoconferencia, así como otras tecnologías para la comunicación remota, que incluyan instrumentos basados en Internet, disponibles y utilizados adecuadamente en todos los lugares de destino para facilitar la participación plena de todos los miembros del órgano de coordinación, en particular de los que se encuentran alejados de la sede.

El Departamento de Asuntos Económicos y Sociales afirmó que, con respecto a las comunicaciones, existía la necesidad de considerar la implicaciones en materia de recursos.

La Comisión Económica y Social para Asia Occidental (CESPAO) afirmó que esta recomendación necesitaría la asignación de [...] más recursos. La CESPAO afirmó, además, que las recomendaciones no abordaban las limitaciones en la asignación de recursos que se mencionan en los párrafos 45 y 46 del informe.

Recomendación 4 (párr. 37)

58. El Secretario General debe pedir a los coordinadores de los cuatro comités ejecutivos originales que informen periódicamente a sus miembros sobre las deliberaciones y decisiones del Comité de Políticas, teniendo en cuenta la necesaria confidencialidad. También debe pedir a los coordinadores que mantengan informado al Comité de Políticas sobre las deliberaciones y decisiones de sus comités, según corresponda.

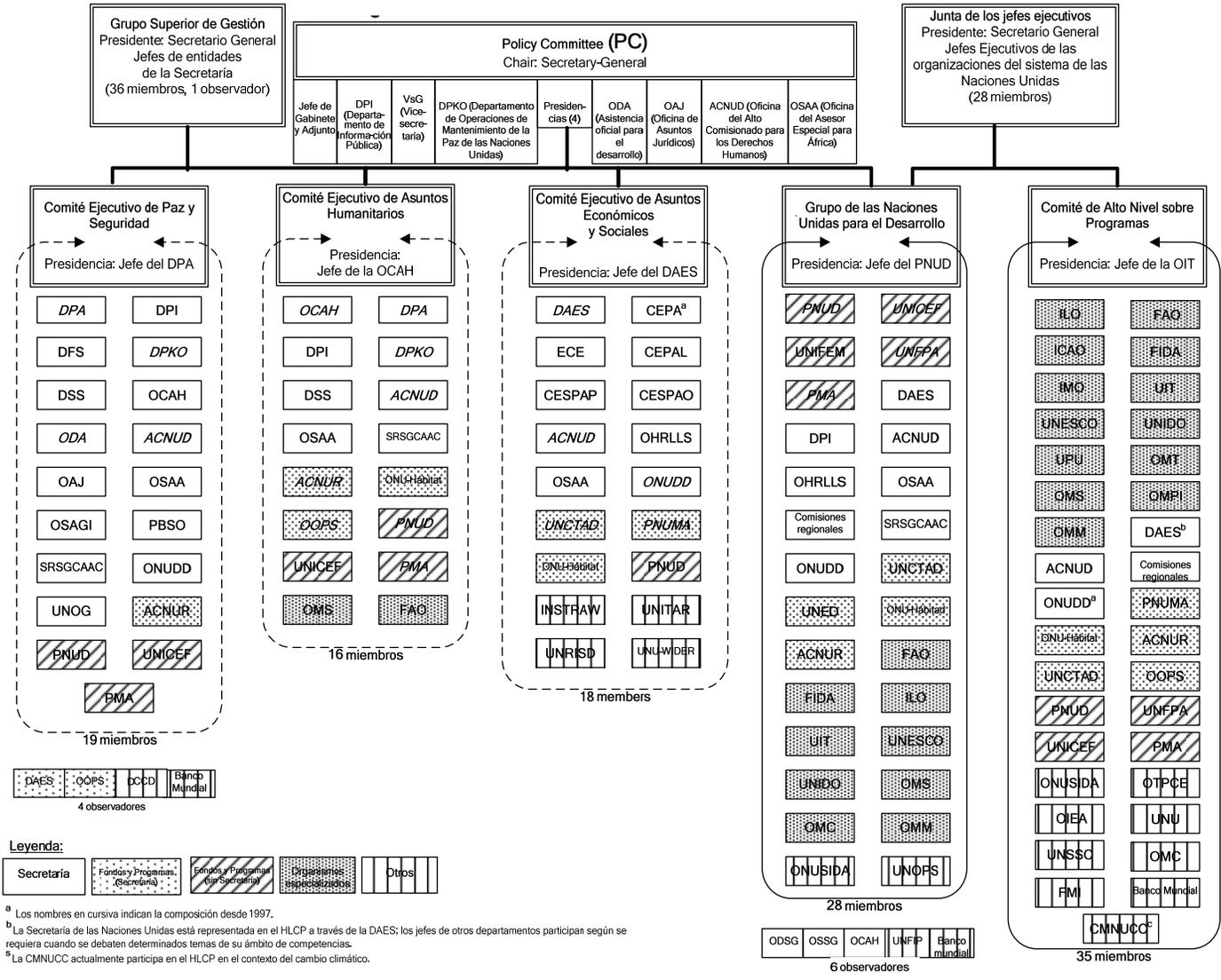
Recomendación 5 (párr. 33-35 y 47-49)

