Naciones Unidas E/AC.51/2023/2*

Consejo Económico y Social

Distr. general
18 de enero de 2023
Español
Original: inglés

Comité del Programa y de la Coordinación
63er período de sesiones
Sesión de organización, 27 de abril de 2023
Período de sesiones sustantivo, 30 de mayo a 30 de junio de 2023
Tema 3 b) del programa provisional**
Cuestiones relativas a los programas: evaluación

Evaluación del apoyo regional de la Oficina de Coordinación del Desarrollo

Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

Resumen

La Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) ha determinado la pertinencia y la eficacia de las oficinas regionales de la Oficina de Coordinación del Desarrollo al apoyar y facilitar a los coordinadores residentes el desempeño de su función esencial de coordinación y liderazgo, prevista en la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Evaluó dos resultados inmediatos: a) coordinadores residentes bien informados y capacitados; y b) una mayor coordinación y coherencia de las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas a nivel de país y regional, entre otras cosas mejores respuestas transfronterizas, a fin de promover el desarrollo sostenible. La evaluación de la OSSI se llevó a cabo mediante encuestas, entrevistas, la observación directa de reuniones, estudios de casos, análisis de la carga de trabajo y revisiones documentales.

El apoyo prestado por las oficinas regionales aumentó la capacidad de los coordinadores residentes para desempeñar mejor su función de liderazgo. La función principal de las oficinas regionales, a saber, apoyar a los coordinadores residentes, se ha aplicado según lo previsto en la reforma del sistema para el desarrollo y se ha aceptado de forma generalizada. Las oficinas regionales dedicaron el 65 % del tiempo al trabajo a nivel de país, el 20 % al trabajo a nivel regional y el 15 % al trabajo a nivel mundial. Prestaron a los coordinadores residentes diversas formas de apoyo útil a nivel de país, entre otras apoyo sobre marcos de cooperación y cuestiones de operaciones y desempeño. En gran medida, los coordinadores residentes se mostraron satisfechos

* Publicado nuevamente por razones técnicas el 5 de mayo de 2023.
** E/AC.51/2023/1.

Se ruega reciclar

con el apoyo recibido. Las oficinas regionales también ofrecieron apoyo a los coordinadores residentes para la respuesta humanitaria y a las crisis, proporcionándoles asesoramiento y orientación, así como acceso a especialistas del sistema de las Naciones Unidas y capacidad de refuerzo. Los coordinadores residentes se mostraron menos satisfechos en general con el apoyo en esta esfera en comparación con el apoyo más de rutina prestado a diario.

El apoyo prestado por las oficinas regionales aumentó la capacidad de los coordinadores residentes para desempeñar mejor su función de coordinación de programas. Las oficinas regionales apoyaron a los coordinadores residentes en esa función a través del mecanismo de los grupos de apoyo entre pares y prestaron apoyo directo a los procesos de programación. Los coordinadores residentes se mostraron muy satisfechos con ambas modalidades de apoyo. El apoyo ofrecido por las oficinas regionales también aumentó la capacidad de los coordinadores residentes para coordinar la programación de las Naciones Unidas a nivel de país conectándolos con conocimientos especializados y análisis en el plano regional. Cuando hubo conocimientos especializados disponibles, las oficinas regionales apoyaron eficazmente la transversalización de las agendas normativas en la programación conjunta.

Las oficinas regionales también han prestado a los coordinadores residentes un apoyo útil sobre respuestas transfronterizas por diversos medios, principalmente reuniendo a coordinadores residentes y entidades del sistema de las Naciones Unidas, revisando los análisis comunes sobre los países y los marcos de cooperación y apoyando los análisis regionales. Las cinco oficinas regionales han ofrecido apoyo a los coordinadores residentes en materia de respuestas transfronterizas, aunque ha sido limitado debido a la complejidad de los problemas y la capacidad reducida de las propias oficinas.

Habida cuenta de que su labor se basa en gran medida en la demanda y depende considerablemente de recursos extrapresupuestarios relacionados con puestos, es posible que las oficinas regionales no puedan mantener su nivel de apoyo actual. Esta labor, condicionada en gran parte por la demanda y no sujeta a ningún límite, entrañaba solicitudes de apoyo variables y muy amplias que dificultaban la planificación. Las oficinas regionales han añadido capacidad para satisfacer la demanda de los coordinadores residentes y la Oficina de Coordinación del Desarrollo en Nueva York mediante personal temporario, adscripciones y voluntarios de las Naciones Unidas. Pese a haber añadido capacidad, las oficinas regionales siguieron teniendo dificultades para cubrir la demanda de apoyo.

La función de las oficinas regionales consistente en conectar a los coordinadores residentes con la arquitectura de las Naciones Unidas a nivel regional aún se encuentra en evolución, y los coordinadores residentes se mostraron menos satisfechos con ella. En contraste con su función en los grupos de apoyo entre pares, la función de las oficinas regionales en relación con las plataformas de colaboración regional tenía una definición más general en el marco de rendición de cuentas sobre la gestión, y la descripción de los medios de trabajo no era tan precisa. Por tanto, las oficinas regionales han ejercido de manera diferente la función en las plataformas de colaboración regional, y algunas han asumido un papel conector más activo. No obstante, las oficinas regionales han podido conectar en cierto grado a los coordinadores residentes con la arquitectura regional de las Naciones Unidas por medio de la plataforma. Las oficinas se enfrentaron a problemas más amplios en materia de estructura orgánica al conectar a los coordinadores residentes con conocimientos especializados y estrategias de las Naciones Unidas a nivel regional, entre ellos la capacidad de respuesta dispar de las coaliciones temáticas, la falta de

incentivos y rendición de cuentas de las entidades de las Naciones Unidas y las reformas que seguían gestándose a escala regional.

La OSSI formula dos recomendaciones importantes dirigidas a la Oficina de Coordinación del Desarrollo:

- Llevar a cabo una evaluación de las necesidades de los coordinadores residentes y las oficinas conexas y un análisis de los tipos de apoyo que la Oficina de Coordinación del Desarrollo está en mejor situación de prestar por conducto de la oficina de Nueva York o las oficinas regionales.
- Trabajar bajo la dirección de la Presidenta de las plataformas de colaboración regional para clarificar aún más la función conectora de las oficinas regionales con las plataformas, y comunicar claramente el resultado a los coordinadores residentes y los integrantes de las plataformas.

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, la pertinencia y la eficacia de las oficinas regionales de la Oficina de Coordinación del Desarrollo al apoyar y facilitar a los coordinadores residentes el desempeño de su función esencial de coordinación y liderazgo, prevista en la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Evaluó los dos resultados inmediatos siguientes: a) coordinadores residentes y equipos de las Naciones Unidas en los países bien informados y capacitados con mejor capacidad para prestar apoyo a los países a fin de lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible; y b) una mayor coordinación y coherencia de las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas a nivel de país y regional, entre otras cosas mejores respuestas transfronterizas, a fin de promover el desarrollo sostenible.

2. La evaluación cumple las normas y los estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. La respuesta de la administración de la Oficina de Coordinación del Desarrollo figura en el anexo.

II. Antecedentes

A. Mandato y objetivo

3. La resolución 72/279 de la Asamblea General sobre el reposicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo orienta el alcance y la ejecución de las actividades del sistema de coordinadores residentes. En consonancia con la resolución, los mandatos sustantivos del sistema de coordinadores residentes se derivan de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. El objetivo al que contribuye el sistema de coordinadores residentes es acelerar los progresos de los Estados Miembros en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible mediante el fortalecimiento del liderazgo de las Naciones Unidas en materia de desarrollo, mecanismos, instrumentos y marcos de coordinación sólidos, la gestión eficaz de los recursos comunes y una mayor transparencia de los resultados para mejorar los efectos, la eficiencia y la eficacia de las actividades operacionales para el desarrollo en los planos nacional, regional y mundial[1].

4. El presupuesto del sistema de coordinadores residentes presenta los tres resultados previstos para 2022 siguientes[2]:

- **Resultado 1**: nueva generación de coordinadores residentes y equipos de las Naciones Unidas en los países que puedan prestar apoyo de alta calidad en materia de políticas y programación a los países para que cumplan los Objetivos de Desarrollo Sostenible
- **Resultado 2**: mayor cumplimiento de los objetivos de la década de acción para los Objetivos de Desarrollo Sostenible mediante el fortalecimiento del liderazgo de los coordinadores residentes a fin de prestar un apoyo más coordinado a los Gobiernos
- **Resultado 3**: los países están capacitados para mitigar las repercusiones de la enfermedad por coronavirus (COVID-19).

[1] A/76/6 (Sect. 1).
[2] *Ibid.*

5. La función principal de la Oficina de Coordinación del Desarrollo a nivel regional, articulada en el marco de rendición de cuentas sobre la gestión del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y de coordinadores residentes, es prestar apoyo estratégico a los coordinadores residentes y los equipos en los países a fin de promover los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Según el presupuesto del sistema de coordinadores residentes, la función de coordinación regional del sistema se centra en supervisar y ayudar a velar por la coherencia y la eficacia de las actividades operacionales para el desarrollo que realizan los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países, prestando apoyo integrado en materia de programación de políticas y operaciones junto con los equipos regionales del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y las comisiones económicas y sociales regionales de las Naciones Unidas[3].

6. En las cinco regiones, dos de los mecanismos de apoyo a través de los que las oficinas regionales desempeñan su función de coordinación del apoyo regional al sistema de coordinadores residentes son la plataforma de colaboración regional y el grupo de apoyo entre pares:

a) **Plataformas de colaboración regional**. Las cinco plataformas de colaboración regional se encargan de la coordinación regional general y todas ellas están presididas por la Vicesecretaria General, mientras que los Secretarios Ejecutivos de las comisiones regionales y los Directores Regionales del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ocupan las Vicepresidencias. Entre los integrantes de cada plataforma se encuentran los directores regionales de las entidades de las Naciones Unidas. Las oficinas regionales son miembros de pleno derecho de las plataformas y desempeñan funciones de secretaría como parte de la secretaría tripartita con el PNUD y las comisiones regionales, si bien la importancia de la función de secretaría de la Oficina de Coordinación del Desarrollo varía según las regiones. En cada plataforma, las coaliciones temáticas (o coaliciones temáticas y de oportunidades en África) son coaliciones de entidades de las Naciones Unidas, específicas para cada región y sujetas a plazos, que responden a las necesidades de cada país. El equipo regional de gestión de operaciones también forma parte de la plataforma;

b) **Grupos de apoyo entre pares**. Los cinco grupos de apoyo entre pares están presididos por el Director Regional de la Oficina de Coordinación del Desarrollo e integrados por expertos regionales procedentes de entidades de las Naciones Unidas. Los grupos proporcionan aseguramiento de la calidad y apoyo en cuestiones de planificación estratégica para los procesos de análisis común sobre el país y marco de cooperación a nivel de país, además de formar parte de la plataforma de colaboración regional.

