



Consejo Económico y Social

Distr. general
2 de marzo de 2022
Español
Original: inglés

Comité del Programa y de la Coordinación

62º período de sesiones

Sesión de organización, 21 de abril de 2022

Período de sesiones sustantivo, 31 de mayo a 1 de julio de 2022*

Tema 3 b) del programa provisional**

Cuestiones relativas a los programas: evaluación

Evaluación de la Oficina de Coordinación del Desarrollo: contribución del sistema de coordinadores residentes a la coherencia de los programas a nivel nacional

Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

Resumen

La Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) ha determinado la medida en que los coordinadores residentes han permitido lograr una mayor coherencia respecto de la programación de los equipos de las Naciones Unidas en los países a fin de lograr los dos resultados siguientes: a) reforzar la coordinación de las actividades operacionales de las Naciones Unidas para el desarrollo; y b) mejorar el asesoramiento político integrado prestado por las Naciones Unidas a los Gobiernos anfitriones, en cuanto a la pertinencia y eficacia, para acelerar el progreso de los Estados Miembros hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Para la evaluación, la OSSI recopiló datos mediante encuestas, entrevistas, observación directa y análisis de documentos.

A dos años y medio de la introducción de la reforma del sistema de coordinadores residentes, se ha logrado en gran medida la coherencia de la programación de las Naciones Unidas a nivel de los países. Los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible estaban muy alineados con las necesidades y prioridades nacionales de desarrollo y se basaban en las ventajas comparativas colectivas de los organismos. Los representantes de los Gobiernos, los coordinadores residentes y los miembros de los equipos en los países informaron de que habían mejorado las medidas de coherencia de la programación, incluida una mayor participación de los equipos de las Naciones Unidas en la planificación de las esferas de resultados, una interacción más eficiente entre los equipos de los países y una menor duplicación de la programación. Las contribuciones del sistema de coordinadores

* Las fechas del período de sesiones sustantivo son provisionales.

** [E/AC.51/2022/1](#).



residentes incluyeron un liderazgo independiente y un importante papel de convocatoria para el coordinador residente, la selección de esferas de resultados de programación, el uso de instrumentos introducidos tras la reforma y un enfoque de los coordinadores residentes en cuestiones estratégicas de alto nivel. La integración de los organismos no residentes a nivel nacional aún está en curso.

La mejora de la coherencia de la programación aún no se ha traducido en una ejecución plenamente coordinada de las actividades operacionales a nivel nacional. Los avances en la elaboración y ejecución de planes de trabajo conjuntos fueron moderados, mientras que los programas conjuntos no se consideraron sistemáticamente como el modo más factible de ejecución coordinada de los programas. En los seis países estudiados, la falta de coordinación, la duplicación y la insuficiente división del trabajo impidieron que los programas se ejecutaran con mayor coherencia. No obstante, hay ejemplos de actividades operativas coordinadas que resultan prometedoras para aprovechar la ventaja comparativa de las Naciones Unidas y satisfacer mejor las necesidades de los países.

Se han hecho algunos progresos en la formulación y la prestación de un asesoramiento político más integrado. Aunque los coordinadores residentes y los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países perciben que la coherencia de las políticas ha mejorado desde la reforma, las observaciones formuladas por los Gobiernos fueron más variadas, y los contactos políticos bilaterales continuaron en la mayoría de los países estudiados. La coherencia de las políticas se vio obstaculizada por la capacidad limitada de las oficinas de los coordinadores residentes para reunir los conocimientos especializados del sistema de las Naciones Unidas, la falta de apoyo de los equipos en los países, la insuficiente influencia política y la inestabilidad de los Gobiernos. En los países incluidos en los estudios de caso, las agrupaciones temáticas coordinadas por los coordinadores residentes y el proceso del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible han facilitado un asesoramiento político más integrado que, cuando se ha brindado, ha tenido resultados positivos.

Los resultados relacionados con las actividades operacionales coordinadas y el asesoramiento político integrado se vieron obstaculizados por varios factores, entre ellos la disparidad de los procesos de planificación de los organismos del equipo de las Naciones Unidas en el país, las autoridades y las relaciones jerárquicas, que en ocasiones favorecieron las prioridades del organismo de las Naciones Unidas en detrimento de las del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. La competencia por la financiación, la falta de financiación mancomunada, la asignación de fondos para fines específicos por parte de los donantes y los acuerdos bilaterales de financiación también han socavado la coherencia. Los miembros de los equipos en los países consideraron pesada la carga que supone la presentación de informes introducida tras la reforma.

Hay que reconocer a todos los componentes del sistema de las Naciones Unidas los importantes progresos realizados en la reforma del sistema de coordinadores residentes. En la siguiente fase de la reforma (puesta en marcha de la prestación coordinada e integrada de asesoramiento normativo y programas) será necesario que todas las entidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y de los donantes realicen un cambio crítico.

Gracias a las herramientas de planificación de la reforma y al liderazgo de los coordinadores residentes, el género y los derechos humanos y, en menor medida, la discapacidad y el medio ambiente se han incorporado a la programación de las Naciones Unidas a nivel de los países, pero no se han puesto en práctica de forma sistemática. Los desafíos incluyeron la falta de capacidad de las oficinas de los

coordinadores residentes para apoyar las sensibilidades políticas a nivel de los países, y la capacidad y el enfoque de los organismos de las Naciones Unidas.

La OSSI formula cuatro recomendaciones importantes dirigidas a la Oficina de Coordinación para el Desarrollo:

- Apoyar a la Presidencia del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible para que proporcione a los órganos rectores del sistema de las Naciones Unidas información y herramientas pertinentes destinadas a facilitar su función de supervisión
- Reforzar el intercambio de conocimientos sobre buenas prácticas para lograr programas nacionales coherentes y un asesoramiento sobre políticas integradas
- Examinar los requisitos de presentación de informes colectivos de los equipos de las Naciones Unidas en los países para nutrir las deliberaciones del Grupo sobre las formas de simplificarlos, y alentar a las entidades a utilizar plenamente UN-Info
- Apoyar a las oficinas de los coordinadores residentes en la puesta en práctica de las orientaciones existentes sobre la incorporación de cuestiones transversales

I. Introducción y objetivo

1. El objetivo general de la evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) era determinar, de la manera más sistemática y objetiva posible, en qué medida los coordinadores residentes habían promovido una mayor coherencia¹ en la programación de los equipos de las Naciones Unidas² en los países, a fin de lograr los dos resultados siguientes: a) una mayor coordinación de las actividades operacionales de las Naciones Unidas para el desarrollo; y b) mejorar el asesoramiento político integrado prestado por las Naciones Unidas a los Gobiernos anfitriones, en cuanto a la pertinencia y eficacia, para acelerar el progreso de los Estados Miembros hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
2. La evaluación se ajusta a las normas y estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. La respuesta de la administración de la Oficina de Coordinación del Desarrollo al informe figura en el anexo.

II. Antecedentes

A. Mandato, funciones y partes interesadas

3. El mandato del sistema de coordinadores residentes dimana de las resoluciones [71/243](#) y [72/279](#) de la Asamblea General. En esta última, la Asamblea procuró de transformar fundamentalmente el sistema de desarrollo de las Naciones Unidas para responder mejor a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y pidió que se estableciera una nueva generación de equipos de las Naciones Unidas en los países, facilitados por los coordinadores residentes, a fin de asegurar la mejor estructura de apoyo sobre el terreno y aumentar la coordinación, la transparencia, la eficiencia y el impacto de las actividades de las Naciones Unidas para el desarrollo, de conformidad con las políticas, los planes, las prioridades y las necesidades nacionales en materia de desarrollo.
4. A nivel de los países, el principal instrumento de planificación de las Naciones Unidas, el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, fue sustituido por el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, basado en el análisis común sobre los países. Tiene la finalidad de ser el instrumento más importante para la planificación y la implementación de las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas a nivel nacional.
5. En el cuadro 1 figura el número de Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible por fecha de inicio.

¹ La “coherencia” se define como la medida en que el conjunto del apoyo de las Naciones Unidas se ajusta a las necesidades y prioridades a nivel de país y se presta de forma integrada, coordinada y complementaria en todos los pilares y sectores y está en consonancia con los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

² La “programación” se refiere a la planificación de las actividades de las Naciones Unidas que se ponen en marcha como “programas” de las Naciones Unidas ejecutados a nivel nacional.

Cuadro 1
Fechas de inicio, por año, de los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible

<i>Fecha de inicio</i>	<i>Número de países</i>
2020	11
2021	32
2022	37
2023	38
2024	12
Total	130

Fuente: Oficina de Coordinación del Desarrollo, marzo de 2021.

6. El marco de gestión y rendición de cuentas describe las relaciones y responsabilidades a nivel de país entre los coordinadores residentes y los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países³.

B. Estructura de liderazgo

7. El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible es el principal órgano de supervisión del sistema de coordinadores residentes y está dirigido por la Vicesecretaria General en calidad de Presidenta del Grupo. La Oficina de Coordinación del Desarrollo desempeña las funciones de gestión y supervisión del sistema de coordinadores residentes, bajo la dirección de un Subsecretario General.

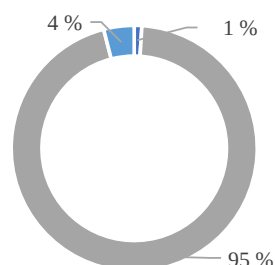
C. Recursos

8. El sistema de coordinadores residentes tiene tres fuentes de financiación: a) un cargo del 1 % en concepto de servicios de coordinación aplicable a las contribuciones de recursos complementarios destinadas a las actividades de las Naciones Unidas relacionadas con el desarrollo; b) un arreglo de participación en la financiación de los gastos entre las entidades del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible; y c) contribuciones voluntarias. Como se muestra en la figura I, los recursos financieros ascendieron a 281,8 millones de dólares para 2021, de los cuales 155 millones procedían de contribuciones voluntarias, 77 millones de la participación en la financiación de los gastos y 50 millones del cargo de coordinación del 1%.

³ Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, *Management and Accountability Framework of the UN Development and Resident Coordinator System*, 15 de septiembre de 2021. Puede consultarse en: <https://unsdg.un.org/resources/management-and-accountability-framework-un-development-and-resident-coordinator-system>.