59. Todos los coordinadores de los órganos de coordinación deben supervisar e informar al Secretario General sobre la aplicación de los planes de trabajo (y, en el caso del Grupo Superior de Gestión, los programas de reuniones) de sus respectivos órganos de coordinación en la forma de informes anuales sobre los resultados logrados a fin de fortalecer la rendición de cuentas de los órganos de coordinación. La OSSI reconoce que los órganos de coordinación no tienen responsabilidad directa en la supervisión de la ejecución de los programas resultantes de estas decisiones.

La CESPAO afirmó que esta recomendación necesitaría la asignación de [...] más recursos.

(Firmado) Inga-Britt Ahlenius
Secretaria General Adjunta de Servicios de Supervisión Interna
9 de abril de 2009

Órganos de coordinación de las Naciones Unidas



^a Los nombres en cursiva indican la composición desde 1997.
^b La Secretaría de las Naciones Unidas está representada en el HCLP a través de la DAES; los jefes de otros departamentos participan según se requiera cuando se debaten determinados temas de su ámbito de competencias.
^c La CMNUCC actualmente participa en el HCLP en el contexto del cambio climático.

Anexo II

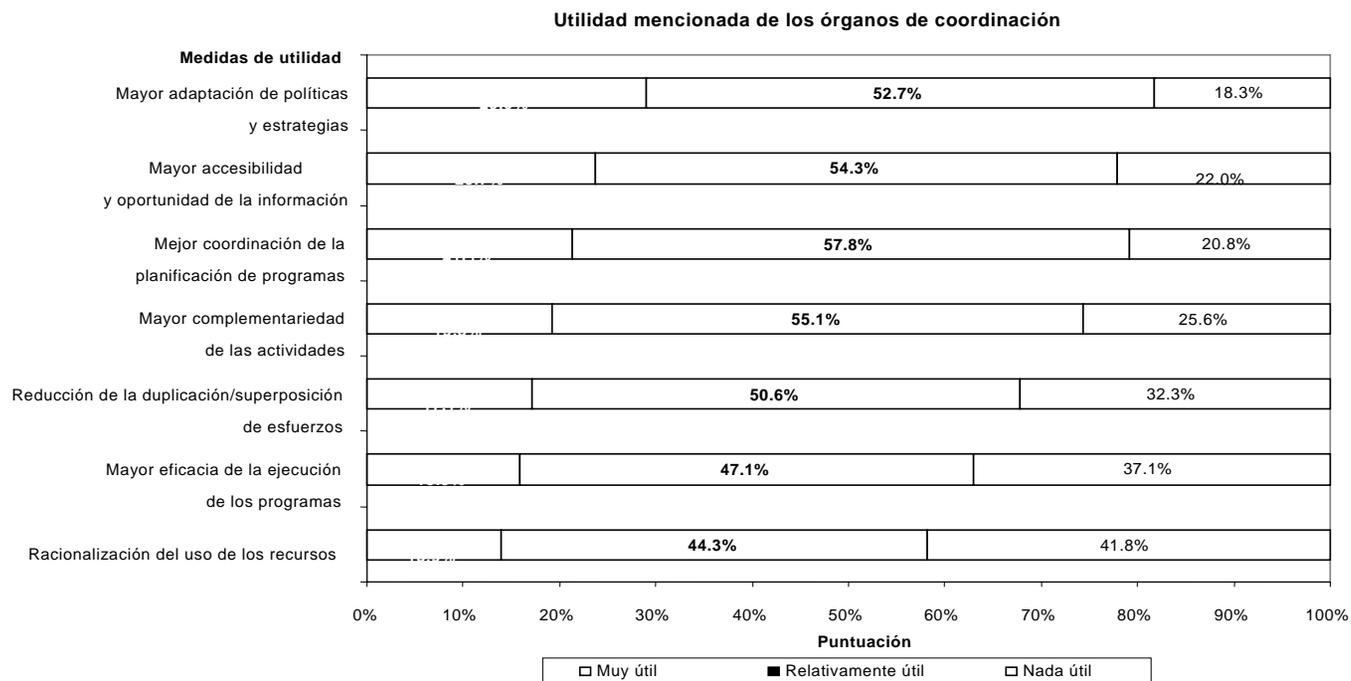
Órganos de coordinación de las Naciones Unidas: sinopsis