B. Estructura

7. El sistema de coordinadores residentes está dirigido por el Secretario General, y la supervisión diaria la ejerce en su nombre la Vicesecretaria General en calidad de Presidenta del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. Ese Grupo es la plataforma interna de más alto nivel para la coordinación del desarrollo a nivel de la Sede, mientras que la supervisión del sistema de coordinadores residentes está a cargo del Consejo Económico y Social. La Oficina de Coordinación del Desarrollo de la Secretaría apoya la gestión del sistema de coordinadores residentes bajo la dirección de un Subsecretario General que rinde cuentas directamente a la

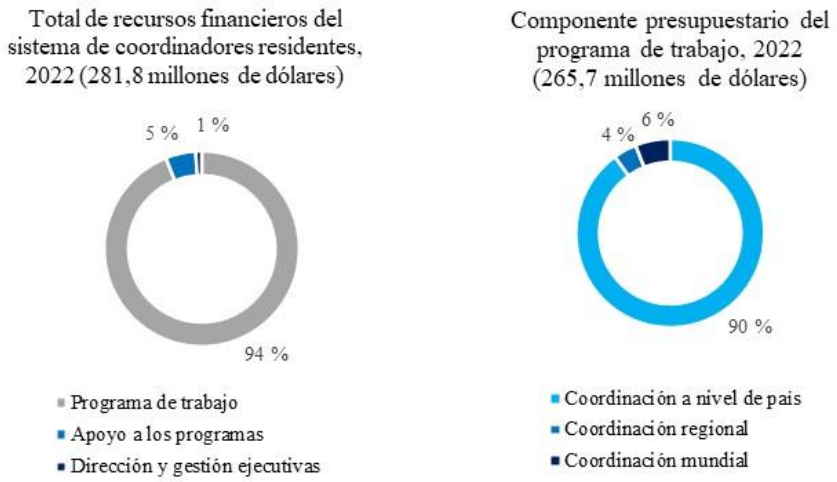
[3] A/76/6 (Sect. 1), párr. 1.465.

Vicesecretaria General[4]. En el plano nacional, 130 coordinadores residentes, con el apoyo de sus correspondientes oficinas, dirigen 132 equipos en los países que operan en 162 países y territorios[5]. Los coordinadores residentes cuentan con el apoyo de las cinco oficinas regionales de la Oficina de Coordinación del Desarrollo. En el momento de realizar la evaluación, cada oficina regional contaba con una capacidad básica de cinco funcionarios de categoría profesional: Director Regional, Oficial Superior Regional de Coordinación y Jefe de Equipo, Oficial de Alianzas y Programas del Marco de Cooperación Regional, Especialista en Administración Regional y Operaciones Institucionales y Oficial de Enlace Regional (con sede en Nueva York).

C. Recursos

8. El sistema de coordinadores residentes se financia mediante el fondo fiduciario para fines especiales[6]. El presupuesto total del fondo fiduciario para el sistema de coordinadores residentes correspondiente a 2022 ascendió a 281,8 millones de dólares. La mayor parte de la financiación, a saber, 238,6 millones de dólares (84,7 %), se destinó a la coordinación a nivel de país. El importe total asignado al programa de trabajo de 2022 para la coordinación regional fue de 10,4 millones de dólares, como se muestra en la figura I[7].

Figura I
Presupuesto del sistema de coordinadores residentes, 2022
(Dólares de los Estados Unidos)



9. En 2022 se asignaron 1.254 puestos de personal al sistema de coordinadores residentes, a saber, 1.220 para el programa de trabajo, 20 para el apoyo a los programas y 14 para la dirección y gestión ejecutivas. Dentro del programa de trabajo, se asignaron 1.142 puestos a la coordinación a nivel de país, 35 puestos a las oficinas regionales y 43 puestos a la Sede[8]. La distribución de los 35 puestos de las oficinas regionales se presenta en el cuadro I.

[4] Resolución 72/279 de la Asamblea General.
[5] https://data.uninfo.org/Home/_LBRCStatistics.
[6] https://unsdg.un.org/SPTF.
[7] A/76/6 (Sect. 1).
[8] *Ibid.*

Cuadro 1
Oficinas regionales de la Oficina de Coordinación del Desarrollo

Oficina	*Personal*	*Países*	*OCR*
África (Addis Abeba)	10: 1 D-2, 4 P-5 (1 P-5 en Addis Abeba, 2 P-5 en Dakar y 1 P-5 en Lusaka), 2 P-4, 1 P-3 y 2 de SG	54	53
América Latina y el Caribe (Panamá)	6: 1 D-2, 1 P-5, 2 P-4, 1 P-3 y 1 de SG	42	26
Asia y el Pacífico (Bangkok)	5: 1 D-2, 1 P-5, 1 P-4, 1 P-3 y 1 de SG	38	25
Europa y Asia Central (Estambul)	5: 1 D-2, 1 P-5, 1 P-4, 1 P-3 y 1 de SG	18	18
Estados Árabes (Ammán)	5: 1 D-2, 1 P-5, 1 P-4, 1 P-3 y 1 de SG	10	10
Nueva York	5 puestos de Oficial de Enlace Regional (para las regiones ÁFR, AP, EA y EAC; 1 vacante de OER en ALC cuando se redactó el informe)		

Fuente: datos de la Oficina de Coordinación del Desarrollo (diciembre de 2022).
Abreviaciones: ÁFR = África, ALC = América Latina y el Caribe, AP = Asia y el Pacífico, D = Director, EA = Estados Árabes, EAC = Europa y Asia Central, OCR = oficinas de coordinadores residentes, OER = Oficial de Enlace Regional, P = Profesional y SG = Servicios Generales.

III. Alcance y metodología

10. La evaluación se refirió al período comprendido entre enero de 2019 y septiembre de 2022 y tuvo el siguiente alcance:

a) **Se centró en la vertiente formativa y los resultados inmediatos**. La evaluación se centró en la vertiente formativa, además de estimar los progresos realizados en el logro de resultados inmediatos evaluables, para dar cuenta de la articulación relativamente reciente de la función de las oficinas regionales en el marco de rendición de cuentas sobre la gestión de septiembre de 2021;

b) **Se centró en las funciones y las responsabilidades regionales de la Oficina de Coordinación del Desarrollo y no en la aplicación de reformas en las entidades del sistema más amplio de las Naciones Unidas**. La evaluación pretendía estudiar la función de las oficinas regionales en el contexto de las diversas entidades del sistema de las Naciones Unidas que prestaban apoyo directo a los coordinadores residentes y los equipos en los países, y no la aplicación de reformas a nivel regional que excedían las responsabilidades de la Oficina;

c) **Se excluyeron los mecanismos de financiación y el apoyo a las líneas de trabajo sobre eficiencia del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible**. No se llevó a cabo una evaluación sistemática de la función de las oficinas regionales en lo tocante al apoyo prestado a la movilización de recursos regionales y los mecanismos de financiación o las líneas de trabajo sobre eficiencia del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.

11. En la evaluación se utilizó un método mixto basado en los siguientes elementos:

a) Encuesta mundial de clientes entre los coordinadores residentes para evaluar la satisfacción con el apoyo recibido de las oficinas regionales[9];

b) Análisis de la asignación de tiempo y la carga de trabajo de cada oficina regional, incluida una evaluación del tiempo dedicado a cubrir la demanda a nivel de país, regional y de la Sede;

c) Entrevistas con las principales partes interesadas de cada una de las cinco regiones, entre otros:

i) Directores Regionales y todo el personal de las oficinas regionales (n = 51);

ii) Ambos vicepresidentes de la secretaría para las plataformas de colaboración regional (Secretario Ejecutivo de la comisión regional y Director Regional del PNUD) y otra entidad (n = 16);

iii) Miembros técnicos de los grupos de apoyo entre pares, teniendo en cuenta el tamaño de la entidad de las Naciones Unidas al seleccionar a los entrevistados para garantizar que estuvieran representadas entidades de distinto tamaño (n = 10);

d) Observación directa de cinco reuniones de grupos de apoyo entre pares y cuatro de plataformas de colaboración regional en las cinco regiones;

e) Adscripción en las oficinas regionales del equipo de la División de Inspección y Evaluación de la OSSI durante una semana en cada una de las tres oficinas regionales seleccionadas para las misiones (África, América Latina y el Caribe, y Asia y el Pacífico);

f) Estudios de casos de cinco ejemplos concretos de apoyo ofrecido por las oficinas regionales a nivel de país en las tres regiones.

12. La División de Inspección y Evaluación reunió a un grupo de referencia de evaluación compuesto por representantes de entidades regionales de las Naciones Unidas[10] para que aportara información confidencial sobre el alcance, el diseño y las primeras conclusiones de la evaluación.

IV. Resultados de la evaluación

A. El apoyo prestado por las oficinas regionales aumentó la capacidad de los coordinadores residentes para desempeñar mejor su función de liderazgo

La función principal de las oficinas regionales, a saber, apoyar a los coordinadores residentes, se ha aplicado según lo previsto en la reforma del sistema para el desarrollo y se ha aceptado de forma generalizada

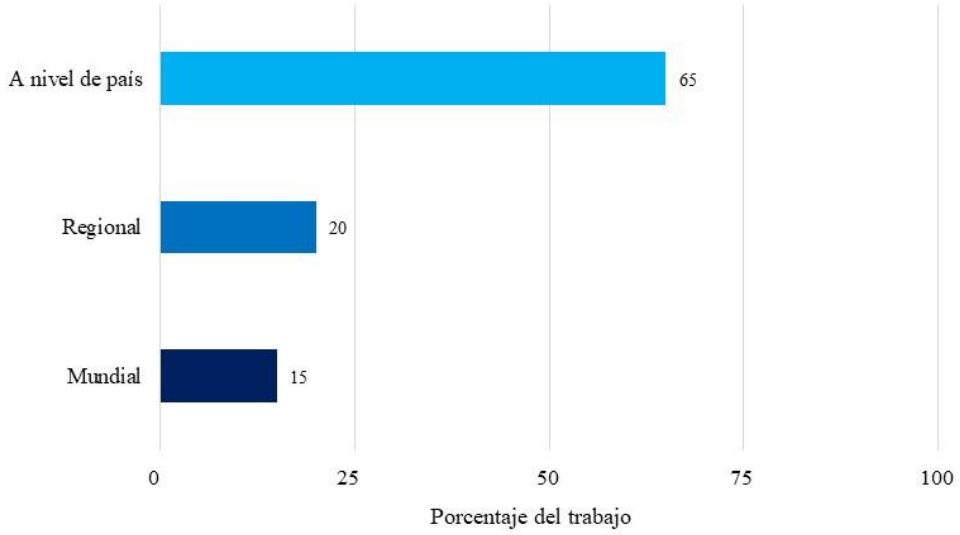
13. La Oficina de Coordinación del Desarrollo ha puesto en práctica su modelo de oficinas regionales, prestando especial atención al apoyo prestado a los coordinadores

[9] La encuesta mundial de clientes se realizó en junio y julio de 2022 y tuvo una tasa de respuesta del 84 % (n = 109).

[10] Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, Organización Internacional del Trabajo y Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

residentes, como se pretendía al comenzar la reforma del sistema de desarrollo. El modelo previsto consistía en asignar el 70 % del tiempo de las oficinas regionales al trabajo a nivel de país, el 20 % al regional y el 10 % al mundial[11]. Esta distribución del trabajo quedó confirmada por el análisis de la carga de trabajo presentado en la figura II.