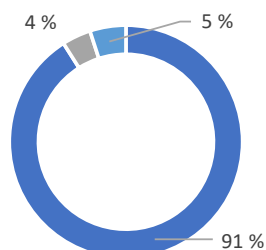
Figura I
Presupuesto del sistema de coordinadores residentes, 2021

Total de recursos financieros del sistema
de coordinadores residentes, 2021
(281,8 millones de dólares)



■ Dirección y gestión ejecutivas
 ■ Programa de trabajo
 ■ Apoyo a los programas

Componente presupuestario del
programa de trabajo, 2021
(267,3 millones de dólares)

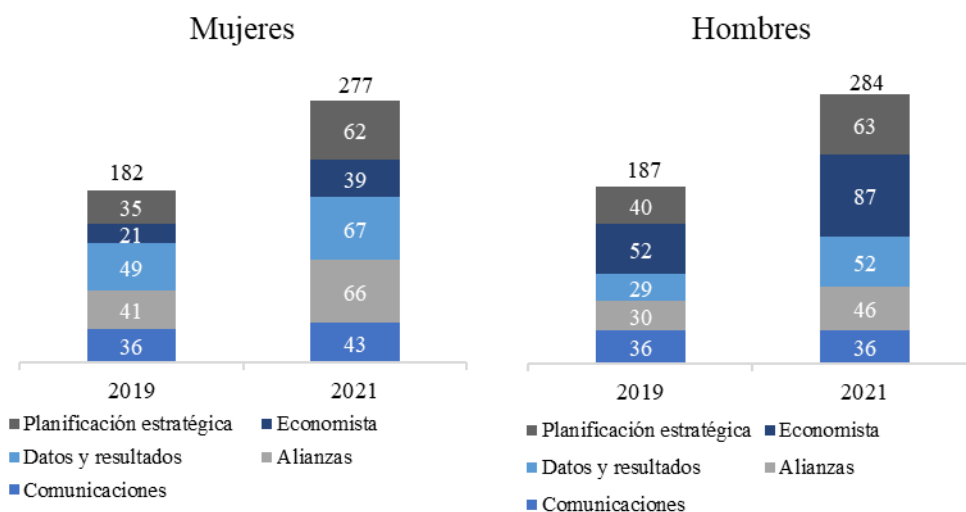


■ Coordinación nacional ■ Coordinación regional
 ■ Coordinación mundial

Fuente: A/75/6 (Sect. 1).

9. Los 130 coordinadores residentes que prestan servicios en 162 países y territorios reciben apoyo en los países de las oficinas de los coordinadores residente, que comprende cinco funcionarios básicos en puestos funcionales clave, como se ilustra en la figura II.

Figura II
Dotación de las oficinas de los coordinadores residentes



Fuente: Oficina de Coordinación del Desarrollo, junio de 2021.

III. Alcance y metodología

10. La evaluación se refirió al periodo comprendido entre enero de 2019 y agosto de 2021 y tuvo el siguiente alcance:

a) **Enfoque en el nivel nacional** La evaluación se centró en los resultados a nivel de país, ya que los coordinadores residentes, con el apoyo de la oficina del coordinador residente, están posicionados como los principales facilitadores de la coherencia a ese nivel. No se evaluó el impacto de las estructuras de apoyo global y regional de la Oficina de Coordinación del Desarrollo;

b) **Enfoque en el desarrollo.** La evaluación valoró la coherencia dentro del pilar de desarrollo y no evaluó la coherencia con los pilares humanitario y de paz;

c) **Exclusión de los mecanismos de financiación.** La evaluación tuvo en cuenta el papel de los coordinadores residentes en la formulación de marcos de financiación conjunta y en la dirección de la movilización conjunta de recursos, pero no evaluó los mecanismos de financiación de los organismos y donantes;

d) **Exclusión de la respuesta a la enfermedad por coronavirus (COVID-19).** Con el fin de evitar el solapamiento con otras formas de supervisión del sistema de las Naciones Unidas, no se incluyó la coherencia de la respuesta a la COVID-19 ni, por tanto, de los planes de respuesta socioeconómica.

11. En la evaluación se utilizó un criterio mixto que combinó los siguientes métodos:

a) **Encuestas.** Entre junio y julio de 2021 se realizaron dos encuestas globales a coordinadores residentes y jefes de organismos de los equipos de las Naciones Unidas en los países. Las poblaciones encuestadas y los porcentajes de respuesta se incluyen en el cuadro 2;

b) **Estudios de casos.** Se seleccionaron seis estudios de caso de países en consulta con la Oficina de Coordinación del Desarrollo: Azerbaiyán, Etiopía, Honduras, Jordania, Sierra Leona y Timor Leste. Los criterios de selección incluían la situación del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (cuatro Marcos de Cooperación y dos Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo), la clasificación del índice de desarrollo humano, el tamaño del equipo de las Naciones Unidas en el país y la distribución regional. Se excluyeron las misiones de mantenimiento de la paz, las oficinas multipaíses y los países que han participado recientemente en otras actividades de supervisión. Cada estudio de caso se centró en una esfera de resultados del Marco de Cooperación o del Marco de Asistencia. Los estudios de caso se realizaron de forma virtual, y consistieron en un examen de documentos, observaciones directas de reuniones y entrevistas. La información sobre las entrevistas con las partes interesadas realizadas en los seis países del estudio de caso figura en el cuadro 3;

c) **Observación directa.** Se realizaron evaluaciones estructuradas de 14 reuniones de los equipos de las Naciones Unidas en los países celebradas internamente y con funcionarios gubernamentales y otras partes interesadas externas en los seis países de los estudios de caso, incluidas las reuniones del equipo en el país, los grupos de resultados y un comité directivo conjunto;

d) **Examen de documentos.** Se realizó un análisis de contenido estructurado de los Marcos de Cooperación (39), los Marcos de Asistencia (9), los planes de trabajo conjuntos (10) y los documentos y las notas estratégicas de los programas para los países de los organismos (25);

e) **Análisis de tendencias.** Se examinaron y rastrearon los datos pertinentes de la revisión cuadrienal amplia de la política de 2015 a 2021;

f) **Examen de la supervisión.** Se realizó un examen de 13 informes de rendición de cuentas y supervisión de 2020 y 2021, incluidos los exámenes de la Oficina Ejecutiva del Secretario General, la Oficina de Coordinación del Desarrollo, la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales y la División de Inspección y Evaluación de la OSSI.

Cuadro 2

Poblaciones de la encuesta y tasas de respuesta

<i>Encuesta</i>	<i>Población</i>	<i>Respuestas</i>	<i>Tasa de respuesta (porcentaje)</i>
Coordinadores residentes	127	82	65
Directores de los equipos de las Naciones Unidas en los países ^a	1 877	949	51

^a Un análisis de no respuesta determinó que no había un sesgo significativo.

Cuadro 3

Entrevistas con las partes interesadas en los países del estudio de caso

<i>Partes interesadas del estudio de caso</i>	<i>Número de entrevistados</i>
Gobierno anfitrión (ministros y altos funcionarios)	25
Jefes de organismos de equipos de las Naciones Unidas en los países (de diferentes tamaños, funciones y presencia)	34
Coordinadores residentes y personal de las oficinas de los coordinadores residentes	14
Organizaciones de servicios comunitarios	12
Total	85

IV. Resultados de la evaluación**A. A dos años y medio de la introducción de la reforma del sistema de coordinadores residentes, se ha logrado en gran medida la coherencia de la programación de las Naciones Unidas a nivel de país**

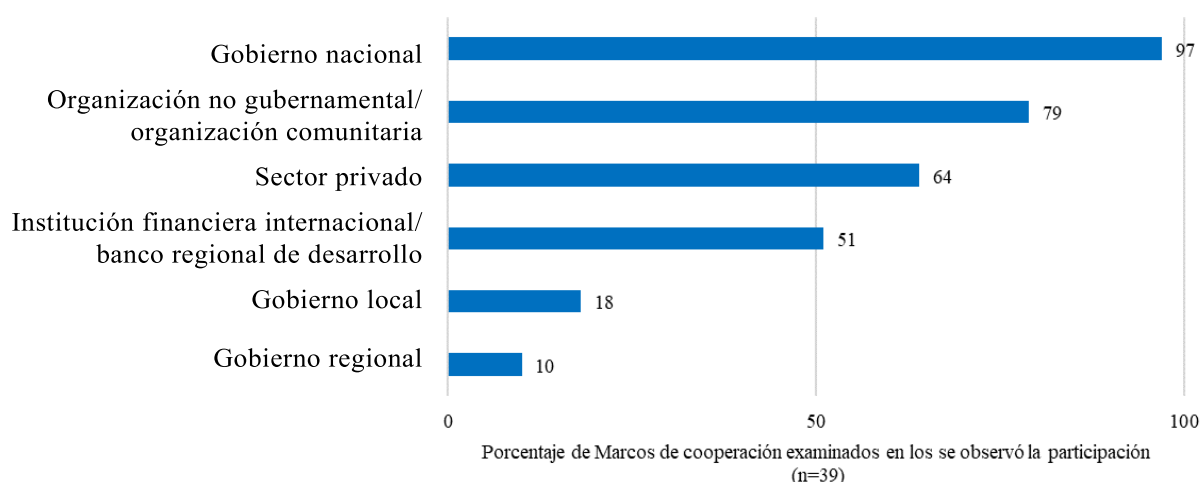
La mayor coherencia de la programación por países se constató en los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, que estaban muy alineados con las necesidades y prioridades nacionales de desarrollo y se basaban en las ventajas comparativas colectivas de los organismos

12. La alineación de la programación de las Naciones Unidas por países con las necesidades y prioridades nacionales ha mejorado desde la reforma, tras la introducción del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. El examen de 39 Marcos de Cooperación mostró que una gran mayoría (36) estaban alineados con los planes y prioridades nacionales de desarrollo. Además, casi todos los funcionarios gubernamentales entrevistados en los cuatro países del estudio de caso del Marco de Cooperación se mostraron muy satisfechos con la

adecuación de la programación de las Naciones Unidas a las necesidades nacionales, al igual que los de los dos países del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo que participan actualmente en los procesos de consulta del Marco de Cooperación. La mayoría de los 39 Marcos de Cooperación examinados se elaboraron con un alto nivel de intercambio con los Gobiernos nacionales; en el caso de las organizaciones no gubernamentales o las organizaciones comunitarias, el sector privado y las partes interesadas de los gobiernos regionales y locales el nivel de intercambio fue algo menor (véase la figura III). Esto coincide con lo señalado por la gran mayoría de los coordinadores residentes encuestados y los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países (89 % y 86 %, respectivamente), quienes informaron de que el Gobierno nacional había participado de forma moderada o importante en el proceso del Marco de Cooperación.

Figura III

La mayoría de los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible examinados hacen referencia a la participación de diferentes grupos de interesados⁴



13. La programación de las Naciones Unidas a nivel de país a través del Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible se ha basado crecientemente en una perspectiva más holística: los conocimientos técnicos y sustantivos y la capacidad sobre el terreno de cada una de las entidades de las Naciones Unidas, incluidas las más pequeñas y que tenían menos posibilidades de ser tenidas en cuenta plenamente antes de la reforma, se consideraron cada vez de forma colectiva en el marco del sistema reformado de coordinadores residentes. De los 39 Marcos de Cooperación examinados, casi todos (38) incluían un análisis o una referencia a las ventajas comparativas de los organismos de las Naciones Unidas. En la cita del recuadro 1, un miembro del equipo de las Naciones Unidas en el país expresa la opinión común de que el Marco de Cooperación ha facilitado un enfoque más coherente de la programación. Además, la mayoría de los coordinadores residentes y de los miembros de los equipos en los países encuestados (95 % y 84 %, respectivamente) informaron de que las ventajas comparativas de los organismos se habían tenido en cuenta de forma adecuada en mayor o menor medida, y los de los países del Marco de Cooperación eran ligeramente más propensos que los de los países del Marco de

⁴ Las orientaciones del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible indican que el proceso debe ser participativo e incluir a los diferentes grupos de interesados.

Asistencia a informar al respecto. En cinco de los seis países estudiados, la determinación de las esferas de resultados de la programación se basó en las ventajas comparativas de los organismos.