Órganos de coordinación	Creado	Mandato	Coordinador	Personal de la Secretaría	Miembros	Observadores	Sitio web
Comité Ejecutivo de Paz y Seguridad	1997	“... examinará los medios de fortalecer la cooperación entre los departamentos interesados, en particular en lo que respecta a la reunión y el análisis de información y a la posibilidad de extraer el máximo beneficio posible de la experiencia adquirida en las misiones sobre el terreno... diseñará y ejecutará las iniciativas de la consolidación de la paz después de los conflictos...”. [A/51/950, párr. 117, 121 y Medida 5]	Departamento de Asuntos Políticos	1 funcionario CO, 1 funcionario SG - dedicación parcial	19	4	http://www.un.org/depts/dpa/ecps.html
Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios	1997	“... examinará los medios de fortalecer la cooperación entre los departamentos interesados, en particular en lo que respecta a la reunión y el análisis de información y a la posibilidad de extraer el máximo beneficio posible de la experiencia adquirida en las misiones sobre el terreno”. [A/51/950, párr. 117]	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios	1,5 funcionario CO de dedicación parcial; 1 funcionario subalterno CO, 1 funcionario SG	16	–	–
Comité Ejecutivo de Asuntos Económicos y Sociales	1997	“... está buscando activamente maneras de combinar con mayor eficacia los recursos y la capacidad de la Organización en esferas fundamentales como la preparación de estudios económicos y sociales, y lograr una división más eficaz del trabajo en la Secretaría”. [A/51/950, párr. 139]	Departamento de Asuntos Económicos y Sociales	1 funcionario CO - dedicación parcial	18	–	http://www.un.org/esa/ecesa

<i>Órganos de coordinación</i>	<i>Creado</i>	<i>Mandato</i>	<i>Coordinador</i>	<i>Personal de la Secretaría</i>	<i>Miembros</i>	<i>Observadores</i>	<i>Sitio web</i>
Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo	1997; desde 2008 depende de la Junta de los jefes ejecutivos de las Naciones Unidas para la coordinación	“... facilitar la elaboración y adopción de decisiones conjuntas en materia de política, alentar la cooperación en los programas y obtener eficiencia en la gestión ... a nivel regional y nacional...”. [A/51/950, párr. 73]	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (bajo la autoridad de la Secretaria General Adjunta)	2 funcionarios a jornada completa	28	5	http://www.undg.org
Grupo Superior de Gestión	1997	“... foro para el intercambio de información y experiencias entre todos los jefes de departamentos, oficinas, fondos y programas de las Naciones Unidas... para plantear y proporcionar orientación sobre importantes cuestiones intersectoriales”. [ST/SGB/2005/16, 3.1]	Secretario General	1 funcionario CO, 1 funcionario SG - dedicación parcial	36	1	http://www.un.org/sg/management.shtml
Comité de Políticas	2005	“...ocupará de los asuntos que requieren decisiones normativas y de orientación estratégica sobre cuestiones temáticas y relativas a países concretos que afectan a la Organización e identificará nuevas cuestiones”. [ST/SGB/2005/16, 1.1]	Secretario General	2 funcionarios CO; 1 funcionario CO - dedicación parcial	13	–	–
Comité de Alto Nivel sobre Programas	Reorganizado en 2000	Mecanismo principal para la coordinación de todo el sistema en la esfera de los programas; asesora a la Junta de los jefes ejecutivos de las Naciones Unidas para la coordinación sobre cuestiones de planificación estratégica, desarrollo y aplicación de políticas y programas, y esferas prioritarias.	Presidente, Vicepresidente nombrado por la Junta de los jefes ejecutivos (2 años)	3 funcionarios CO	35	–	http://hlcp.unsystemc eb.org