Figura II
Las oficinas regionales dedicaron la mayor parte de su tiempo de trabajo a tareas orientadas a los países



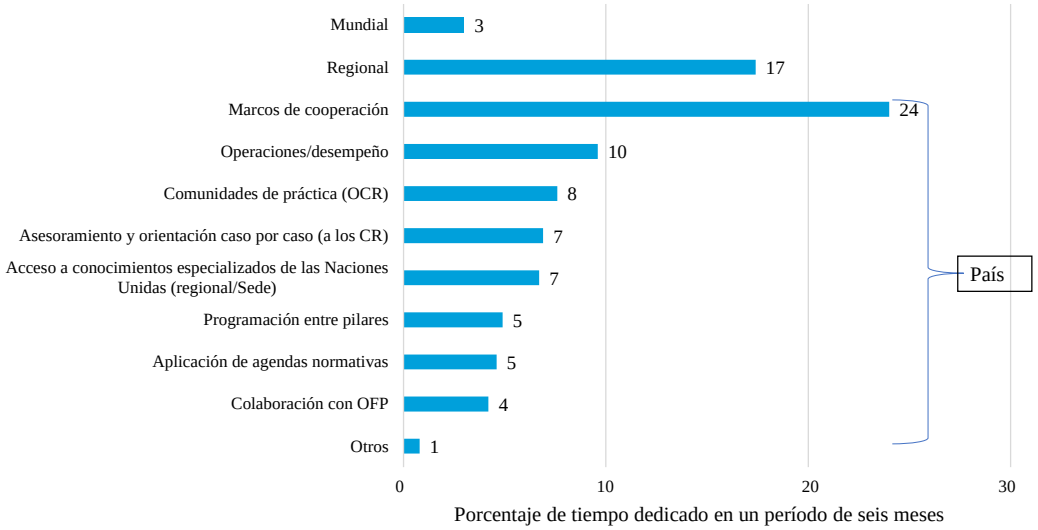
14. La función principal de las oficinas regionales, a saber, apoyar a los coordinadores residentes y las oficinas conexas a nivel de país, estaba clara y contaba con aceptación. Según la mayoría de los coordinadores residentes encuestados (75 %), la función de las oficinas regionales de prestar apoyo a nivel de país estaba clara. Casi todos los miembros de las plataformas de colaboración regional y los grupos de apoyo entre pares y del personal de las oficinas regionales entrevistados coincidieron en esta opinión. El personal de las oficinas regionales consideró que su trabajo se centraba principalmente en el país y dijo que abarcaba labores de enlace, facilitación, conexión y solución de problemas para los coordinadores residentes y las oficinas conexas.

Las oficinas regionales prestaron a los coordinadores residentes diversas formas de apoyo útil a nivel de país, con las que estaban en gran medida satisfechos

15. Como se muestra en la figura III, las oficinas regionales proporcionaron una amplia gama de apoyo a los coordinadores residentes a nivel de país, en su mayor parte sobre el proceso de marco de cooperación, como se analiza más adelante en el resultado B (sección IV.B).

[11] Según documentos internos de la Oficina de Coordinación del Desarrollo, la distribución prevista de las actividades del personal de las oficinas regionales era: un 70 % de apoyo orientado a los países (incluida la función de las oficinas regionales en la Presidencia de los grupos de apoyo entre pares y el apoyo al intercambio de conocimientos, las operaciones y el desempeño); un 20 % de apoyo a la colaboración y la coherencia regionales (incluida la función de miembro de la secretaría para las plataformas de colaboración regional); y un 10 % de apoyo a la coordinación mundial.

Figura III
Las oficinas regionales proporcionaron apoyo de diversos tipos a los coordinadores residentes a nivel de país



Nota: el apoyo en conexión con los marcos de cooperación abarca el apoyo estratégico, el aseguramiento de la calidad, el intercambio de conocimientos y la evaluación. La mayor parte del tiempo se dedicó al apoyo estratégico respecto de los marcos de cooperación, entre otras cosas facilitando los retiros de los equipos de las Naciones Unidas en los países, impartiendo capacitación sobre principios de programación, apoyando la elaboración de la teoría del cambio y consultando con los coordinadores residentes sobre la configuración de los equipos en los países.

Abreviaciones: OCR = oficina de coordinadores residentes y OFP = organismos, fondos y programas.

16. El personal de las oficinas regionales describió cuatro esferas principales de apoyo a nivel de país, además de los marcos de cooperación, que se prestaba a los coordinadores residentes (indicadas en la figura III):

a) Prestación de apoyo a las oficinas de los coordinadores residentes en cuestiones relacionadas con las operaciones y el desempeño, entre otras cosas consultas y solicitudes relativas a la estrategia de operaciones institucionales, los locales comunes, los servicios auxiliares comunes, las adquisiciones y los recursos humanos (como la incorporación y la orientación inicial de nuevos coordinadores residentes, la capacitación y la solución de problemas respecto de la plantilla de las oficinas de los coordinadores residentes, así como la facilitación de la contratación de coordinadores residentes convocando a los miembros de las plataformas de colaboración regional a entrevistas con un panel y reuniendo a los Directores Regionales para los exámenes del desempeño de mitad de período y final de año);

b) Gestión de las comunidades de práctica de las oficinas de los coordinadores residentes, entre otras cosas convocando al personal de las oficinas por esfera funcional a fin de intercambiar buenas prácticas y poner en común su experiencia en talleres virtuales y retiros presenciales y a través de grupos de WhatsApp;

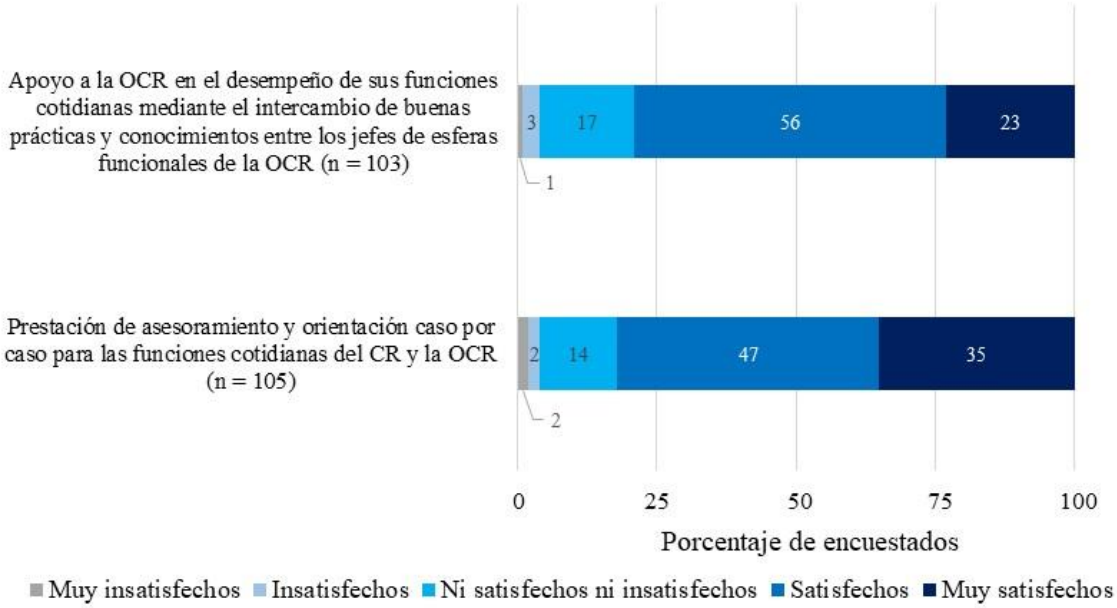
c) Prestación de asesoramiento y orientación caso por caso, entre otras cosas sobre datos e informes, interpretación de la reforma de las Naciones Unidas y las políticas, planificación en contextos difíciles, acción climática y comunicaciones;

d) Facilitación del acceso de los coordinadores residentes y las oficinas conexas a los conocimientos especializados de las Naciones Unidas disponibles en las diversas sedes y oficinas regionales de entidades.

17. Las oficinas regionales también prestaron apoyo a los coordinadores residentes mediante interacciones estructuradas, entre otras reuniones mensuales, “clínicas de coordinadores residentes” para los países que elaboraban los marcos de cooperación y retiros de coordinadores residentes. Además, colaboraron con las divisiones de la Oficina en Nueva York para prestar apoyo a los coordinadores residentes, especialmente en materia de marcos de cooperación y comunidades de práctica.

18. En general, los coordinadores residentes encuestados estaban en gran medida satisfechos con el apoyo de rutina que recibían a diario de las oficinas regionales, como muestra la figura IV. Además, la mayoría de los coordinadores residentes estaban satisfechos con la calidad general del apoyo ofrecido por las oficinas regionales (74 %) y el tiempo de respuesta (79 %), que, según el análisis de la carga de trabajo, acostumbraba a ser de entre uno y dos días.

Figura IV
La mayoría de los coordinadores residentes encuestados estaban satisfechos con el apoyo de rutina prestado a diario por las oficinas regionales (excluyendo las situaciones de crisis)



Abreviaciones: CR = coordinador o coordinadora residente y OCR = oficina del coordinador o la coordinadora residente.

Las oficinas regionales ofrecieron apoyo a los coordinadores residentes para la respuesta humanitaria y a las crisis, si bien en general los coordinadores residentes se mostraron menos satisfechos con el apoyo prestado en esta esfera que con el que era más de rutina

19. Las oficinas regionales también han apoyado a los coordinadores residentes en países que atravesaban crisis, entre ellas situaciones humanitarias. Sobre la base de un análisis de la carga de trabajo, las oficinas regionales informaron de que más de un tercio (36 %) de los 148 países a los que habían prestado apoyo directo durante un

período de seis meses estaban atravesando una crisis[12]. En sus entrevistas, el personal regional describió la prestación del apoyo siguiente en situaciones de crisis:

a) Prestación de asesoramiento y orientación con arreglo a las solicitudes de apoyo para la respuesta a las crisis. Por ejemplo, según las informaciones disponibles, en una región, la oficina regional fue decisiva para facilitar orientación de la Sede de las Naciones Unidas sobre marcos de cooperación en el contexto de cambios no constitucionales de gobierno. Otra oficina regional elaboró un plan de trabajo conjunto con el Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz, el PNUD, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) y la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, que incluía un análisis de todos los pilares y un cuadro regional de riesgos de crisis;

b) Facilitación del acceso a conocimientos especializados de todo el sistema de las Naciones Unidas en momentos de crisis, entre otras cosas proporcionando a los coordinadores residentes orientación especializada en situaciones difíciles desde el punto de vista político (por ejemplo, recurriendo al Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz) y movilizando el apoyo de todo el sistema a los países en crisis mediante sesiones informativas y otras comunicaciones;