Recuadro 1

“El nuevo Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, que sustituye al Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, es un verdadero progreso: la forma en que está estructurado, la alineación con las prioridades nacionales... nos ofrece una verdadera oportunidad de hacer algo diferente. El Marco de Cooperación ya no es un mosaico de actividades, ha pasado a ser una reflexión estratégica sobre lo que podríamos hacer para impulsar los cambios a nivel nacional El proceso ya ha sido muy saludable para el equipo de las Naciones Unidas en el país”.

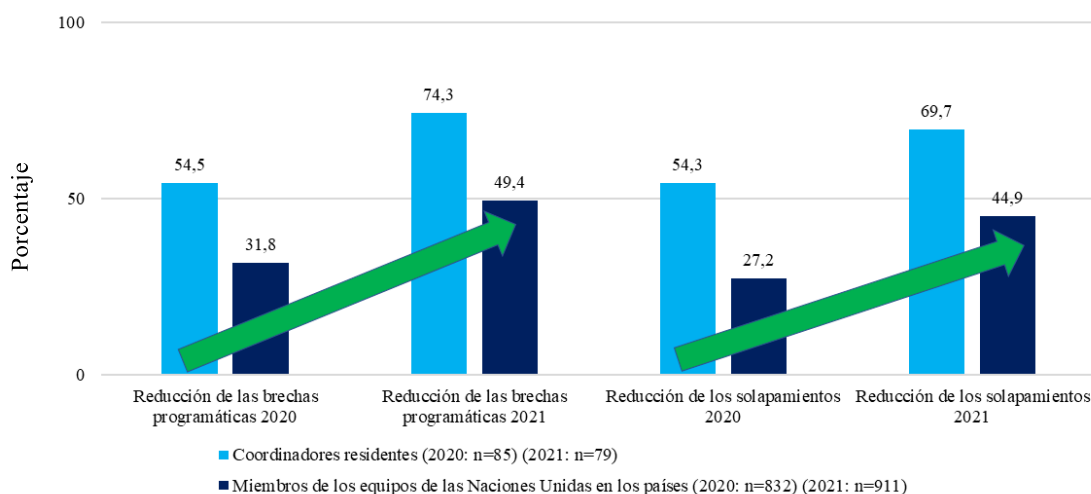
Miembro de equipo de las Naciones Unidas el país

Los representantes gubernamentales, los coordinadores residentes y los miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país informaron de que las medidas de coherencia de la programación habían mejorado tras la reforma, aunque seguía habiendo margen para perfeccionarla

14. Hubo acuerdo general en que la coherencia de la programación había mejorado tras la introducción de la reforma. En la mayoría de los países del estudio de caso, los representantes gubernamentales entrevistados señalaron una mayor coherencia de la programación de las Naciones Unidas. Por ejemplo, informaron de un mejor intercambio con todo el equipo de las Naciones Unidas en el país sobre la planificación en las esferas de resultados, una interacción más eficiente de las Naciones Unidas con el Gobierno por conducto de los coordinadores residentes y una menor duplicación de la programación. Además, los coordinadores residentes y los miembros de los equipos en los países encuestados informaron de mejoras a partir de 2020 y 2021 en los resultados positivos asociados a la mejora de la programación (véase la figura IV). La mayoría de los coordinadores residentes y algo más de la mitad de los encuestados de los equipos en los países (66 % y 55%, respectivamente) informaron de que el grado de coherencia del programa dentro de los equipos nacionales era excelente o bueno.

Figura IV

Más coordinadores residentes y de los equipos de las Naciones Unidas en los países encuestados informaron de los efectos positivos de la reforma en la reducción de las deficiencias y los solapamientos de la programación en 2021, en comparación con 2020



El liderazgo independiente y la función de convocatoria de los coordinadores residentes han contribuido a una mayor coherencia de la programación

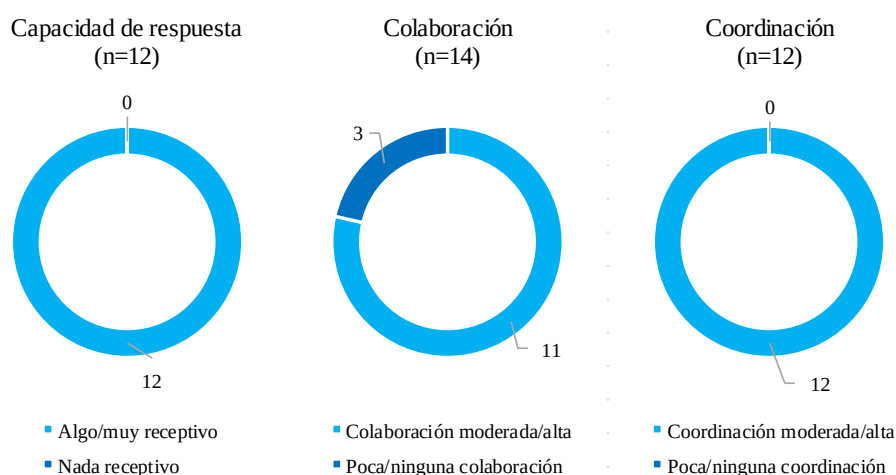
15. El liderazgo independiente y la función de convocatoria de los coordinadores residentes han contribuido a una mayor coherencia de la programación a nivel de los países. Los funcionarios gubernamentales y los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países entrevistados consideraron que los coordinadores residentes de los seis países del estudio de caso se comprometían y coordinaban generalmente bien con el Gobierno y, en menor medida, con los grupos no gubernamentales. A nivel interno, los coordinadores residentes aprovecharon su función de convocatoria a fin de movilizar a los miembros de los equipos en los países para que prestaran una atención colectiva a las cuestiones clave. Los organismos más pequeños también señalaron que podían aprovechar mejor sus mandatos en el país gracias a esta función de convocatoria. Con frecuencia los coordinadores residentes consultaban a los miembros de los equipos en los países sobre los temas de debate y los mensajes para reforzarlos en las reuniones con los funcionarios gubernamentales y se les vio informar activamente a los miembros de los equipos en las reuniones observadas. Sin embargo, en algunos de los países del estudio de caso, los coordinadores residentes entrevistados y los miembros de los equipos en los países expresaron preocupación por la falta de claridad entre las funciones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y las de los coordinadores residentes, incluido el liderazgo en cuestiones políticas y en proyectos conjuntos financiados por los donantes.

16. Los ejemplos de los seis estudios de caso demostraron cómo la independencia y la función de convocatoria de los coordinadores residentes habían contribuido a una mayor coherencia de la programación. Entre ellos se incluyen el papel de los coordinadores residentes en la dirección de los procesos de evaluación común para el país y del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, así como de los ejercicios del marco de respuesta socioeconómica, que, según casi todos los entrevistados gubernamentales y los equipos en los países, han sido muy bien ejecutados y han dado lugar a una programación más coherente de los

equipos en los países. Además, en casi todas las reuniones de los estudios de caso observadas, los coordinadores residentes coordinaron activamente las reuniones de los equipos en los países para lograr resultados y acuerdos específicos, respondieron a las preguntas y cuestiones planteadas e integraron de forma proactiva las aportaciones de las distintas partes interesadas a fin de establecer posiciones coherentes en los equipos en los países (véase la figura V). Las partes interesadas consideraron que los procesos de planificación dirigidos por los coordinadores residentes eran muy participativos y produjeron resultados de gran calidad. Por ejemplo, en la mayoría de los países de los estudios de caso, los procesos de elaboración del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, las evaluaciones comunes para los países y el marco de respuesta socioeconómica incluyeron la participación de las partes interesadas de las Naciones Unidas y de otros organismos en talleres técnicos, el comité directivo conjunto y diversos foros gubernamentales de alto nivel.

Figura V

En casi todas las reuniones observadas, se constató que los coordinadores residentes coordinaban, participaban y respondían activamente a las cuestiones planteadas por los participantes en la reunión



La selección de las esferas de resultados de la programación y el uso de los instrumentos introducidos tras la reforma también han facilitado la mayor coherencia de la programación

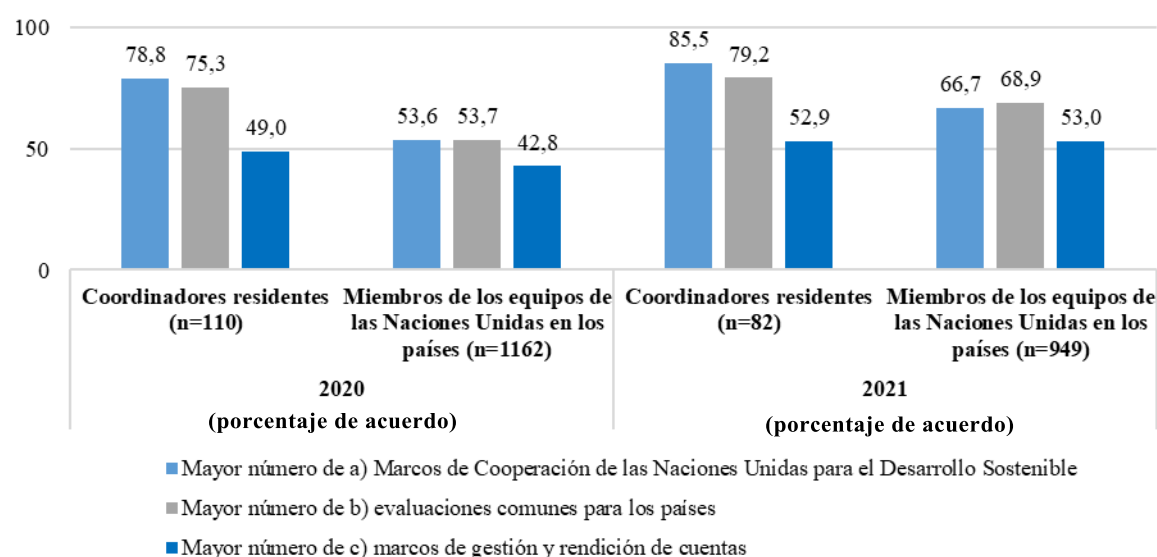
17. La estructura de los grupos de resultados fue una característica fundamental para mejorar la coherencia de la programación de las Naciones Unidas en la mayoría de los países de los estudios de caso. Estos grupos, con los colíderes de los organismos de los equipos de las Naciones Unidas en los países, tenían como objetivo trabajar en colaboración en los resultados articulados en el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible sobre la base de la alineación de sus mandatos con los resultados, en tanto que las oficinas de los coordinadores residentes proporcionaban orientación y algo de apoyo administrativo. En los seis países incluidos en los estudios de caso, especialmente en los países del Marco de Cooperación, la estructura del grupo de resultados fue un mecanismo muy eficaz para la coordinación de los equipos en los países en las esferas temáticas y para movilizar la acción integrada en cuestiones específicas. Los miembros de los equipos en los países entrevistados informaron de que los beneficios de ese enfoque incluían el intercambio regular de información y la presentación de informes de progreso, la

alineación de los informes de los indicadores y un mayor intercambio con los coordinadores residentes para el apoyo gubernamental.