Anexo III

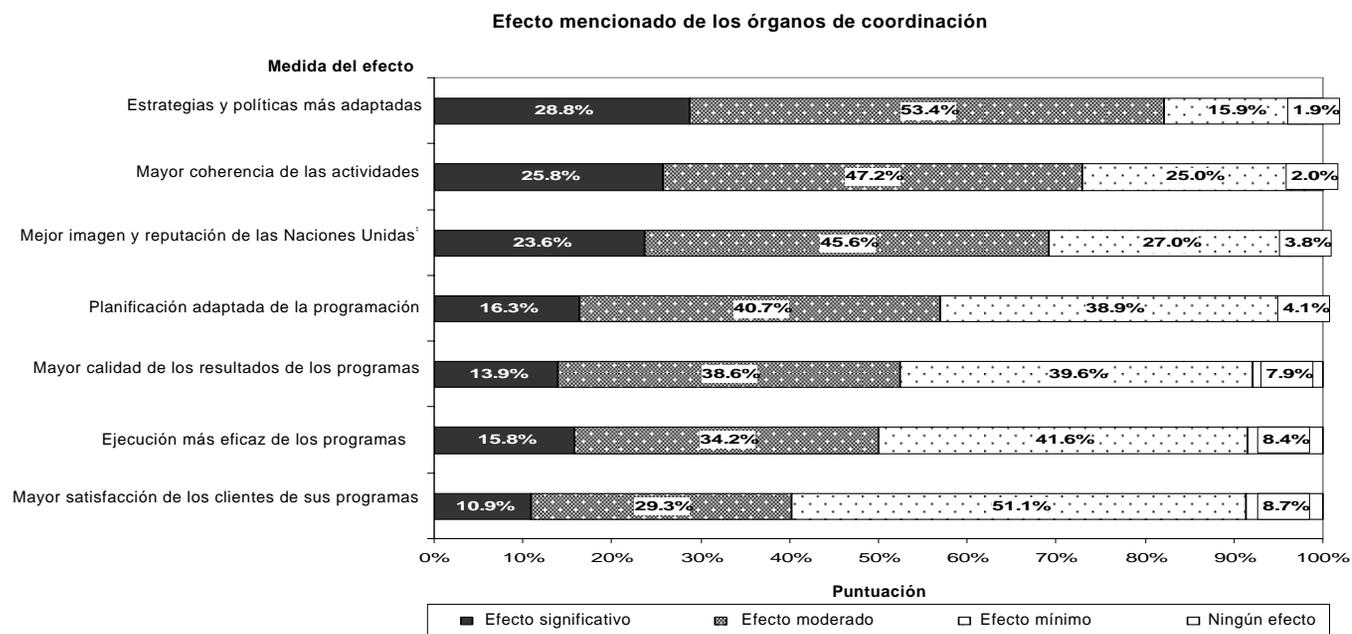
Utilidad y efecto mencionados de los órganos de coordinación Figura A*



Fuente: Encuesta de directores de programas.

* Los porcentajes corresponden a los entrevistados que han dado su opinión.

Figura B*



Fuente: Encuesta de directores de programas.

* Los porcentajes corresponden a los entrevistados que han dado su opinión.