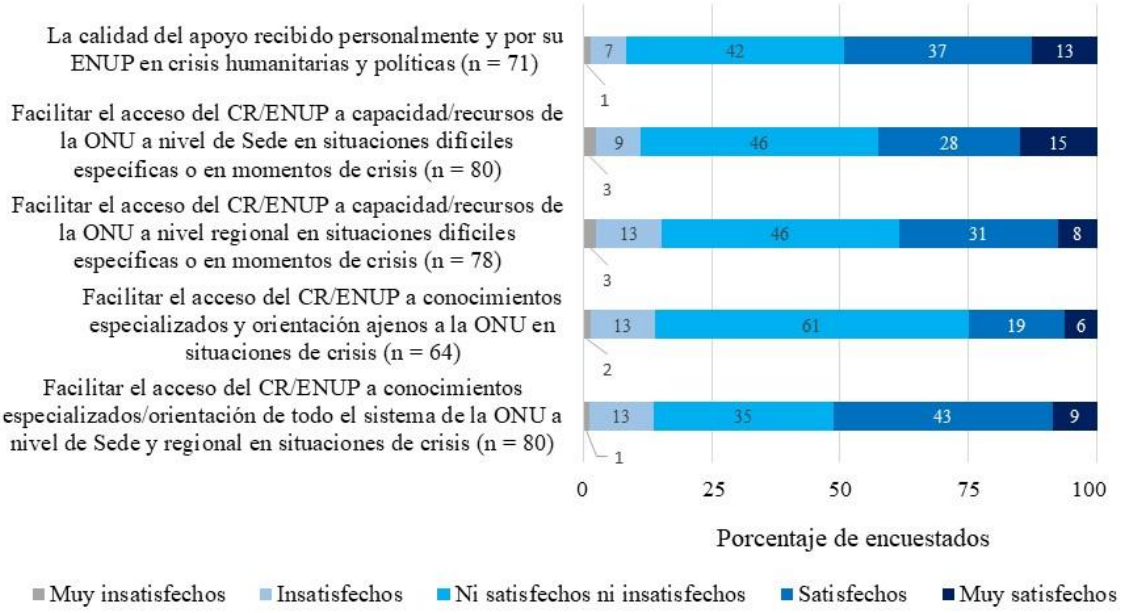
c) Facilitación del acceso a la capacidad de refuerzo, incluida la financiación y el envío de personal de refuerzo de todo el sistema y las oficinas regionales. El personal de la oficina regional entrevistado en cada región indicó que su oficina había facilitado el acceso a capacidad de refuerzo a las oficinas de los coordinadores residentes durante crisis;

d) Prestación de orientación sobre mensajes de comunicaciones durante las crisis. Por ejemplo, en una región, la oficina regional convocó al personal de las oficinas de coordinadores residentes y compañeros de comunicación de organismos, fondos y programas a un taller virtual de tres días de duración sobre las comunicaciones durante crisis.

20. Aproximadamente la mitad o menos de los coordinadores residentes encuestados estaban satisfechos con el apoyo recibido para la respuesta humanitaria y a crisis, como aparece en la figura V, un grado de satisfacción inferior al mostrado por el apoyo más de rutina prestado a diario. En sus entrevistas, parte del personal de las oficinas regionales mencionó la falta de claridad y capacidad en lo tocante a la función desempeñada por las oficinas regionales en situaciones de crisis. No obstante, la mayoría de los coordinadores residentes se mostraron satisfechos con el acceso facilitado por los equipos regionales a conocimientos especializados del sistema de las Naciones Unidas a nivel regional y mundial durante las crisis. Según el personal de la Oficina de Coordinación del Desarrollo, esos equipos aprovecharon sus redes y conexiones con la Sede y las entidades regionales para prestar apoyo según las necesidades, y estaban bien situados para saber a dónde acudir en busca de ese apoyo.

[12] Según el portal de datos UN-Info, 162 países reciben apoyo del sistema de coordinadores residentes (https://data.uninfo.org/Home/_LBRCStatistics). En respuesta a un cuestionario de análisis de la carga de trabajo, todas las oficinas regionales indicaron que habían prestado apoyo a todos los países de su región (interaccionando directamente con el coordinador residente o la oficina conexa o prestando apoyo al coordinador residente o la oficina) en los seis meses anteriores, a saber, según la lista de la OSSI, África: 54, Estados Árabes: 10, Asia y el Pacífico: 25, Europa y Asia Central: 18 y América Latina y el Caribe: 41 (en total, 148).

Figura V
En general, los coordinadores residentes encuestados se mostraron moderadamente satisfechos con el apoyo prestado por las oficinas regionales en situaciones difíciles, entre ellas crisis humanitarias y políticas



Abreviaciones: CR = coordinador o coordinadora residente y ENUP = equipo de las Naciones Unidas en el país.

B. El apoyo prestado por las oficinas regionales aumentó la capacidad de los coordinadores residentes para desempeñar mejor su función de coordinación de programas

Las oficinas regionales apoyaron a los coordinadores residentes en su función de coordinación de programas a través del mecanismo de los grupos de apoyo entre pares y prestaron apoyo directo a la programación

21. Las oficinas regionales apoyaron a los coordinadores residentes en la coordinación de programas por medio de los grupos de apoyo entre pares. La función de los Directores Regionales de la Oficina de Coordinación del Desarrollo en la presidencia de los grupos se consideró clara y disfrutó de aceptación entre el personal de la Oficina, los coordinadores residentes y los miembros de los grupos de apoyo entre pares y, en su opinión, se llevó a cabo con eficacia. En las reuniones de grupos de apoyo entre pares observadas, los Directores Regionales parecían estar facultados para desempeñar la función de Presidentes de los grupos. Coordinaron activamente las reuniones, moderaron debates, recabaron la opinión de los miembros, ofrecieron respuestas ponderadas y determinaron las medidas.

22. Además de su función en los grupos de apoyo entre pares, las oficinas regionales prestaron apoyo directo a los países en materia de programación. Por medio de los grupos y el apoyo directo a la programación, las oficinas regionales:

a) Proporcionaron apoyo directo, orientación y soluciones a problemas cuando los procesos de programación no iban según lo previsto, entre otras cosas sobre los procesos de análisis común sobre países y marco de cooperación, las evaluaciones del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la

aplicación a nivel de país de las orientaciones de la Oficina de Coordinación del Desarrollo en Nueva York sobre los marcos de cooperación y la integración de los principios rectores y las cuestiones temáticas en los procesos de programación;

b) Proporcionaron labores de aseguramiento de la calidad sobre la hoja de ruta, los análisis comunes sobre países y los marcos de cooperación, lo que incluyó coordinar las aportaciones de los miembros de los grupos de apoyo entre pares;

c) Difundieron conocimientos y experiencias entre todas las oficinas de los coordinadores residentes y los organismos, fondos y programas;

d) Comunicaron las necesidades de apoyo de los coordinadores residentes y los equipos en los países a los miembros de los grupos de apoyo entre pares y facilitaron la asistencia de las oficinas en los países a las reuniones de los grupos respecto de la asistencia directa y la orientación;

e) Prestaron apoyo a los países en materia de análisis, mensajes y colaboración con las partes interesadas;

f) Ayudaron con cuestiones relacionadas con la financiación y la recaudación de fondos;

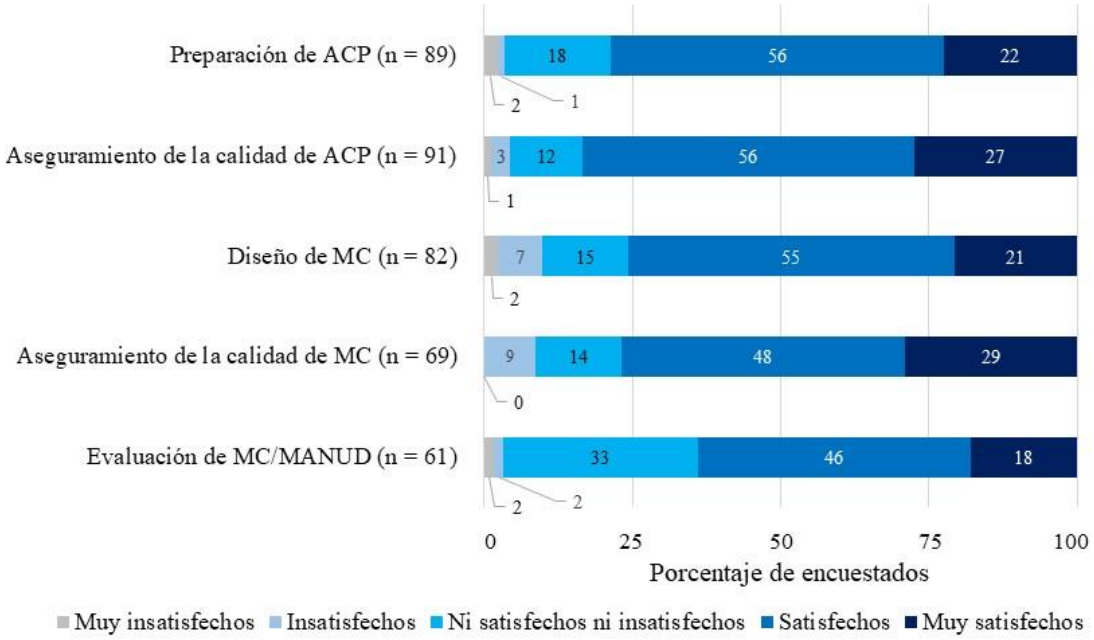
g) Designaron consultores[13].

Los coordinadores residentes se mostraron muy satisfechos con el apoyo de las oficinas regionales a los procesos de programación

23. En general, los coordinadores residentes encuestados se mostraron muy satisfechos con el apoyo prestado por las oficinas regionales a los procesos de programación, como se muestra en la figura VI. Este apoyo ha mejorado su capacidad de desempeñar la función de coordinación de la programación por países. Asimismo, la mayoría de los miembros de los grupos de apoyo entre pares entrevistados en las cinco regiones señalaron que las oficinas regionales habían apoyado la elaboración de marcos de cooperación de gran calidad por medio del mecanismo de grupos de apoyo entre pares.

[13] Según la Oficina de Coordinación del Desarrollo, las divisiones de Nueva York también prestaron apoyo directo e indirecto a los coordinadores residentes y las oficinas conexas en todos los aspectos aquí indicados. Además, un equipo compuesto por personal de diversas unidades de la Subdivisión de Políticas y Programación lleva a cabo el aseguramiento de la calidad de cada proyecto de análisis común sobre el país y marco de cooperación, lo que constituye una parte considerable de las observaciones de las oficinas regionales y los grupos de apoyo entre pares que se envían a los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países.

Figura VI
Los coordinadores residentes se mostraron muy satisfechos con el apoyo de las oficinas regionales a la programación



Abreviaciones: ACP = análisis comunes sobre países, MANUD = Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y MC = marcos de cooperación.

El apoyo ofrecido por las oficinas regionales aumentó la capacidad de los coordinadores residentes para coordinar la programación de las Naciones Unidas a nivel de país conectándolos con conocimientos especializados y análisis en el plano regional

24. Las oficinas regionales aumentaron la capacidad de los coordinadores residentes y las oficinas conexas conectando a los coordinadores residentes con conocimientos especializados de las Naciones Unidas a nivel regional. En cuatro de los cinco estudios de casos, las oficinas regionales conectaron a los coordinadores residentes y las oficinas conexas con conocimientos especializados regionales en los procesos de programación conjunta[14]. Por ejemplo, esto entrañó conectar a los coordinadores residentes con los conocimientos especializados disponibles a través del grupo de apoyo entre pares y expertos regionales en cuestiones temáticas, entre otros del ACNUDH respecto de los derechos humanos y del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) en lo tocante al medio ambiente. Además, las oficinas regionales colaboraron con expertos de las Naciones Unidas de todo el sistema en cuestiones subregionales, entre ellas la migración y las transiciones posconflicto. En un estudio de caso, una oficina regional apoyó directamente al coordinador residente y el equipo en el país facilitando contactos con expertos de las Naciones Unidas a nivel regional (véase el recuadro 1).