18. Con creciente frecuencia, se consideró que los instrumentos introducidos tras la reforma (el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, la evaluación común para los países y, en menor medida, el marco de gestión y rendición de cuentas) eran una mejora de la coherencia de la programación de las Naciones Unidas. Los coordinadores residentes encuestados y los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países manifestaron sistemáticamente opiniones más positivas en 2020 y 2021 sobre el impacto de estos instrumentos para contribuir a una programación más coherente (véase la figura VI). Además, los coordinadores residentes entrevistados, los miembros de los equipos en los países y los funcionarios gubernamentales de los seis países estudiados señalaron que el nuevo Marco de Cooperación y los procesos de evaluación común de los países contribuyeron a una programación más coherente por las Naciones Unidas.

Figura VI

Los coordinadores residentes y los encuestados de los equipos de las Naciones Unidas en los países tenían opiniones más positivas y menos divergentes de que los instrumentos de reforma habían aumentado la coherencia de la programación en los países en 2021, en comparación con 2020



El hecho de que los coordinadores residentes se centren en cuestiones estratégicas de alto nivel ha sido una buena práctica para mejorar la coherencia de la programación

19. En cuatro de los países estudiados, los coordinadores residentes, en el desempeño de su mandato de coordinación general, demostraron una buena práctica al aprovechar las oportunidades para centrarse en cuestiones de mayor importancia estratégica para la consecución de los objetivos nacionales de desarrollo en su país. En un ejemplo, el coordinador residente, en colaboración con el grupo de resultados del equipo de las Naciones Unidas en el país correspondiente, respondió a una oportunidad política de apoyar al Gobierno en la modificación de leyes que perjudicaban a las mujeres y las niñas. En dos de los países estudiados, los coordinadores residentes dirigieron estratégicamente los esfuerzos para aprovechar la receptividad percibida del Gobierno respecto de cuestiones importantes: en un caso, el coordinador residente fue decisivo para que el documento del Marco de

Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible se debatiera en una reunión del gabinete del Gobierno; y en el otro caso, el coordinador residente planteó el tema de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en el Marco de Cooperación como esfera de resultados en reconocimiento de una oportunidad en la que el Gobierno se mostró muy receptivo a estos temas.

La integración de los organismos no residentes en la programación por países seguía evolucionando

20. En la mayoría de los países de los estudios de caso, los coordinadores residentes pusieron en contacto a los organismos no residentes con sus homólogos residentes que trabajaban en cuestiones similares y propiciaron su participación en el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, en la evaluación común para los países y en los procedimientos de los equipos de las Naciones Unidas en los países. Sin embargo, el personal de los organismos no residentes entrevistado en los seis países del estudio de caso señaló que, a pesar de estos buenos esfuerzos, su participación se vio limitada por las limitaciones logísticas creadas por la distancia física, el enfoque multinacional y las conexiones más débiles con las partes interesadas en los países. Los representantes de los organismos no residentes dieron ejemplos concretos de casos en que no se pudo participar en las reuniones de los equipos de los países cuando se les pedía, y varios sugirieron que era necesario llegar a ellos de forma más proactiva en cuestiones específicas para las que se necesitaba su experiencia.

B. La mejora de la coherencia de la programación aún no se ha traducido en una ejecución plenamente coordinada de las actividades operacionales

Se ha avanzado moderadamente en la elaboración y ejecución de planes de trabajo conjuntos

21. A pesar de las mejoras observadas en la coherencia de la programación de las Naciones Unidas, tal y como se ha comentado en el resultado A, se ha avanzado menos en el desarrollo e implementación de planes de trabajo conjuntos. Se trata de las tres actividades siguientes, basadas en las directrices más sistemáticas introducidas tras la reforma para garantizar una ejecución coherente de los programas:

a) **Articulación de la labor conjunta.** Las esferas estratégicas prioritarias, los resultados y las mediciones del desempeño comunes de los equipos de las Naciones Unidas en los países deben articularse en el contexto de resultados del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible o del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo. En las matrices de resultados del 88 % de los 39 Marcos de Cooperación y los 9 Marcos de Asistencia examinados se definieron esferas de resultados y actividades;

b) **Elaboración planes de trabajo conjuntos plurianuales e introducción en UN-Info.** Una vez establecido el marco de resultados, deben elaborarse planes de trabajo conjuntos plurianuales que abarquen todo el período de aplicación del Marco de Cooperación o del Marco de Asistencia, que deben introducirse en el sistema común UN-Info⁵. Esta plataforma digital de planificación, seguimiento y presentación de informes para todo el sistema, alojada en la Oficina de Coordinación del Desarrollo, contiene los planes de trabajo y los marcos de resultados conjuntos; es una parte importante de las iniciativas de las Naciones Unidas para mejorar la

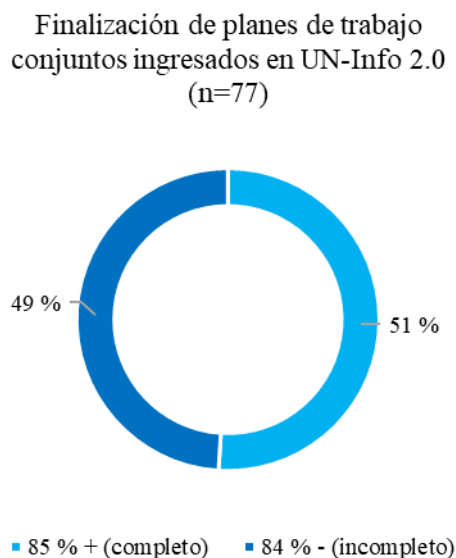
⁵ En agosto de 2021, los planes de trabajo conjuntos de 77 de las 130 oficinas de coordinadores residentes se habían introducido en UN-Info con distintos grados de compleción.

transparencia, la rendición de cuentas, la coherencia y la coordinación en apoyo de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Un examen de los datos de la Oficina de Coordinación del Desarrollo reveló que solo 39 de los 77 planes de trabajo conjuntos introducidos en el sistema UN-Info contenían datos suficientes para demostrar la puesta en práctica de las actividades de los programas conjuntos (véase la figura VII)⁶. Además, la pandemia de COVID-19, las emergencias humanitarias y la rápida evolución de los contextos políticos tuvieron un impacto negativo en la puesta en marcha de los planes de trabajo conjuntos plurianuales;

c) **Creación de planes de trabajo anuales.** Los planes de trabajo anuales y a nivel de grupo de resultados deben elaborarse a partir del Marco de Cooperación y de los planes de trabajo conjuntos plurianuales. Esto ha mejorado, pero aún no es sistemático. Por ejemplo, en la mitad de los planes de trabajo conjuntos de los países estudiados se detallaban pocas o ninguna actividad para la esfera de resultados seleccionada. Este estancamiento del avance también se observó en el marco de seguimiento y presentación de informes de la revisión cuadrienal amplia de la política, que informó de que el aumento del porcentaje de equipos de las Naciones Unidas en los países que tenían planes de trabajo conjuntos de nivel de grupos de resultados que estaban alineados con un Marco de Cooperación o un Marco de Asistencia y firmados por todas las entidades implicadas seguía siendo una labor en curso, aunque la cifra había aumentado del 24 % en 2015 al 58 % en 2019⁷.

Figura VII

Casi la mitad de los planes de trabajo conjuntos plurianuales introducidos en UN-Info no tenían aún datos completos para demostrar la ejecución de las actividades conjuntas



⁶ Los criterios de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna incluían la esfera de resultados, los organismos de las Naciones Unidas, los asociados, la financiación disponible y las fechas de inicio o finalización. El índice de referencia interno de la Oficina de Coordinación del Desarrollo en cuanto a la compleción alcanzaba el 85 % de los datos introducidos.

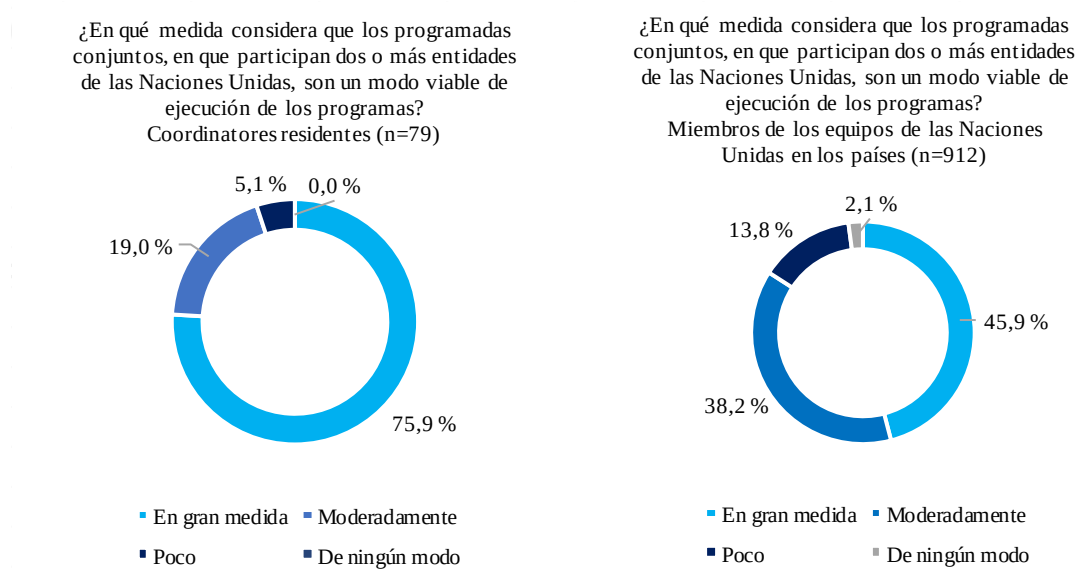
⁷ Marco de seguimiento y presentación de informes de la revisión cuadrienal amplia de la política, mayo de 2021, indicador 80.

Los programas conjuntos no se consideraron sistemáticamente como el modo más factible de ejecución coordinada de los programas

22. Los programas conjuntos, en los que dos o más organismos de las Naciones Unidas colaboraban en el mismo programa con financiación conjunta, no siempre se percibían como el modo más viable de ejecución coordinada de programas. Difirieron las opiniones de los coordinadores residentes y de los equipos de las Naciones Unidas en los países que respondieron a la encuesta sobre la viabilidad de los programas conjuntos, lo que pudo deberse en parte a que los organismos eran los principales responsables de la ejecución de los programas conjuntos (véase la figura VIII). Además, mientras que una gran mayoría de los coordinadores residentes encuestados (83 %) señaló que la capacidad de realizar actividades en el marco de un esfuerzo coordinado había aumentado tras la reforma, un número mucho menor de miembros de los equipos en los países (54 %) hizo la misma observación⁸. En cuatro de los países estudiados, los miembros de los equipos en los países informaron de numerosos retos relacionados con la ejecución de programas conjuntos. Entre ellos se incluían las diferencias en los procesos de programación y financiación, los ciclos y los asociados en ejecución de los organismos, la falta de orientación interna para la puesta en marcha de programas conjuntos y los elevados costos de transacción y la carga que supone la presentación de informes, que se analizan con más detalle en el resultado D.

Figura VIII

Hubo una divergencia entre los coordinadores residentes y los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países encuestados sobre la viabilidad de los programas conjuntos como modo de ejecución de programas



En los seis países estudiados, la falta de coordinación, la duplicación y la insuficiente división del trabajo impidieron que los programas se ejecutaran con mayor coherencia basándose en las ventajas comparativas de los organismos

23. Los coordinadores residentes y los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en todos los países del estudio de caso, así como los funcionarios

⁸ Los organismos especializados eran más propensos que otros miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países a informar de que había aumentado la capacidad de las Naciones Unidas para realizar actividades como parte de un esfuerzo coordinado.

gubernamentales en tres países, informaron de que la ejecución coherente del programa era inconsistente. Las razones específicas argumentadas fueron:

a) **Falta de coordinación en el plano de las actividades.** Los coordinadores residentes, los miembros de los equipos nacionales, los representantes gubernamentales y otras partes interesadas externas de los seis países estudiados informaron de una falta general de coordinación entre los organismos de las Naciones Unidas al ejecutar las esferas de programación compartidas. Por ejemplo, el director de un organismo señaló que los miembros de los equipos en los países no eran conscientes de que otros habían recibido cantidades importantes de fondos para la adaptación al clima, a pesar de estar centrados en los mismos problemas. Los funcionarios gubernamentales de tres países también señalaron que la aplicación coherente era un trabajo en curso y destacaron la necesidad de mejorar la coordinación entre los organismos de las Naciones Unidas, los donantes, las organizaciones de la sociedad civil y el Gobierno a nivel de proyecto, como se destaca en la cita del recuadro 2. Además, los coordinadores residentes y los miembros de los equipos en los países encuestados indicaron que la ejecución coordinada seguía siendo una labor en curso;

Recuadro 2

“El problema de la malnutrición es como un enorme enemigo en la montaña, y todos empujamos de uno en uno. Si todos empujáramos al mismo tiempo, podríamos tumbarlo de la montaña. Tenemos que utilizar un solo sistema. Veo que el problema sigue siendo que, después de planificar, trabajamos por separado”.

Funcionario gubernamental

b) **Duplicación en la ejecución de los programas.** Los funcionarios gubernamentales y los miembros de los equipos en los países mencionaron la duplicación en la ejecución de los programas en dos países del estudio de caso. Por ejemplo, en un país, los funcionarios gubernamentales señalaron la existencia de duplicación entre los organismos de las Naciones Unidas y las distintas partes interesadas con las que trabajaban las Naciones Unidas, así como la preocupación por la duplicación de la labor de las organizaciones no gubernamentales que ejecutaban proyectos para los organismos de las Naciones Unidas y para los organismos gubernamentales en ámbitos de trabajo similares, como los programas de juventud e igualdad de género. En el otro, los miembros de los equipos en los países citaron la duplicación y el solapamiento constantes de las actividades tanto de los programas como de las políticas, incluidos los programas relacionados con el cambio climático;

c) **Insuficiente división del trabajo basada en la ventaja comparativa de los organismos.** En otros dos estudios de caso, las organizaciones de la sociedad civil y los miembros de los equipos en los países informaron de que algunos organismos estaban trabajando en proyectos y programas que iban más allá de su ámbito de experiencia y de sus esferas de ventaja comparativa acordadas. En algunos casos, esto se habría debido a que los organismos buscaban visibilidad en todas las iniciativas, así como a las oportunidades de financiación que surgieron durante las emergencias humanitarias y la pandemia de COVID-19.

No obstante, hay ejemplos de actividades operacionales coordinadas que resultan prometedoras para aprovechar la ventaja comparativa de las Naciones Unidas y satisfacer mejor las necesidades de los países

24. En varios países del estudio de caso se estaban llevando a cabo con éxito actividades conjuntas más coherentes a través de los grupos de resultados del Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Por ejemplo, en un país del estudio de caso, las entidades de las Naciones Unidas se unieron en la llamada ventanilla única para la violencia sexual y de género, en la que las actividades programáticas y políticas se repartieron entre los miembros y se coordinaron con las organizaciones de la sociedad civil. Otros ejemplos de actividades operacionales coordinadas con éxito fueron un programa conjunto sobre técnicas de uso intensivo de mano de obra y conservación cultural, y un plan nacional de transferencia de efectivo que llegó al 98 % de todos los hogares con derecho a recibirla ([A/75/905](#), párr. 118 y recuadro 4).

25. Varios factores favorecieron la realización de actividades conjuntas en los seis países del estudio de caso. Entre los principales impulsores de la coherencia se encuentran:

- a) El Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (una mejor herramienta para promover la participación, coordinación y coherencia de las partes interesadas);
- b) Los grupos de resultados (que fomentan la coherencia, la promoción conjunta y la rendición de cuentas de los organismos);
- c) Fuerte participación y receptividad gubernamental;
- d) Fuerte papel de coordinación de los coordinadores residentes y participación activa de todas las partes interesadas;
- e) Impulso y actitudes personales de los coordinadores residentes y de los jefes de los equipos de las Naciones Unidas en los países, y relaciones entre ellos, para la acción colectiva;
- f) Mayor intercambio de información dentro del equipo en el país.

C. Se han hecho algunos progresos en la formulación y la prestación de un asesoramiento político más integrado

Los coordinadores residentes y los miembros del equipo de las Naciones Unidas en los países perciben que la coherencia política ha mejorado tras la reforma

26. La mayoría de los coordinadores residentes y de los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países encuestados (84 % y 62 %, respectivamente) informaron de que el diálogo político y el asesoramiento de los equipos en los países al Gobierno habían mejorado tras la reforma del sistema de coordinadores residentes; en 2020, el 83 % de los coordinadores residentes y el 55 % de los miembros de los equipos nacionales encuestados informaron de la misma mejora. Los datos de seguimiento de la revisión cuatrienal amplia de la política permitieron afirmar que el asesoramiento sobre políticas se había coordinado de manera creciente tras la reforma (el 66 % de los coordinadores residentes encuestados en 2017, frente al 72 % en 2019)⁹. La mayoría de los coordinadores residentes y de los miembros de los equipos en los países encuestados (68 % y 54 %, respectivamente) también calificaron

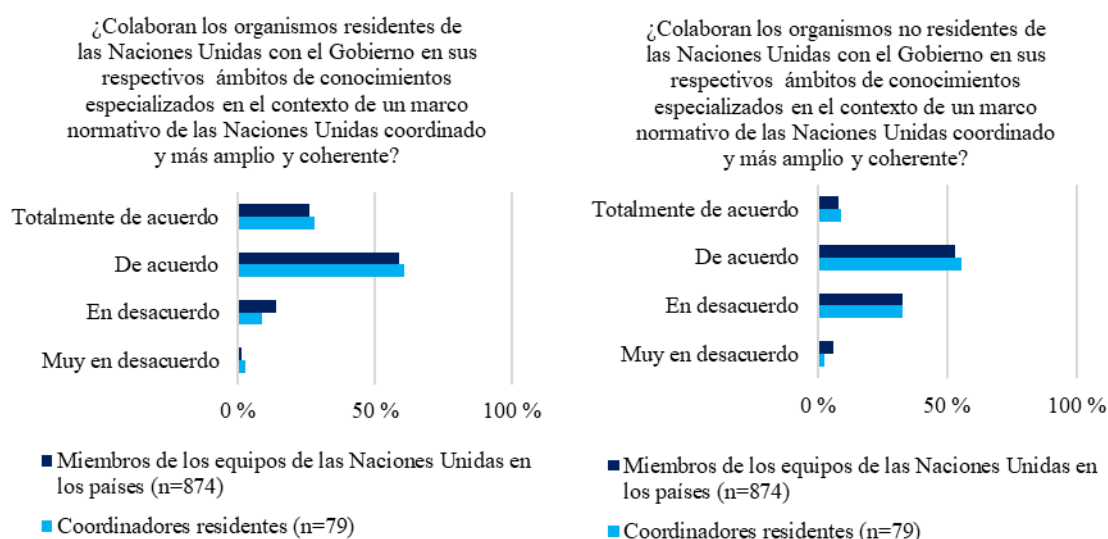
⁹ Marco de seguimiento y presentación de informes de la revisión cuatrienal amplia de la política, mayo de 2021, indicador 9a.

positivamente la coherencia general del asesoramiento sobre políticas de las Naciones Unidas. Los miembros de los equipos en los países del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (60 %) eran más propensos a valorar positivamente la coherencia de las políticas que los de los países del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (50 %).

27. Además, la mayoría de los coordinadores residentes y los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países encuestados coincidieron en que tanto las entidades residentes como las no residentes colaboraban con el Gobierno en un marco político más amplio, coherente y coordinado (véase la figura IX). Sin embargo, hubo menos acuerdo sobre la participación de las entidades no residentes, lo que refleja la conclusión de que es menos probable que los organismos no residentes se integren en la programación de los países (véase el párr. 20). Una vez más, los miembros de los equipos de los países del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (66 %) lo valoraron más positivamente que sus colegas de los países del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (58 %).

Figura IX

La mayoría de los coordinadores residentes y los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países encuestados coincidieron en que las entidades de las Naciones Unidas colaboraban con el Gobierno en un marco político más amplio, coherente y coordinado



Las observaciones de los Gobiernos sobre la recepción de un asesoramiento político coherente fueron más variadas, y los compromisos políticos bilaterales continuaron en la mayoría de los países estudiados

28. Los funcionarios gubernamentales tuvieron percepciones dispares sobre la coherencia del asesoramiento político de las Naciones Unidas dentro los seis países del estudio de caso y entre estos. En algunos casos, los funcionarios gubernamentales informaron de que trabajaban con unas Naciones Unidas más armonizadas, señalaron que recibían un asesoramiento político de alta calidad, apreciaron la coordinación de la Organización en ámbitos políticos temáticos y afirmaron que los coordinadores residentes eran el principal punto focal de las Naciones Unidas para el asesoramiento sobre políticas. Los datos de seguimiento de la revisión cuatrienal de las políticas de los países también mostraron que el porcentaje de Gobiernos que estaban de acuerdo

en que el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo proporcionaba un asesoramiento político integrado y adaptado a las necesidades y prioridades nacionales había aumentado del 79 % en 2017 al 88 % en 2020¹⁰.

29. En cambio, otros funcionarios entrevistados, a veces en los mismos países, informaron de la falta de coherencia de las políticas. Por ejemplo, algunos funcionarios criticaron el grado de integración y armonización del asesoramiento sobre políticas entre los miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país. Por ejemplo, un funcionario gubernamental consideró preocupante que las Naciones Unidas no ofrecieran suficiente orientación integrada sobre los recursos presupuestarios que el Gobierno debía destinar a cuestiones de seguridad alimentaria, o sobre las medidas más eficaces que debían adoptarse. Otros funcionarios entrevistados se refirieron a la falta de coherencia entre las entidades de las Naciones Unidas al proporcionar asesoramiento sobre políticas, como se señala en la cita del recuadro 3, que resume las opiniones de funcionarios gubernamentales que no vieron ninguna mejora significativa en este sentido.

Recuadro 3

“Las veo como organizaciones separadas. Cada vez que trataba con una de ellas, sentía que estaba tratando con una organización distinta [...]. Así que no era totalmente coherente y rara vez puede verse a las organizaciones de las Naciones Unidas asociadas y trabajando juntas”.