[14] Los escasos indicios de resultados positivos en el quinto estudio de caso podrían atribuirse a que la colaboración con la oficina regional era relativamente reciente.

Recuadro 1
Estudio de caso: apoyo a los procesos de programación conjunta

El apoyo prestado por la oficina regional al proceso de marco de cooperación incluyó proporcionar aseguramiento de la calidad por medio del grupo de apoyo entre pares, intercambiar conocimientos, interpretar las orientaciones de la Oficina de Coordinación del Desarrollo en Nueva York, conectar al coordinador residente y el equipo de las Naciones Unidas en el país con conocimientos especializados en todo el sistema y dar apoyo a la consulta de partes interesadas nacionales. El Director Regional también se puso en contacto con los directores regionales de organismos para fomentar un apoyo coherente respecto del marco de cooperación. Según todos los representantes gubernamentales entrevistados, el análisis común sobre el país y el marco de cooperación eran de gran calidad y se elaboraron de manera consultiva. El coordinador residente y el personal de la oficina conexa entrevistados señalaron que el apoyo de la oficina regional había contribuido al logro de resultados positivos en el proceso de marco de cooperación y había mejorado la coherencia en todo el sistema, como se ilustra en las dos citas siguientes.

El coordinador residente comentó: “Sin el respaldo del equipo regional de la Oficina de Coordinación del Desarrollo, ese apoyo, en un entorno en que los directores regionales [de los organismos] rinden cuentas en última instancia ante la dirección de su organismo, esa manera en que se forjan relaciones y se llega a un acuerdo sobre el marco de rendición de cuentas sobre la gestión a nivel mundial y después se transmite al equipo en el país, si no tuviéramos esa plataforma, ya estaríamos en situación de desventaja”.

Un miembro del personal de la oficina del coordinador residente señaló: “Lo más útil en esos procesos, sobre todo al preparar el análisis común sobre el país, fue que la oficina regional nos interpretaba los distintos documentos de orientación sobre el marco de cooperación procedentes de la Sede […] fueron muy útiles informándonos sobre lo que estaba ocurriendo y las tendencias a escala mundial y regional […]. El apoyo que recibimos contribuyó a que esos productos —el análisis común sobre el país, el marco de cooperación y la evaluación del marco de cooperación— fueran de mayor calidad”.

25. Además, las oficinas regionales reforzaron la capacidad velando por que la programación a nivel de los países reflejara el contexto regional más amplio. Por ejemplo, algunas oficinas regionales dirigieron los análisis regionales o contribuyeron a ellos para fundamentar la programación. En las reuniones de los grupos de apoyo entre pares, los Directores Regionales de la Oficina de Coordinación del Desarrollo aportaron el contexto regional para poner en situación las discusiones y encuadrar la programación a nivel de los países. Por ejemplo, en una de las reuniones de grupo observadas, la Oficina alentó a que se tuvieran en cuenta las cuestiones regionales al preparar los indicadores del marco de cooperación.

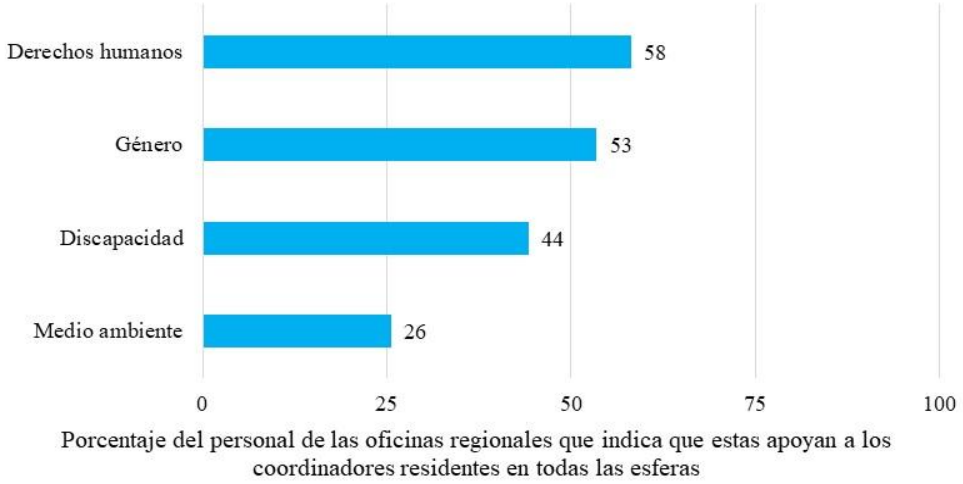
26. Por último, las oficinas regionales reforzaron la capacidad de los coordinadores residentes para coordinar la programación de las Naciones Unidas a nivel de país poniendo en contacto y convocando a coordinadores residentes, equipos en los países y directores regionales de organismos, fondos y programas a fin de tratar cuestiones temáticas concretas pertinentes para la región. Por ejemplo, se reunió a los coordinadores residentes para debatir cuestiones temáticas, como la migración,

estudiar posibles enfoques conjuntos y fomentar el intercambio de experiencias y el aprendizaje a fin de reforzar la programación.

Cuando hubo conocimientos especializados disponibles, las oficinas regionales apoyaron eficazmente la transversalización de las agendas normativas en la programación conjunta

27. Las oficinas regionales han prestado apoyo para la transversalización de las agendas normativas (entre ellas los derechos humanos, el género, el medio ambiente y la inclusión de la discapacidad), como se muestra en la figura VII. Extendieron este apoyo principalmente conectando a los coordinadores residentes y los equipos en los países con conocimientos especializados de las Naciones Unidas sobre transversalización a nivel regional y mundial y cumpliendo su función de aseguramiento de la calidad respecto de los grupos de apoyo entre pares a fin de velar por que se integraran cuestiones transversales en los marcos de cooperación. En opinión de casi todos los miembros de grupos entrevistados, la Oficina de Coordinación del Desarrollo había recurrido a expertos temáticos de los organismos, fondos y programas, entre ellos expertos en género, derechos humanos y medio ambiente, para apoyar los esfuerzos de transversalización.

Figura VII
Las oficinas regionales han prestado apoyo para la transversalización de los derechos humanos y el género, pero en menor medida para la de la discapacidad y el medio ambiente



28. La mayoría de los coordinadores residentes encuestados (59 %) indicaron estar satisfechos con el apoyo prestado por las oficinas regionales en cuestiones de transversalización. Algunos miembros del personal de las oficinas regionales atribuyeron los bajos niveles de apoyo en esta esfera a la falta de capacidad y especialización de las oficinas regionales.

C. Las oficinas regionales han prestado un apoyo útil a los coordinadores residentes sobre respuestas transfronterizas, aunque ha sido limitado debido a la complejidad de los problemas y la capacidad de las oficinas regionales

Por diversos medios, las cinco oficinas regionales han ofrecido apoyo a los coordinadores residentes en materia de respuestas transfronterizas

29. Las oficinas regionales han proporcionado apoyo a los coordinadores residentes sobre respuestas transfronterizas, principalmente reuniendo a coordinadores residentes y entidades del sistema de las Naciones Unidas, revisando los análisis comunes sobre los países y los marcos de cooperación y apoyando los análisis regionales. Los planes de trabajo correspondientes a 2022 de las cinco oficinas incluyeron hasta tres actividades de apoyo a las respuestas transfronterizas. Los tres tipos de apoyo fueron los siguientes:

a) **Reunir a los coordinadores residentes y otras entidades del sistema de las Naciones Unidas**. El tipo de apoyo que el personal de las oficinas regionales y los miembros de las plataformas de colaboración regional y los grupos de apoyo entre pares entrevistados mencionaron con mayor frecuencia fue la facilitación por parte de las oficinas regionales de conversaciones entre los coordinadores residentes y los equipos en los países sobre cuestiones como la calidad del agua, la migración y el cambio climático. Las oficinas regionales también tendieron puentes entre los coordinadores residentes y entidades y redes de la Secretaría y el sistema más amplio de las Naciones Unidas a escala regional y mundial, entre otras la Red de Economistas de las Naciones Unidas, los equipos de tareas mundiales y diversas plataformas subregionales;

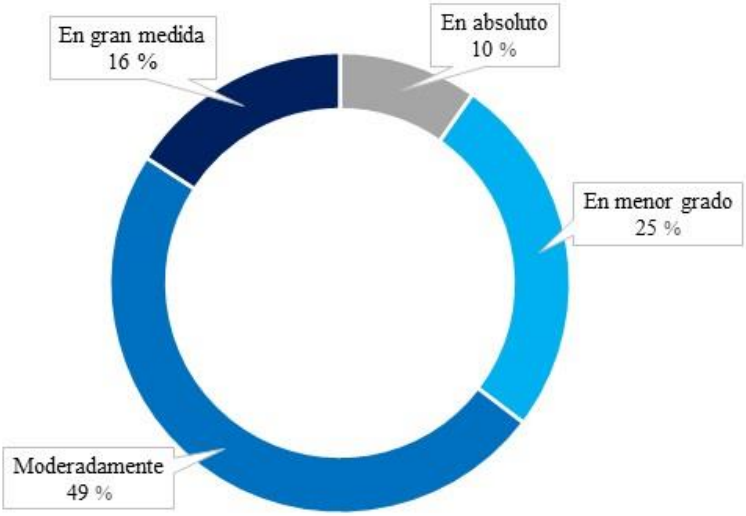
b) **Revisar los análisis comunes sobre países y los marcos de cooperación**. Las oficinas regionales apoyaron a los coordinadores residentes y los equipos en los países revisando los análisis comunes sobre los países y los capítulos de los marcos de cooperación relativos a cuestiones transfronterizas, lo que entrañó comprobar que las estrategias regionales pertinentes estuvieran integradas en los marcos de cooperación (por ejemplo, la estrategia para el Sahel), facilitar la inclusión de datos regionales de las entidades procedentes de los grupos de apoyo entre pares y redactar secciones de los capítulos regionales en los análisis comunes sobre los países;

c) **Prestar apoyo a los análisis regionales**. Parte del personal de las oficinas regionales indicó que elaboraba análisis sobre cuestiones que repercutían en la región de manera más amplia, como los conflictos regionales o la migración.

El apoyo prestado por las oficinas regionales a los coordinadores residentes ha contribuido a mejorar las respuestas transfronterizas

30. Los coordinadores residentes encuestados señalaron que el apoyo que recibieron de las oficinas regionales había contribuido a mejorar las respuestas transfronterizas, como se muestra en la figura VIII. El personal de las oficinas regionales entrevistado señaló los resultados positivos del apoyo prestado sobre cuestiones transfronterizas, entre ellos los mensajes comunes de los coordinadores residentes sobre cuestiones regionales, el aumento de las solicitudes a fondos fiduciarios multipartitos sobre cuestiones regionales y la firma de documentos de programas transfronterizos.