Funcionario gubernamental

30. Además, el compromiso bilateral entre un organismo de las Naciones Unidas y el Gobierno en materia de asesoramiento político sin que los coordinadores residentes lo sepan o sin que se les proporcione un marco de políticas integrado de las Naciones Unidas parece seguir siendo en gran medida el *statu quo*. En cuatro de los países del estudio de caso, los representantes de uno o varios ministerios colaboraron directamente en el asesoramiento sobre políticas con los organismos de las Naciones Unidas, en lugar de hacerlo a través de los coordinadores residentes. Por ejemplo, el personal de los ministerios gubernamentales de un país señaló que trabajaba directamente con sus organismos de ejecución en el ámbito de la agricultura y la pesca, en lugar de tener una línea de comunicación directa con el coordinador residente. Además, los funcionarios gubernamentales entrevistados en algunos países no eran plenamente conscientes del papel que desempeñaban los coordinadores residentes y las oficinas de los coordinadores residentes.

En ocasiones, la coherencia de las políticas se vio obstaculizada por la capacidad limitada de las oficinas de los coordinadores residentes para reunir los conocimientos especializados del sistema de las Naciones Unidas y por otros factores externos, como la falta de apoyo de los equipos de las Naciones Unidas en los países, la insuficiente influencia política y la inestabilidad de los Gobiernos

31. La capacidad de las oficinas residentes fue un factor determinante para lograr un asesoramiento sobre políticas integradas. En cinco de los seis países estudiados, los coordinadores residentes y los miembros del equipo de las Naciones Unidas en los países entrevistados consideraron que los coordinadores residentes estaban solo “moderadamente bien equipados” para fomentar un asesoramiento sobre políticas integradas, de alta calidad y oportuno. Entre los principales problemas detectados en

¹⁰ *Ibid.*, indicador 9b.

estos países se encontraban la falta de conocimientos en materia de políticas en la oficina del coordinador residente y el insuficiente apoyo consultivo prestado por los organismos. Además, los miembros de los equipos en los países señalaron la gran presión que soportaba la oficina del coordinador residente para ofrecer asesoramiento sobre políticas y cumplir al mismo tiempo con su mandato de coordinación. A nivel mundial, solo la mitad de los coordinadores residentes encuestados (51 %) coincidieron en que tenían suficiente capacidad de recursos humanos y financieros a fin de reunir la experiencia del sistema de las Naciones Unidas para un asesoramiento sobre políticas integradas, de alta calidad y oportuno. La mayoría de los miembros de los equipos en los países encuestados (66 %) estaban de acuerdo.

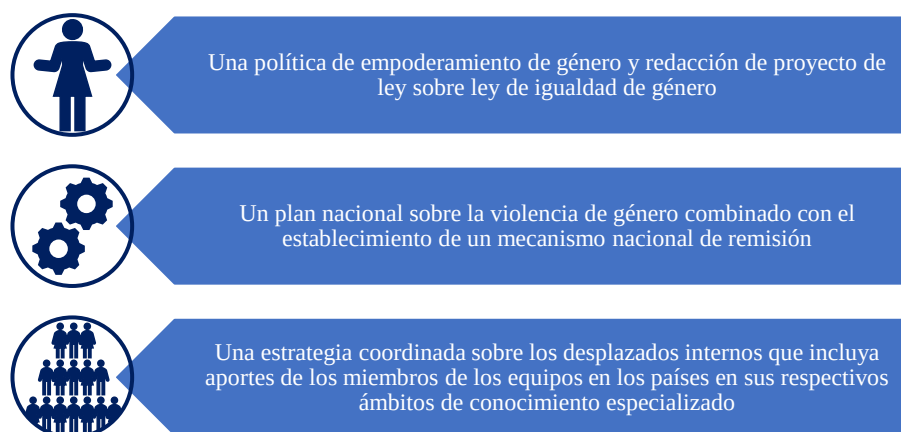
32. La insuficiente influencia política de los coordinadores residentes y la inestabilidad gubernamental también impidieron en ocasiones la coherencia de las políticas. Por ejemplo, el coordinador residente de un país del estudio de caso informó de que tenía un peso político limitado debido a la influencia de los donantes y a la falta de incentivos financieros para que el Gobierno interactuara con la oficina del coordinador residente. En otro ejemplo de estudio de caso, el coordinador residente, los miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país y un encuestado del sector privado informaron de distintos problemas relacionados con los frecuentes cambios de Gobierno y la elevada rotación de funcionarios, y por tanto de programas y prioridades, lo que afectaba gravemente a las relaciones gubernamentales, la planificación a largo plazo y la coherencia sostenida de las políticas.

En los seis países del estudio de caso hubo ejemplos en los que las agrupaciones temáticas coordinadas por los coordinadores residentes y el proceso del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible habían facilitado un asesoramiento normativo más integrado que, cuando se brindó, tuvo resultados positivos

33. En todos los países estudiados, los coordinadores residentes han liderado cada vez más la prestación de asesoramiento sobre políticas integradas en esferas temáticas como el género, además de poner un fuerte énfasis en la creación de alianzas estratégicas. Las agrupaciones temáticas han facilitado, en algunos casos, un asesoramiento sobre políticas integrado y de alta calidad al que el Gobierno anfitrión atribuyó resultados positivos (véase la figura X).

Figura X

Resultados positivos de las agrupaciones temáticas



34. En consecuencia, en los seis países estudiados, el nuevo proceso del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible ha permitido un

asesoramiento sobre políticas de alta calidad, cada vez más adaptado a las necesidades y prioridades nacionales. Los coordinadores residentes, los miembros de los equipos en los países y algunos funcionarios gubernamentales entrevistados en estos países informaron de que, tras el proceso del Marco de Cooperación, los coordinadores residentes estuvieron más centrados en alinear la planificación de las Naciones Unidas con las necesidades y prioridades nacionales de desarrollo, lo que supuso un cambio significativo con respecto al enfoque más aislado del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo. En 10 de las 11 reuniones relevantes observadas en los países del estudio de caso, la alineación entre el equipo en el país y las posiciones de los Gobiernos en materia de políticas fue de moderada a alta.

D. Los factores que dificultan los resultados en torno a las actividades operacionales coordinadas y el asesoramiento sobre políticas integradas son, entre otros, la disparidad de sistemas y procesos de los organismos, los acuerdos de financiación y la obligación de presentar informes

En ocasiones, los distintos procesos de planificación, las autoridades y las líneas jerárquicas de los equipos de las Naciones Unidas en los países han favorecido a las prioridades de los organismos de las Naciones Unidas en detrimento de las prioridades del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible

35. Los distintos procesos de planificación de los organismos de los equipos de las Naciones Unidas en los países para los programas de los países en desarrollo no se derivaron sistemáticamente del proceso del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. Aunque el volumen de trabajo conjunto ha aumentado, los procesos de planificación de los organismos no se ajustan sistemáticamente al apoyo de los objetivos de los marcos de cooperación en sus países de actuación. Esto significó que, en ocasiones, los organismos dieron prioridad a la gestión interna y a las preferencias de los proyectos de los donantes sobre las actividades acordadas en el Marco de Cooperación, sin que hubiera forma de conciliar las diferencias. Más de la mitad de los encuestados de los equipos en los países (54 %) señalaron que las estructuras de planificación de su organismo no estaban alineadas con el ciclo del Marco de Cooperación para el país de operaciones. Además, un examen de los documentos de los programas de los que se tomaron muestras para los seis países del estudio de caso demostró que 10 de los 25 no estaban totalmente alineados con el Marco de Cooperación o el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y que ningún organismo había adoptado el Marco de Cooperación como principal documento de programa (véase el cuadro 4).

Cuadro 4
Un tercio de los programas para los países examinados solo se ajustaban parcialmente a los instrumentos de planificación por países

<i>Análisis de contenido: instrumento de planificación por países derivado del programa para el país</i>	<i>Programa para el país con países del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible</i>		<i>Programa para el país con países del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo</i>	
Marco de cooperación adoptado por el organismo como programa nacional (A)	0		Totalmente alineado (15)	
Copia literal de los resultados del Marco de Cooperación y alineación de los resultados de los programas para los países con estos (B)	14		1	

<i>Análisis de contenido: instrumento de planificación por países derivado del programa para el país</i>	<i>Programa para el país con países del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible</i>	<i>Programa para el país con países del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo</i>
Copia literal de los resultados del Marco de Cooperación más otros resultados adicionales (C)	1	Parcialmente/no 2 alineado (10)
El programa para el país no contiene los resultados del Marco de Cooperación	1	6
Total	16	9

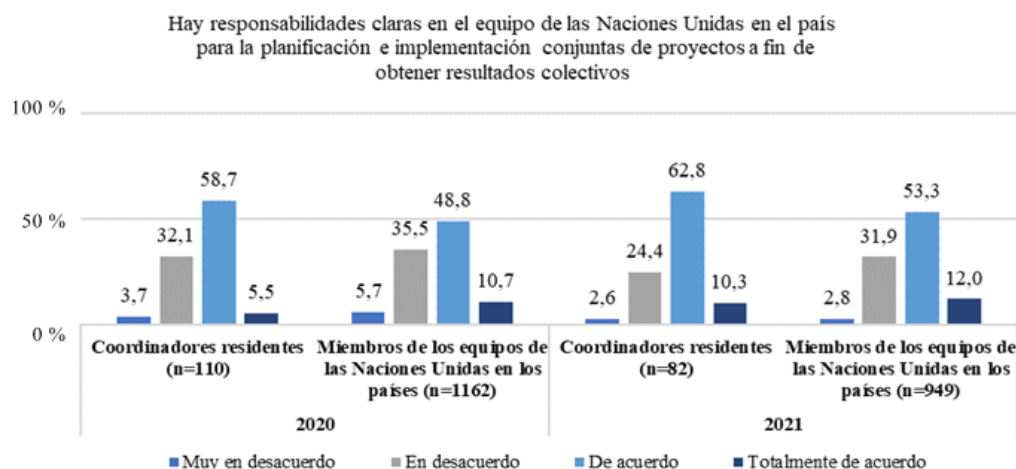
36. Los problemas relacionados con las diferentes autoridades de los organismos y las relaciones jerárquicas también han obstaculizado la coherencia. Los estudios de caso de los países mostraron que las disposiciones del marco de gestión y responsabilidad eran claras, pero las entrevistas con los coordinadores residentes y los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países demostraron que la aplicación variaba mucho según el equipo y el organismo en el país. No hubo ningún país del estudio de caso en el que los coordinadores residentes contribuyeran universalmente de manera formal a las evaluaciones del desempeño de los jefes de organismo, tal y como se estipula en el marco de gestión y rendición de cuentas¹¹. Aunque aumentó la proporción de coordinadores residentes encuestados y de miembros de equipos en los países que estaban de acuerdo en que había responsabilidades claras dentro del equipo en el país a fin de planificar y ejecutar proyectos conjuntos para obtener resultados colectivos, siguió existiendo una brecha entre las opiniones de los coordinadores residentes y las de los equipos en los países (véase la figura XI). Ello sugiere un posible riesgo en la aplicación de programas conjuntos coherentes. Además, un examen interno realizado por la Oficina de Coordinación del Desarrollo y las entrevistas realizadas a los coordinadores residentes y a los miembros de los equipos de dos países del estudio de caso mostraron que el ejercicio de configuración de los equipos en los países no había tenido en cuenta a las autoridades regionales y de la Sede necesarias para ajustar la configuración de los organismos a fin de apoyar las necesidades del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible¹².

¹¹ Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, *Management and Accountability Framework of the UN Development and Resident Coordinator System*, págs. 7 y 29.

¹² Oficina de Coordinación del Desarrollo, “UNCT fit for purpose”, 2021, pág. 1.

Figura XI

Las opiniones positivas entre los coordinadores residentes y los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países encuestados sobre la responsabilidad de los organismos en la labor conjunta han aumentado, aunque sigue habiendo una diferencia entre las opiniones de los coordinadores residentes y las de los equipos de las Naciones Unidas en los países

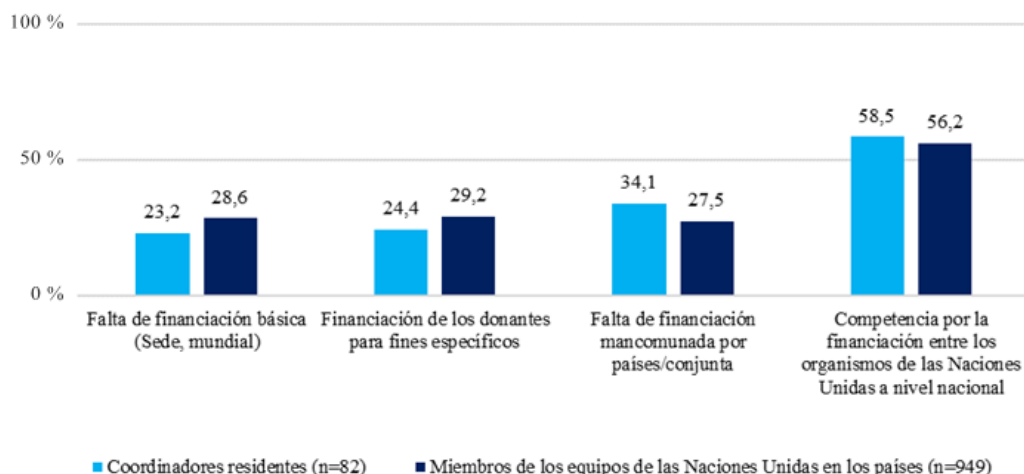


La competencia por la financiación, la falta de financiación común, la asignación de fondos por parte de los donantes y los acuerdos bilaterales de financiación entre los departamentos de los Gobiernos anfitriones y los organismos de las Naciones Unidas han socavado la coherencia de la realización de actividades y el asesoramiento sobre políticas

37. Los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países que respondieron a la encuesta y los entrevistados en los seis países del estudio de caso señalaron sistemáticamente a los acuerdos de financiación como la principal barrera para mejorar la coherencia en la ejecución de los programas a nivel de país y el asesoramiento sobre políticas integradas. Las cuestiones relacionadas con la financiación representaron cuatro de los cinco principales obstáculos señalados por los coordinadores residentes y los miembros de los equipos en los países encuestados; el quinto obstáculo (no aparece en la imagen) está relacionado con la falta de incentivos para trabajar de forma colectiva (véase la figura XII).

Figura XII

Los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países que respondieron a la encuesta también señalaron que los principales obstáculos para una ejecución más coherente de los programas estaban relacionados con los acuerdos de financiación en el sistema de las Naciones Unidas



38. En los seis países estudiados se observaron los siguientes ejemplos concretos de cómo los acuerdos de financiación socavaban la coherencia de los programas:

a) **Competencia entre los organismos de las Naciones Unidas por la financiación.** Los funcionarios gubernamentales, los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países, los coordinadores residentes y el personal de las oficinas de los coordinadores residentes entrevistados en casi todos los países del estudio de caso señalaron que la competencia por los fondos obstaculizaba el trabajo conjunto porque desviaba la atención de la aplicación del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y dificultaba la coherencia en general. En un ejemplo, la oficina del coordinador residente puso en contacto a un organismo no residente y a uno residente en un trabajo similar, pero las discusiones se detuvieron cuando se dieron cuenta de que estaban solicitando fondos al mismo donante;

b) **Falta de fondos mancomunados disponibles.** Aunque en la mayoría de los países del estudio de caso se consideró que la financiación mancomunada era un factor que contribuía a la coherencia, algunos miembros de los equipos en los países y coordinadores residentes criticaron la escasa cuantía de las sumas disponibles. Una evaluación realizada en 2021 de la respuesta de las Naciones Unidas a la pandemia de COVID-19 también puso en evidencia como un problema crítico el bajo nivel de recursos disponibles en favor del fondo fiduciario multipartito para la respuesta a la COVID-19 y la recuperación¹³;

c) **Financiación para fines específicos y relaciones bilaterales entre los donantes y los organismos de las Naciones Unidas.** En todos los países del estudio de caso, se percibió que las relaciones bilaterales con los donantes habían socavado la coherencia, ya que los ministerios y los organismos donantes bilaterales seguían colaborando con los organismos de las Naciones Unidas sin la participación del coordinador residente. Por ejemplo, en un país, la insistencia de los donantes en financiar una estrategia de nutrición separada socavó la labor realizada respecto de

¹³ Naciones Unidas, *Early lessons and Evaluability of the UN COVID-19 Response and Recovery MPTF*, abril de 2021, pág. vii.

una estrategia de nutrición más amplia para el Gobierno, que se había elaborado mediante un proceso coordinado. La cuestión de la financiación bilateral que socavaba la coherencia se puso de manifiesto en múltiples exámenes, incluida la evaluación de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales en 2021¹⁴;

d) **Desincentivos para la búsqueda de financiación de proyectos conjuntos.** El personal de los equipos en los países y de las oficinas de los coordinadores residentes entrevistado describió importantes desincentivos para llevar a cabo y buscar financiación para proyectos conjuntos. Las solicitudes de financiación común eran engorrosas, variaban según los fondos y eran imprevisibles. En la mayoría de los casos, la oficina del coordinador residente había ayudado a organizar las solicitudes, aunque no siempre tuvieron éxito. Los mecanismos de gobernanza de los proyectos conjuntos también difieren entre los organismos de las Naciones Unidas, lo que añade la carga de un gran volumen de reuniones y la elaboración de diferentes acuerdos entre organismos.

Los requisitos de presentación de informes para los organismos de los equipos de las Naciones Unidas en los países que se introdujo tras la reforma se percibían como pesados

39. Algunos miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países también consideraron que los requisitos de presentación de informes introducidos con la reforma eran una carga importante, como se desprende de una opinión común de los miembros de los equipos en los países en la cita del recuadro 4. Entre los ejemplos de los pesados requisitos de presentación de informes se encuentran: la duplicación de la presentación de la misma información a la Oficina de Coordinación del Desarrollo a través de los coordinadores residentes y a sus sedes regionales y mundiales; el uso de indicadores separados para evaluar el desempeño en cuestiones comunes solicitadas por sus sedes y por el coordinador residente; la participación en programas conjuntos aumenta los requisitos de presentación de informes; y la falta de información sobre el uso de sus informes a los coordinadores residentes y a la Oficina. La evaluación realizada en 2021 por la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales también constató que la existencia de sistemas institucionales separados obligaba al personal de las Naciones Unidas a gestionar múltiples procesos duplicados en los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y advirtió que no debía repetirse este problema en los nuevos Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible¹⁵. No obstante, en dos de los países estudiados que tenían Marcos de Cooperación, los miembros de los equipos en los países señalaron que trabajaban dentro de las estructuras de las oficinas de los coordinadores residentes para mejorar la gestión de los requisitos de presentación de informes. Por ejemplo, en un país, los miembros del equipo nacional habían acordado con la oficina del coordinador residente alinear los indicadores de los organismos en el marco de información conjunta del grupo de resultados y, en otro país, varios miembros del equipo nacional señalaron que el uso de UN-Info había sido útil para la presentación de informes y que esperaban que esto mejorara con el tiempo. En ambos casos, se consideró útil la creación de grupos de trabajo interinstitucionales de seguimiento y evaluación.

¹⁴ Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales, *Lessons in Multilateral Effectiveness: Is this time Different? UNDS Reform: Progress, Challenges and Opportunities*, 2021, pág. 83.

¹⁵ *Ibid.*, pág. 48.

Recuadro 4

“No solo informamos a la oficina del coordinador residente, sino también a nuestras diferentes oficinas regionales y subregionales y, por supuesto, a la Sede. Seguimos aportando la misma información a diferentes personas a través de diferentes plataformas y por medio de diferentes mecanismos. La cantidad de informes es abrumadora”.

Miembro de equipo de las Naciones Unidas el país

40. Hay que reconocer a todos los componentes del sistema de las Naciones Unidas los importantes progresos realizados en la reforma del sistema de coordinadores residentes. Sin embargo, en la siguiente fase importante de la reforma (puesta en marcha de la prestación coordinada e integrada de asesoramiento normativo y programas) será necesario que todas las entidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y de los donantes realicen un cambio crítico. Al tiempo que se respetan los mandatos de las entidades individuales y la responsabilidad ante los órganos gubernamentales, los sistemas institucionales deben adaptarse en mayor medida a la reforma general. La programación paralela de los organismos dentro del principal Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y la percepción de falta de incentivos para reducir la brecha entre estas vías paralelas han dificultado la formulación y aplicación de planes de trabajo conjuntos.

E. Gracias a las herramientas de planificación de la reforma y al liderazgo de los coordinadores residentes, las cuestiones transversales se han incorporado a la programación de las Naciones Unidas a nivel de país, pero no se han puesto en práctica de forma sistemática

El género y los derechos humanos y, en menor medida, la discapacidad y el medio ambiente se han integrado en la programación de las Naciones Unidas a nivel de los países

41. Tras la reforma, las cuestiones transversales se han integrado bien en la programación de las Naciones Unidas a nivel de país. Los coordinadores residentes, los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países y los funcionarios gubernamentales entrevistados en los seis estudios de caso coincidieron ampliamente en que las consideraciones relativas al género, los derechos humanos y el medio ambiente y la discapacidad se habían integrado en la programación, y algunos destacaron este aspecto como una esfera de reforma especialmente exitosa. En los 48 Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y en los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo examinados se hizo referencia al análisis o a la consulta sobre cuestiones de género; los derechos humanos y el medio ambiente se mencionan en 47 documentos y la discapacidad en 41. Además, la mayoría de los coordinadores residentes y de los miembros de los equipos en los países encuestados (52 % o más) coincidieron en que los principios transversales estaban bien integrados en la programación por países, y los miembros de los equipos de los países del Marco de Cooperación eran más propensos a dar calificaciones más altas que los de los países del Marco de Asistencia.

42. En los seis países de los estudios de caso, se observaron ejemplos positivos de integración eficaz en los que los coordinadores residentes desempeñaron un papel especialmente activo. Entre las iniciativas dirigidas por los coordinadores residentes para garantizar la integración de las cuestiones transversales se incluyen:

- a) Creación de grupos temáticos sobre género y discapacidad para apoyar a los grupos de resultados;
- b) Formación de grupos interinstitucionales de género, derechos humanos e inclusión de la discapacidad en apoyo al Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, incluyendo cuestiones transversales en las evaluaciones de necesidades y propuestas;
- c) Trabajo con los organismos en los datos desglosados por género;
- d) Fomentar la promoción conjunta de los equipos de las Naciones Unidas en los países respecto de las cuestiones transversales.