Figura VIII
La mayoría de los coordinadores residentes señalaron que el apoyo de las oficinas regionales había contribuido a mejorar las respuestas transfronterizas



31. Dos de los cinco estudios de casos demostraron la eficacia de las oficinas regionales al proporcionar apoyo al desarrollo de programación conjunta para las cuestiones transfronterizas. Esto supuso prestar orientación para concluir los procesos de programación conjunta y conectar a los equipos en los países con perspectivas y conocimientos especializados más amplios de todo el sistema de las Naciones Unidas. En el recuadro 2 se detalla uno de estos estudios de casos.

Recuadro 2
Estudio de caso: apoyo de las oficinas regionales a la programación conjunta transfronteriza

Una oficina regional ofreció apoyo para finalizar un complejo proceso de programación conjunta entre dos equipos en países y una misión de mantenimiento de la paz. Se dijo que se había responsabilizado del proceso de trabajo, lo que incluía desempeñar una función convocatoria neutral y organizar la labor preparando un plan de acción y orientando a los participantes en su seguimiento. Por otra parte, la oficina regional dejó la labor especializada a cargo de los miembros pertinentes de la oficina del coordinador residente, la misión y el equipo en el país. También remedió las carencias existentes en conocimientos especializados a nivel de país estableciendo contacto con las entidades y las personas adecuadas de la Sede. Como resultado de este apoyo, se finalizó un documento de programa transfronterizo conjunto. Los entrevistados de las entidades de las Naciones Unidas y la oficina del coordinador residente señalaron que el enfoque de la oficina regional y el proceso que había establecido para elaborar el complejo programa conjunto podrían ser un buen modelo que reproducir.

En una entrevista, un miembro del personal de la oficina del coordinador residente resumió el valor del apoyo prestado por la oficina regional, afirmando que la Oficina de Coordinación del Desarrollo estaba "muy bien situada en la oficina regional para establecer los contactos necesarios. Conocían tanto a los colegas de la Sede como a los que estaban sobre el terreno. Mi homólogo y yo […] determinamos cuáles eran los organismos adecuados en los países, pero por lo demás fue la Oficina la que hizo funcionar el proceso".

Sin embargo, el apoyo a las respuestas transfronterizas ha sido limitado debido a la complejidad de los problemas y las restricciones de capacidad

32. Al parecer de alrededor de un tercio del personal de las oficinas regionales y casi la mitad de los miembros de las plataformas de colaboración regional y los grupos de apoyo entre pares entrevistados, el apoyo a las respuestas transfronterizas era una esfera en la que se debía hacer más. Esta opinión encajaba con el examen mundial de los análisis comunes sobre los países y los marcos de cooperación realizado en marzo de 2022, en el que la Oficina de Coordinación del Desarrollo descubrió que, si bien las dificultades transfronterizas y regionales estaban contempladas en la mayoría de los análisis comunes sobre los países y los marcos de cooperación, no se analizaban bien las oportunidades para elaborar respuestas transfronterizas, faltaban las implicaciones para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y escaseaba la colaboración con las partes interesadas sobre esas cuestiones.

33. Los principales obstáculos detectados que podrían dificultar la prestación de un mayor apoyo a las respuestas transfronterizas fueron la complejidad de las cuestiones transfronterizas y las limitaciones de capacidad de la Oficina. Según parte del personal de las oficinas regionales y los miembros de las plataformas de colaboración regional y los grupos de apoyo entre pares entrevistados, la complejidad del apoyo sobre cuestiones transfronterizas se debía a la falta de claridad sobre cómo conectar las estrategias regionales con los programas a nivel de país de las entidades de los equipos en los países, así como a la dificultad de colaborar con varios equipos en los países y el número de actores implicados. Algunos miembros del personal regional también señalaron que sus oficinas tenían una capacidad limitada para la labor de coordinación y convocación y para dedicar tiempo a reflexionar sobre cuestiones transfronterizas. Un entrevistado de una entidad de las Naciones Unidas expresó una opinión habitual al afirmar: "Creo que el Director Regional de la Oficina de Coordinación del Desarrollo y el especialista regional están intentando hacerlo, pero […] esto sigue siendo una gran debilidad de las Naciones Unidas en su conjunto. No se nos da bien 'adoptar una perspectiva transfronteriza' o que abarque varios equipos en los países. Supone un verdadero esfuerzo".

D. Habida cuenta de que su labor se basa en gran medida en la demanda y depende considerablemente de recursos extrapresupuestarios relacionados con puestos, es posible que las oficinas regionales no puedan mantener su nivel de apoyo actual

La labor de las oficinas regionales estaba condicionada en gran parte por la demanda y no sujeta a ningún límite

34. La labor de las oficinas regionales ha estado condicionada principalmente por la demanda a nivel de país; en un período de seis meses, cada una de las cinco oficinas prestó apoyo a todos los países de su respectiva región. Casi todo el personal de las oficinas regionales entrevistado indicó que, en su mayor parte, la labor dependía de

la demanda de los coordinadores residentes y las oficinas conexas. Un miembro del personal de una oficina regional describió un enfoque común consistente en procurar estar completamente orientados a la demanda. La observación de reuniones de personal y talleres en las tres misiones realizadas en las oficinas regionales confirmó aún más una orientación basada en la demanda. Por ejemplo, en todas las reuniones de personal observadas, los equipos de las oficinas regionales examinaron solicitudes específicas de apoyo de los coordinadores residentes. En algunos casos, se pedía a las oficinas regionales que organizaran talleres para los equipos en los países sobre aspectos del proceso de marco de cooperación con muy poca antelación.

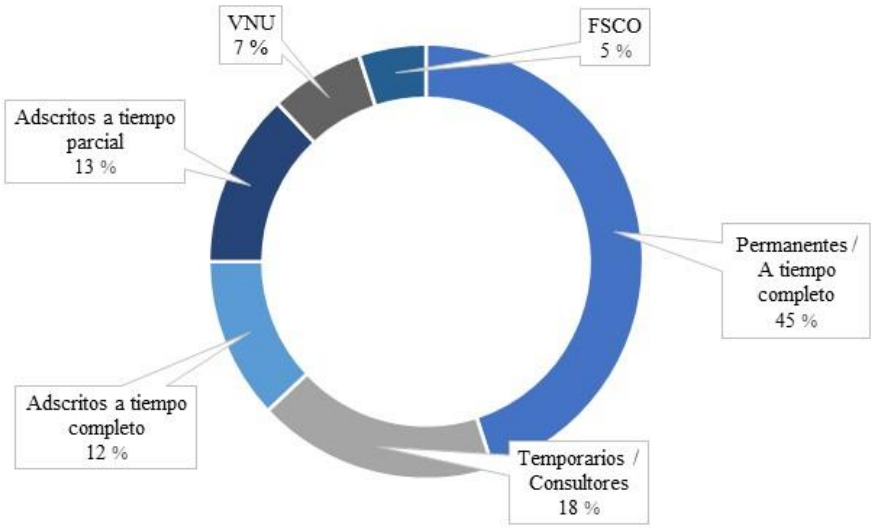
35. Además de responder a la demanda a nivel de país, las oficinas regionales también atendieron solicitudes urgentes de apoyo de la Oficina de Coordinación del Desarrollo en Nueva York, las cuales eran difíciles de prever. Entre otras cosas, se solicitó apoyo en relación con los mecanismos mundiales interinstitucionales de toma de decisiones y coordinación (por ejemplo, exámenes regionales mensuales y reuniones del Comité Ejecutivo y el Comité de Adjuntos). Las oficinas regionales atendieron solicitudes de documentos de antecedentes, notas informativas, puntos de discusión, informes con plazos de entrega cortos y la designación de puntos focales regionales para un número creciente de esferas prioritarias. Según algunos miembros del personal de las oficinas regionales, no era fácil atender las numerosas solicitudes urgentes de la Sede; uno de ellos dijo que ese método no encajaba bien en la gestión del tiempo y la conciliación de su vida laboral y personal, porque los equipos regionales recibían asignaciones de tareas procedentes de muchas personas y a todas las horas del día.

36. Las solicitudes de apoyo, tanto a nivel de país como de la Sede, en gran medida no han estado sujetas a límites. El hecho de que la labor de las oficinas regionales esté muy orientada a la demanda, combinado con la variabilidad y la amplitud de las solicitudes de apoyo planteadas por los coordinadores residentes y las oficinas conexas, ha dificultado especialmente la planificación de la carga de trabajo de las oficinas. Según algunos miembros del personal regional entrevistados, trabajar en un entorno tan dependiente de la demanda hacía difícil establecer prioridades entre las tareas. Los planes de trabajo de las oficinas regionales correspondientes a 2022 mostraban que la mayoría de las actividades eran de carácter “continuo” y se describían con un lenguaje poco definido, en lugar de ser intervenciones específicas con plazos concretos de ejecución. Por ejemplo, algunas de las actividades del plan de trabajo con descripciones más generales eran “facilitar oportunidades para el intercambio entre pares” y “prestar asesoramiento y orientación a las oficinas de los coordinadores residentes”.

Las oficinas regionales han tenido que añadir capacidad para satisfacer la demanda de los coordinadores residentes y la Sede mediante personal temporario, adscripciones y voluntarios de las Naciones Unidas

37. Para satisfacer la demanda de apoyo de los coordinadores residentes y la Oficina de Coordinación del Desarrollo en Nueva York, las cinco oficinas regionales han añadido capacidad que supera sus asignaciones presupuestarias iniciales relacionadas con puestos, como se muestra en la figura IX. En opinión de parte del personal de las oficinas regionales entrevistado, sus oficinas no habrían podido satisfacer la demanda de apoyo sin recurrir a personal temporario y en régimen de adscripción. De hecho, según miembros del personal de las oficinas regionales y miembros de las plataformas de colaboración regional y los grupos de apoyo entre pares, la falta de capacidad era la principal dificultad a que se enfrentaban las oficinas regionales para satisfacer la demanda.

Figura IX
Una minoría del personal de las oficinas regionales es permanente a tiempo completo



Abreviaciones: FSCO = Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico y VNU = Voluntarios de las Naciones Unidas.

Pese a haber añadido capacidad, las oficinas regionales siguieron teniendo dificultades para cubrir la demanda de apoyo

38. Incluso con la capacidad añadida, las oficinas regionales se han enfrentado a los siguientes obstáculos para satisfacer la demanda:

a) **El amplio abanico de solicitudes específicas de cada país**. En cuatro de los cinco estudios de casos, las oficinas regionales carecían de capacidad suficiente para atender plenamente las solicitudes de apoyo específicas de cada país, lo que incluía no poder participar antes en los procesos de programación conjunta y prestar un apoyo más adaptado a cada país. Además, a decir de parte del personal regional entrevistado, en sus oficinas existían lagunas en cuestión de especializaciones y esferas funcionales que, en su opinión, deberían solucionarse para atender plenamente todas las solicitudes de apoyo de los coordinadores residentes. A modo de ejemplo, cabía citar la falta de personal capacitado en los ámbitos de los recursos humanos y el cambio climático y la carencia de personal de habla árabe y francesa;

b) **La necesidad creciente de proporcionar capacidad de refuerzo**. Varios miembros del personal de las oficinas regionales expresaron su preocupación por que se les solicitara, cada vez más, apoyo de refuerzo en relación con funciones correspondientes a las oficinas de coordinadores residentes en situaciones en que la capacidad era más reducida, había habido movimientos de personal, se estaban produciendo crisis que requerían apoyo y se necesitaban conocimientos especializados para los procesos de marco de cooperación o análisis común sobre el país. En una reunión de personal observada, el equipo de la oficina regional debatió las dificultades de satisfacer la demanda de apoyo futura de las oficinas de coordinadores residentes, mientras que en otra reunión se habló de que urgía completar las contrataciones de personal en el contexto de las necesidades de apoyo futuras;

c) **La elevada demanda logística que conlleva coordinar las reuniones de las plataformas de colaboración regional o los grupos de apoyo entre pares**.

Algunos de los miembros de las plataformas de colaboración regional y los grupos de apoyo entre pares entrevistados señalaron la frecuencia de las reuniones de última hora y el escaso tiempo disponible para revisar los materiales, lo que atribuyeron a la capacidad insuficiente en las oficinas regionales para desempeñar su función de secretaría. Los miembros de las plataformas en cuatro regiones también indicaron que las oficinas regionales no contaban con los recursos necesarios para desempeñar debidamente su función de secretaría para las plataformas, junto con las comisiones regionales y el PNUD, entre otras cosas para poder conectar a los coordinadores residentes con las discusiones en las plataformas y promover suficientemente la labor de coaliciones temáticas a los coordinadores residentes. Al mismo tiempo, algunos miembros del personal de las oficinas regionales señalaron que la mayor parte del trabajo de la secretaría conjunta tripartita para las plataformas recaía en la Oficina de Coordinación del Desarrollo, lo que reflejaba un reparto desigual, y que sería difícil hacer más si no aumentaban los recursos o cambiaba la estructura;

d) **Las solicitudes de apoyo dirigidas erróneamente por los coordinadores residentes**. La división del trabajo entre la Oficina de Coordinación del Desarrollo en Nueva York y las oficinas regionales no siempre resultaba clara a los coordinadores residentes entrevistados, de los cuales solo el 58 % indicó que se lo resultaba. Si bien la mayor parte del personal de las oficinas regionales afirmó que, en general, la división del trabajo estaba clara, también describieron casos en que no lo estaba, como la prestación de apoyo en cuestiones de recursos humanos, la gestión del desempeño, la contratación y las operaciones institucionales, de todo lo cual podría haberse encargado más directamente la Oficina de Nueva York.

E. La función de las oficinas regionales consistente en conectar a los coordinadores residentes con la arquitectura de las Naciones Unidas a nivel regional aún se encuentra en evolución

En contraste con su función en los grupos de apoyo entre pares, la función de las oficinas regionales en relación con las plataformas de colaboración regional tenía una definición más general

39. En comparación con su función en los grupos de apoyo entre pares, la función de las oficinas regionales en relación con las plataformas de colaboración regional tenía una definición más general en el marco de rendición de cuentas sobre la gestión, y la descripción de los medios de trabajo no era tan precisa. Además de su función en la secretaría conjunta tripartita, el marco de rendición de cuentas sobre la gestión define el papel de las oficinas regionales como un conjunto de dos funciones: a) facilitar la interacción entre las plataformas y los coordinadores residentes y los equipos en los países y b) coordinar la colaboración con las plataformas, proporcionando a los coordinadores residentes y los equipos en los países acceso a conocimientos especializados regionales y asesoramiento estratégico, entre otras cosas por medio de las coaliciones temáticas, y facilitando la orientación y el apoyo de los miembros de las plataformas. Sin embargo, el marco no especifica cómo se ejercerán estas dos amplias funciones. En la práctica, el personal de las oficinas regionales indicó que su trabajo en la secretaría para las plataformas era fundamentalmente administrativo y abarcaba, por ejemplo: organizar la logística de las reuniones de las plataformas; ayudar a crear el orden del día de las reuniones de las plataformas; preparar documentos de antecedentes; tomar notas en las reuniones de las plataformas; y preparar planes de trabajo para ser aprobados por los vicepresidentes y miembros de las plataformas, y hacer un seguimiento de su ejecución. En las cinco regiones, los miembros de las plataformas entrevistados confirmaron que la función de secretaría desempeñada por la Oficina de Coordinación del Desarrollo abarcaba esas actividades, y que eran importantes para el

funcionamiento de las plataformas. Sin embargo, los miembros de las plataformas (incluidos los vicepresidentes) dijeron que las oficinas regionales deberían articular mejor las necesidades de los coordinadores residentes en torno a las plataformas (y las coaliciones temáticas) y aprovechar la experiencia de las plataformas.

40. La función de la Oficina de Coordinación del Desarrollo respecto de las plataformas de colaboración regional no siempre resultaba clara para los coordinadores residentes y el personal regional. Solo el 51 % de los coordinadores residentes encuestados respondieron que la función de la Oficina a ese respecto les resultaba clara (frente al 65 % que indicó tener clara la función de los grupos de apoyo entre pares). Por otra parte, apenas la mitad del personal de las oficinas regionales que habló sobre las plataformas señaló que la función a ese respecto estaba clara, y muchos dijeron que aún estaba evolucionando. Las dos citas del personal de la Oficina en el cuadro comparan la claridad de la función respecto del grupo y de las plataformas.

Comparación de la claridad de la función de los grupos de apoyo entre pares y la de las plataformas de colaboración regional

Función del grupo de apoyo entre pares	*Función de la plataforma de colaboración regional*
"Presidir el grupo de apoyo entre pares es una de las funciones más claramente definidas y aceptadas de la oficina regional y el Director Regional". – Personal de la Oficina de Coordinación del Desarrollo	"Todavía no está clara la interacción a nivel regional entre las plataformas de colaboración regional y la secretaría conjunta. Se encuentra en el marco de rendición de cuentas sobre la gestión, pero no queda clara en la práctica. La expectativa no se corresponde con la realidad. Tenemos un mandato limitado en lo referente a la plataforma de colaboración regional". – Personal de la Oficina de Coordinación del Desarrollo

Las oficinas regionales han ejercido de manera diferente la función en las plataformas de colaboración regional

41. La función de la Oficina de Coordinación del Desarrollo en las plataformas de colaboración regional se ejerció de manera diferente en las cinco regiones. Algunas oficinas regionales desempeñaron una función conectora más activa en cuanto a las plataformas reuniendo a los miembros de estas para alcanzar un consenso sobre cuestiones relativas a la armonización de los marcos de cooperación con los documentos de los programas para los países o para debatir las respuestas regionales a las prioridades mundiales. En cambio, en otros casos la función que desempeñaban era principalmente administrativa. En todas las regiones, los entrevistados de las plataformas y de la Oficina que participaron en las plataformas señalaron que su funcionamiento era más un producto de acuerdos negociados y personalidades que de la aplicación de una relación descrita con claridad, como era el caso del mecanismo de los grupos de apoyo entre pares. La observación de reuniones de plataformas en cuatro regiones puso de manifiesto que la Oficina participaba de maneras diversas en comparación con las reuniones de grupos observadas. Por ejemplo, en una reunión, uno de los Directores Regionales de la Oficina respondió a preguntas relativas a los coordinadores residentes de la región; en otra, el Director de la Oficina presidió activamente la reunión y facilitó el debate; en dos reuniones, los vicepresidentes facilitaron la discusión; y en otra, un Director Regional intervino al final de la reunión para resumir el debate.

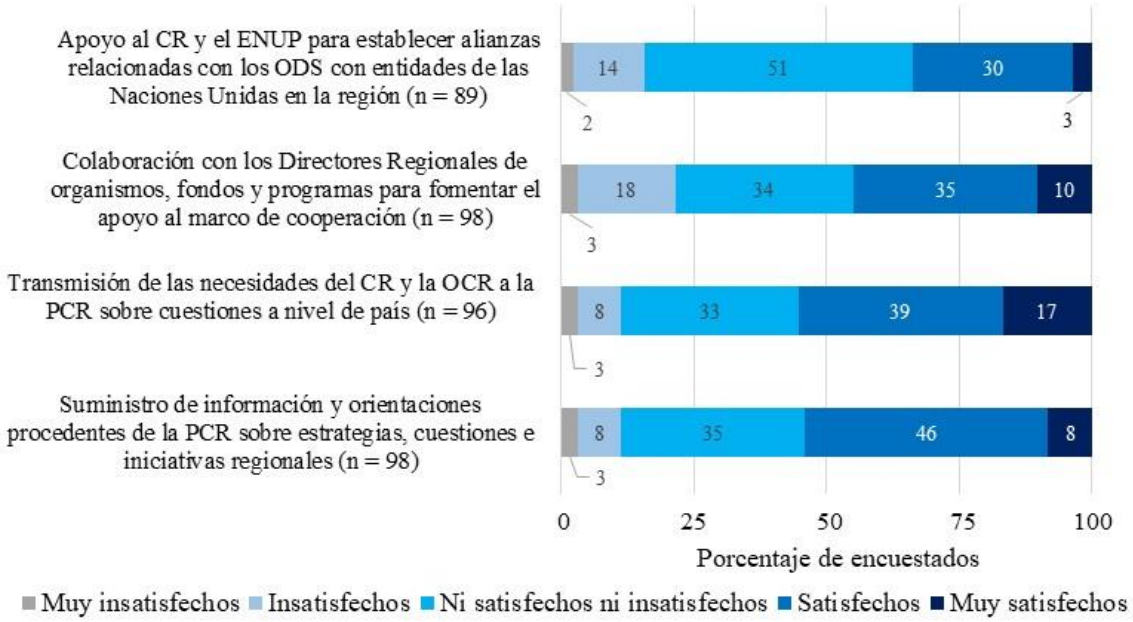
No obstante, las oficinas regionales han podido conectar en cierto grado a los coordinadores residentes con la arquitectura regional de las Naciones Unidas por medio de la plataforma de colaboración regional

42. Las oficinas regionales, en diversos grados, han conectado a los coordinadores residentes con conocimientos especializados y discusiones de las Naciones Unidas a nivel regional como parte de su función de secretaría para las plataformas de colaboración regional. En cuatro de las cinco regiones, los miembros del personal de las oficinas regionales y los miembros de las plataformas y grupos de apoyo entre pares entrevistados señalaron que las oficinas regionales habían contribuido a tender un puente entre la labor de las coaliciones temáticas y los coordinadores residentes. Por ejemplo, algunas de las oficinas regionales participaron en las secretarías de las coaliciones temáticas e invitaron a los presidentes de esas coaliciones a las reuniones celebradas con los coordinadores residentes y las oficinas conexas. Además, en tres de las cuatro reuniones de plataformas observadas, la Oficina de Coordinación del Desarrollo desempeñó una función conectora al vincular las discusiones a las solicitudes de apoyo y las necesidades de los coordinadores residentes en la región e invitar a un coordinador residente a dirigirse directamente a las plataformas para solicitar aportaciones. Las oficinas regionales parecían estar bien preparadas y ser participativas y consultivas en la mayoría de las reuniones de plataformas y grupos de apoyo entre pares observadas; sin embargo, habida cuenta de su mayor función de liderazgo en los grupos, participaron mucho más en las reuniones de grupos que en las de plataformas.