43. En los seis países estudiados, el género se tuvo más en cuenta que la inclusión de la discapacidad y las cuestiones ambientales. La discapacidad y el medio ambiente se debatieron en 4 de las 14 reuniones observadas, mientras que en 10 se habló de género y en 6 se habló sobre los derechos humanos. Además, en todos los instrumentos de planificación examinados se hacía menos referencia al análisis y a la consulta sobre la discapacidad, como se señala en el párrafo 41. Dicho esto, los miembros del equipo de las Naciones Unidas en varios países describieron iniciativas especiales centradas en la discapacidad y el medio ambiente.

Sin embargo, la puesta en práctica de las cuestiones transversales a nivel de proyecto planteó dificultades

44. A pesar de la mejora de la integración en la programación de las Naciones Unidas, los coordinadores residentes, el personal de las oficinas de los coordinadores residentes, los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países y los funcionarios gubernamentales entrevistados en los países del estudio de caso señalaron las dificultades para pasar de la teoría a la práctica de la integración, y citaron la dificultad de garantizar que las cuestiones transversales se pusieran en marcha en los programas en la fase de ejecución. Los tres retos principales a este respecto son:

- a) **Capacidad y enfoque de los organismos.** En tres países del estudio de caso, la oficina del coordinador residente y el personal del equipo de las Naciones Unidas en el país entrevistado señalaron la importancia de una capacidad y un enfoque adecuados de los organismos para abordar las cuestiones transversales. Por ejemplo, un miembro del equipo en el país señaló que el coordinador residente podía abogar por cuestiones dentro del equipo, pero no podía exigir a los organismos que incluyeran esas cuestiones en su propia programación por país;
- b) **Falta de capacidad de las oficinas de los coordinadores residentes.** En dos de los países estudiados, los coordinadores residentes y el personal de la oficina del coordinador residente informaron de que tenían una capacidad limitada para apoyar la integración de cada cuestión transversal en la fase de ejecución. En estos ejemplos, los miembros de los equipos en los países, los Gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil se mostraron preocupados por el limitado alcance de la coordinación en torno a estas cuestiones, debido potencialmente a la falta de recursos de la oficina del coordinador residente para coordinar;
- c) **Sensibilidad política.** En dos de los países estudiados, se detectaron problemas para promover cuestiones delicadas, como los derechos humanos y el género, en algunos contextos. Por ejemplo, en un país del estudio de caso, los derechos humanos se percibían como una cuestión políticamente delicada, lo que hizo que se centrara la estrategia en el género, que se consideraba más aceptable. En otro país del estudio de caso, las cuestiones relativas a la igualdad de género se dejaron de lado, tras haber tenido poco eco.

V. Recomendaciones

45. La División de Inspección y Evaluación formula cuatro recomendaciones importantes a la Oficina de Coordinación del Desarrollo.

Recomendación 1 (resultados B y D)

46. Para hacer frente a los problemas creados por la disparidad de requisitos de los programas, la gobernanza, las vías de programación paralelas y las relaciones jerárquicas sobre la ejecución de los planes de trabajo conjuntos de las entidades de las Naciones Unidas, la Oficina de Coordinación del Desarrollo, en su calidad de secretaria, debería apoyar a la Presidencia del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible a fin de proporcionar a los órganos rectores del sistema de Organización la información y los instrumentos pertinentes para facilitar su función de supervisión a fin de mejorar la coherencia y la aplicación de los planes de trabajo conjuntos a nivel de los países, tal como pidió la Asamblea General en su resolución 76/4.

Indicadores de progreso: debates organizados en el seno del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible; calendario para aplicar la resolución 76/4 de la Asamblea General y los compromisos del pacto de financiación; información a los órganos gubernamentales sobre las medidas adoptadas

Recomendación 2 (resultados B y C)

47. Para abordar algunos de los problemas detectados en la traducción de la planificación coherente de los programas en su ejecución y en el asesoramiento sobre políticas integradas, la Oficina de Coordinación del Desarrollo debería reforzar sus iniciativas de intercambio de conocimientos señalando, sintetizando y difundiendo las buenas prácticas para la coherencia de los programas nacionales y el asesoramiento sobre políticas integradas. Esta recomendación debería basarse en la serie de desarrollo de capacidades y conocimientos ya previstas, dirigidas por la Oficina y abiertas a todos los coordinadores residentes y a los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países. La Oficina procura reunir buenas prácticas a partir de la comunidad de prácticas de los coordinadores residentes, su propia base de datos de buenas prácticas, las plataformas de colaboración regionales y otros foros de comunicación. Las buenas prácticas sobre la participación de los organismos no residentes en la ejecución de los programas y el asesoramiento sobre políticas deberían recogerse y compartirse para seguir promoviendo su integración en los equipos y la programación de los países.

Indicadores de progreso: el personal de la Oficina de Coordinación del Desarrollo está encargado de sintetizar y difundir las buenas prácticas; la difusión activa de al menos tres buenas prácticas para la ejecución coherente de los programas y el asesoramiento sobre políticas integradas a todas las oficinas de los coordinadores residentes

Recomendación 3 (resultados B, C y D)

48. Para hacer frente a la percepción de un aumento de los requisitos de presentación de informes entre los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países, la Oficina de Coordinación del Desarrollo debería emprender un examen de los requisitos colectivos de presentación de informes de los equipos en los países, incluidos los que dimanaban de las oficinas de los coordinadores residentes y de la Oficina de Coordinación del Desarrollo, a fin de detectar posibles solapamientos y oportunidades de racionalización entre los procesos de presentación de informes de las oficinas de los coordinadores residentes y de la Oficina de Coordinación del Desarrollo y de los organismos, con el fin de: a) fundamentar las deliberaciones del Grupo de las Naciones

Unidas para el Desarrollo Sostenible respecto de las formas de simplificar los requisitos de presentación de informes sobre los resultados; y b) alentar a las entidades del sistema de desarrollo de las Naciones Unidas a seguir invirtiendo en UN-Info y a utilizarla plenamente.

Indicador de progreso: se ha completado el examen, incluida la reseña de oportunidades para reducir la duplicación de informes

Recomendación 4 (resultado E)

49. Para hacer frente a las dificultades que plantea el abordaje de las cuestiones transversales en el ámbito de los proyectos, la Oficina de Coordinación del Desarrollo debería elaborar un plan de acción para apoyar a las oficinas de los coordinadores residentes en la puesta en práctica de las orientaciones existentes sobre la integración de las cuestiones transversales en los ámbitos del género, los derechos humanos, la discapacidad, el medio ambiente y el cambio climático. Al hacerlo, la Oficina tal vez desee considerar las siguientes opciones:

- a) Establecer asesores itinerantes de las oficinas regionales para proporcionar más experiencia y orientación a nivel de los países;
- b) Contratar asesores dedicados a cuestiones específicas, según sea necesario, como la inclusión de la discapacidad, en la oficina de Nueva York de la Oficina de Coordinación del Desarrollo, cuyas funciones incluirían la capacitación de otros funcionarios (incluidos los asesores de nivel regional) y la respuesta a las solicitudes de las oficinas de los coordinadores residentes;
- c) Mantener la alianza con ONU-Mujeres para establecer coordinadores de género y apoyar a los grupos de resultados de género;
- d) Mantener la colaboración con la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos sobre el establecimiento de asesores regionales de derechos humanos;
- e) Reforzar el compromiso de las coaliciones temáticas existentes, los grupos de apoyo entre pares y las entidades individuales de las Naciones Unidas a nivel regional para apoyar a las oficinas de los coordinadores residentes según sea necesario.

Indicador de progreso: plan de acción terminado que incluya medidas concretas y plazos para ayudar a las oficinas de los coordinadores residentes a poner en práctica las orientaciones sobre la integración de las cuestiones clave

Anexo*

Observaciones recibidas del Subsecretario General de Coordinación del Desarrollo

Me complace recibir las conclusiones del proyecto de informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) sobre la evaluación de la contribución del sistema de coordinadores residentes a la coherencia de los programas a nivel nacional. Me complace especialmente reconocer la conclusión del proyecto de informe de que la coherencia de la programación de las Naciones Unidas a nivel de los países se ha logrado en gran medida, y tengo la convicción de que el informe nos ayudará a seguir reforzando estas iniciativas, en consonancia con los propósitos articulados por los Estados Miembros de la Organización a través de la resolución [72/279](#) de la Asamblea General.

Tras examinar el informe, me complace informarle de que aceptaremos las cuatro recomendaciones expuestas en el proyecto de informe. Tal y como se solicitó, hemos elaborado una respuesta de la administración al proyecto de informe. En el documento se indica de manera explícita que se aceptó cada recomendación y se incluye nuestro plan de acción con un calendario asociado para su aplicación.

En concreto, para apoyar a la Presidencia del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (GNUM) en la facilitación de la función de supervisión de los órganos rectores del sistema de las Naciones Unidas (recomendación 1), entre otras acciones, tenemos previsto elaborar una lista de control de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo para las entidades del GNUM, con el fin de informar anualmente a sus órganos rectores. Se reforzará el intercambio de conocimientos sobre buenas prácticas (recomendación 2) mediante intercambios de grupos de apoyo entre pares, comunidades de intercambio de prácticas, difusión de buenas prácticas a través de diversos canales y mejora de la gestión de los conocimientos de la Oficina de Coordinación del Desarrollo. La Oficina de Coordinación del Desarrollo encargará un examen de los requisitos colectivos de presentación de información de las entidades con el fin de detectar solapamientos y oportunidades de racionalización con los requisitos de información específicos de los organismos. Además, según el mandato del UNSDG, la Oficina de Coordinación del Desarrollo coordinará con los miembros un plan de ejecución para informar sobre los resultados de todo el sistema, que se implementará en el período 2022-2024 (recomendación 3). Por último, prevemos la elaboración de un plan de acción para apoyar a las oficinas de los coordinadores residentes en la puesta en práctica de las orientaciones existentes sobre la integración de las cuestiones transversales en la programación y los procesos a nivel de los países, teniendo en cuenta las opciones presentadas por la OSSI (recomendación 4).

Aprovecho esta oportunidad para agradecer las reflexiones del informe, incluido el señalamiento, en los seis países estudiados, de los acuerdos de financiación de los organismos de las Naciones Unidas como principal obstáculo para mejorar la coherencia en la ejecución de los programas a nivel de país y el asesoramiento sobre políticas integradas (párrs. 40 y 41). Reconociendo que los Estados Miembros están llamados a desempeñar un papel a la hora de incentivar la coherencia de los programas, el informe señala que la competencia por la financiación, la falta de financiación mancomunada, la asignación de fondos para fines específicos por parte de los donantes y los acuerdos bilaterales de financiación entre los Gobiernos

* En el presente anexo, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna presenta el texto íntegro de las observaciones recibidas de la Oficina de Coordinación del Desarrollo. La práctica se ha instituido de conformidad con la resolución [64/263](#) de la Asamblea General, en atención a la recomendación del Comité Asesor de Auditoría Independiente.

anfitriones y los organismos de las Naciones Unidas han socavado la coherencia de las actividades operacionales y el asesoramiento sobre políticas (pág. 21). La Oficina de Coordinación del Desarrollo de las Naciones Unidas espera colaborar con todas las partes interesadas para abordar estas cuestiones, como se prevé también en el Pacto de Financiación de las Naciones Unidas.

Permítame darle las gracias a usted y a su oficina por haber emprendido un proceso consultivo y un enfoque de fuerte cooperación. Esta es otra contribución muy positiva a nuestro trabajo.