Los coordinadores residentes se mostraron menos satisfechos con la función de las oficinas regionales de conectar con las Naciones Unidas a nivel regional que con su función centrada en el país

43. Como se muestra en la figura X, los coordinadores residentes encuestados expresaron niveles dispares de satisfacción con el apoyo prestado por las oficinas regionales para establecer contacto con las Naciones Unidas a nivel regional en su nombre. Esto contrasta con los niveles mucho más altos de satisfacción con la función de las oficinas que se centra en el país, como se analiza en los resultados A y B (secciones IV.A y IV.B).

Figura X
La satisfacción de los coordinadores residentes con la colaboración de la Oficina de Coordinación del Desarrollo con la arquitectura regional de las Naciones Unidas fue dispar



Abreviaciones: ENUP = equipo de las Naciones Unidas en el país, OCR = oficina del coordinador o la coordinadora residente, ODS = Objetivos de Desarrollo Sostenible, PCR = plataforma de colaboración regional y RC = coordinador o coordinadora residente.

Las oficinas regionales se enfrentaron a obstáculos institucionales estructurales más amplios al conectar a los coordinadores residentes con conocimientos especializados y estrategias de las Naciones Unidas a nivel regional

44. Además de los obstáculos concretos ya mencionados respecto de la función de la Oficina de Coordinación del Desarrollo en las plataformas de colaboración regional, algunos miembros del personal de la Oficina y miembros de plataformas y grupos de apoyo entre pares entrevistados señalaron los considerables obstáculos institucionales a que se enfrentaron las oficinas regionales en lo referente a conectar a los coordinadores residentes con el apoyo regional sustantivo de las Naciones Unidas. A continuación, figuran algunos de los obstáculos mencionados con más frecuencia:

a) **Disparidades en la capacidad de respuesta de las coaliciones temáticas**. El personal y los miembros de plataformas de colaboración regional y grupos de apoyo entre pares entrevistados describieron la relación entre las oficinas regionales, los coordinadores residentes y las coaliciones temáticas como una labor aún en curso. Si bien hubo ejemplos de coaliciones temáticas que prestaron un apoyo útil a los coordinadores residentes, algunos miembros del personal de la Oficina de Coordinación del Desarrollo y miembros de plataformas de colaboración regional y grupos señalaron que las entidades regionales de las Naciones Unidas se enfrentaban a obstáculos para participar plenamente, entre otras cosas el hecho de que las necesidades de los coordinadores residentes no estuvieran bien articuladas o definidas y la falta de financiación para que los organismos miembros de las coaliciones temáticas elaboraran productos en apoyo de los coordinadores residentes. Como explicó un miembro de una plataforma, las oficinas regionales tienen competencias

para convocar a las coaliciones temáticas a fin de reunir a los coordinadores residentes y los organismos y examinar las cuestiones, pero no existe un medio de ejecución para hacer un seguimiento de esas discusiones;

b) **Falta de incentivos y rendición de cuentas de las entidades de las Naciones Unidas**. Algunos miembros del personal regional y miembros de plataformas de colaboración regional y grupos de apoyo entre pares señalaron la falta de incentivos para que las entidades de las Naciones Unidas a nivel regional colaboraran, así como la poca claridad en la rendición de cuentas entre la Oficina de Coordinación del Desarrollo y las entidades regionales. En cuatro estudios de casos de apoyo a países, las personas entrevistadas de las oficinas de coordinadores residentes explicaron que las oficinas regionales tuvieron que prestarse a discusiones en ocasiones tensas entre organismos para negociar la participación en los programas conjuntos. En uno de los estudios de casos, una entidad clave de las Naciones Unidas se negó a participar en un programa conjunto de gran pertinencia para su mandato;

c) **Reformas aún en curso a escala regional**. En todas las regiones, algunos miembros del personal de las oficinas regionales señalaron que se necesitaba más tiempo para poner en práctica las reformas a nivel regional. Describieron las dificultades para lograr que las entidades regionales de las Naciones Unidas aceptaran las reformas y la necesidad de armonizar las estructuras de gestión y programación con las reformas. Si bien no valoraban directamente la efectividad de las reformas a nivel regional, las evaluaciones de la OSSI y otras evaluaciones independientes realizadas entre 2020 y 2022 han descubierto de manera reiterada que la reforma inconclusa del sistema regional de las Naciones Unidas constituye un problema importante para armonizar el apoyo de las Naciones Unidas a nivel regional con las necesidades a nivel de país.

V. Recomendaciones

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

Recomendación 1 (resultado D)

46. Para hacer frente a la demanda de apoyo amplia y no sujeta a límites procedente de los coordinadores residentes y las oficinas conexas, las limitaciones de capacidad de las oficinas regionales y la insostenibilidad del enfoque actual para satisfacer la demanda, la Oficina de Coordinación del Desarrollo debería llevar a cabo una evaluación de las necesidades de los coordinadores residentes y las oficinas conexas y un análisis de los tipos de apoyo que la Oficina está en mejor situación de proporcionar por conducto de sus oficinas regionales o la oficina de Nueva York. La evaluación de las necesidades y el análisis deberían incluir los siguientes elementos:

a) Evaluar y categorizar las necesidades de apoyo de los coordinadores residentes y las oficinas conexas para comprender cuáles son las necesidades principales y cuáles, de haberlas, no se están atendiendo debidamente;

b) Realizar un análisis de los tipos de apoyo que las oficinas regionales y la de Nueva York y otras entidades de las Naciones Unidas están en mejor situación de proporcionar;

c) Definir claramente el apoyo que prestarían las oficinas regionales (incluido el tipo de apoyo que sería mejor que prestara la oficina de Nueva York);

d) Formular un plan y fijar unos plazos para aplicar los cambios detectados en la estructura o las funciones y responsabilidades de las oficinas regionales y la de Nueva York;

e) Dar a conocer la estructura de apoyo, las funciones y las responsabilidades a los coordinadores residentes, las oficinas conexas, los equipos en los países y el sistema de las Naciones Unidas en general.

Al llevar a cabo este proceso, también deben tomarse en consideración las demandas de la Sede de las Naciones Unidas impuestas a las oficinas regionales.

Indicadores de progreso: realización de una evaluación de las necesidades y un análisis para determinar las esferas de apoyo de la Oficina de Coordinación del Desarrollo y el sistema de las Naciones Unidas; preparación de un plan y fijación de plazos; divulgación de las estructuras, las funciones y las responsabilidades en todo el sistema de coordinadores residentes y el sistema de las Naciones Unidas en general.

Recomendación 2 (resultado E)

47. Para subsanar las dificultades a que se han enfrentado las oficinas regionales para desempeñar plenamente su función de conectar las plataformas de colaboración regional con los coordinadores residentes, la Oficina de Coordinación del Desarrollo debería seguir trabajando bajo la dirección de la Presidenta de las plataformas para aclarar aún más la función conectora de los equipos de las oficinas regionales con las plataformas y comunicarla claramente a los coordinadores residentes y los miembros de las plataformas, teniendo en cuenta la sección regional del marco de gestión y rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y de coordinadores residentes y el documento sobre el funcionamiento y las modalidades de trabajo de las plataformas de colaboración regional. Lo ideal sería que la recomendación 2 se atendiera una vez realizada la evaluación de las necesidades que figura en la recomendación 1 (resultado D), para que pueda servir de base para la función conectora de las oficinas regionales con las plataformas de colaboración regional.

Indicadores de progreso: discusión con la Presidenta de las plataformas de colaboración regional sobre las funciones y las responsabilidades de la Oficina de Coordinación del Desarrollo en relación con las plataformas; comunicación de funciones y responsabilidades con definiciones claras a los coordinadores residentes, los equipos en los países y los miembros de las plataformas

Anexo*

Observaciones recibidas del Oficial Encargado de Coordinación del Desarrollo

Me complace acusar recibo del proyecto de informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) sobre la evaluación del apoyo regional de la Oficina de Coordinación del Desarrollo y acojo con agrado las conclusiones del informe. Me complace especialmente que los resultados confirmen que las oficinas regionales de la Oficina, pese a haberse creado hace relativamente poco tiempo, ya están a todas luces arrojando resultados y han reforzado la capacidad de los coordinadores residentes para desempeñar mejor sus funciones de liderazgo y coordinación de programas. Tengo la convicción de que el informe nos ayudará a seguir aumentando nuestra actividad en este sentido, en consonancia con la ambición expresada por los Estados Miembros de las Naciones Unidas en la resolución 72/279 de la Asamblea General.

Aprovecho esta oportunidad para agradecer las valiosas aportaciones del informe, en el que queda claro que la mayor parte de los coordinadores residentes de todo el mundo valoran el apoyo regional a las actividades de programación por países. Tomamos nota de las conclusiones de que los coordinadores residentes aún precisan aclaraciones sobre los diversos mecanismos regionales de apoyo de que disponen, así como sobre la función específica de la Oficina al aprovechar el apoyo de los homólogos de las Naciones Unidas en la región y de asociados ajenos a las Naciones Unidas dentro y fuera de la región.

Tras un examen detenido, me complace aceptar las dos recomendaciones que figuran en el proyecto de informe. Conforme a lo solicitado, también hemos elaborado un plan de acción para atender las recomendaciones, incluidos plazos de aplicación para ambas.

Específicamente, en lo tocante a la recomendación 1, a saber, que la Oficina lleve a cabo una evaluación de las necesidades de los coordinadores residentes y las oficinas conexas y un análisis de los tipos de apoyo que la Oficina está en mejor situación de proporcionar por conducto de sus oficinas regionales o la oficina de Nueva York, confirmo que llevaremos a cabo esa evaluación. Asumimos las recomendaciones específicas de que en este proceso se incluya una evaluación de las necesidades de apoyo de los coordinadores residentes y las oficinas conexas y un análisis de las capacidades existentes en la Oficina en Nueva York y en las regiones, y se formule un plan y se fijen plazos para aplicar los cambios necesarios en la estructura y las modalidades de trabajo, con una división más clara del trabajo entre Nueva York y las regiones. Los datos desglosados por regiones que usted ha facilitado también serán útiles en este proceso. La Oficina se asegurará de que estos cambios se comuniquen claramente a los coordinadores residentes, las oficinas conexas y los equipos de las Naciones Unidas en los países, a fin de mejorar nuestra efectividad.

En segundo lugar, respecto de la recomendación 2, confirmo que la Oficina seguirá trabajando bajo la dirección de la Presidenta de las plataformas de colaboración regional para aclarar aún más la función conectora de los equipos regionales de la Oficina con las plataformas y comunicarla claramente a los coordinadores residentes y los miembros de las plataformas, teniendo en cuenta la sección regional del marco de gestión y rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y de coordinadores residentes y el documento

* 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. Esta práctica se ha instituido de conformidad con la resolución 64/263 de la Asamblea General, a raíz de la recomendación del Comité Asesor de Auditoría Independiente.

sobre el funcionamiento y las modalidades de trabajo de las plataformas de colaboración regional.

Permítame darle las gracias a usted y a su oficina por emprender esta evaluación mediante un proceso realmente consultivo y un enfoque sólido de colaboración. Se trata de otra contribución positiva a nuestro trabajo.