Naciones Unidas A/75/905

Asamblea General

Distr. general
7 de junio de 2021
Español
Original: inglés

**Septuagésimo quinto período de sesiones**
Tema 25 del programa
**Actividades operacionales para el desarrollo: actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo**

# Examen del funcionamiento del sistema de coordinadores residentes: responder al desafío y mantener la promesa de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

## Informe del Secretario General

*Resumen*

Este informe se presenta de conformidad con el párrafo 16 de la resolución 72/279 de la Asamblea General, en la que la Asamblea solicitó al Secretario General que sometiera a su consideración, antes de que finalizara su septuagésimo quinto período de sesiones, un examen en el que se formularan recomendaciones sobre el funcionamiento del sistema revitalizado de coordinadores residentes, incluidos sus arreglos de financiación. El informe también se presenta de conformidad con otras especificaciones de la misma solicitud que figuran en la resolución 75/233 de la Asamblea.

En el informe, el Secretario General se apoya en los comentarios recibidos de los Estados Miembros desde el establecimiento del sistema revitalizado de coordinadores residentes, incluidos los recibidos en una serie de consultas plenarias, de grupos regionales y bilaterales celebradas recientemente. También se apoya en gran medida en encuestas independientes realizadas a Gobiernos de los países donde se ejecutan programas, entidades de las Naciones Unidas y coordinadores residentes, administradas por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales a finales de 2019 y a finales de 2020, así como en evaluaciones internas realizadas por la Oficina de Coordinación del Desarrollo, encuestas y análisis realizados por entidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, un conjunto de trabajos de asesoramiento realizados por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna y otras evaluaciones internas y externas.

21-07440 (S) 300621 020721

Se ruega reciclar

# Índice


*Página*

I. Resumen . . . 3

II. El camino recorrido hasta ahora . . . 10

A. Reposicionar el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo para la Agenda 2030 . . . 11

B. De la resolución a los resultados . . . 13

III. Desempeño del sistema de coordinadores residentes: cumplimiento de los objetivos inmediatos . . . 15

A. Fortalecimiento del liderazgo, la autoridad y la imparcialidad de los coordinadores residentes . . . 16

B. Mejora de las capacidades de apoyo . . . 26

IV. Hacia una mayor contribución sobre el terreno por parte de los equipos de las Naciones Unidas en los países . . . 36

A. Mejor adaptación a las necesidades, prioridades y contextos nacionales . . . 36

B. Una respuesta eficaz a los efectos de la pandemia de COVID-19 . . . 43

C. Un cambio en la naturaleza y la calidad del apoyo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible . . . 45

D. Operaciones más eficientes . . . 53

V. Un nuevo impulso: rendición de cuentas e incentivos . . . 55

A. Incentivar el cambio mejorando las prácticas de financiación . . . 55

B. Fortalecimiento de la supervisión y la rendición de cuentas . . . 57

VI. Sostenibilidad mediante una financiación previsible del sistema de coordinadores residentes . . . 63

A. La trayectoria de la financiación del sistema de coordinadores residentes . . . 63

B. El modelo híbrido y sus resultados . . . 65

C. Tamaño adecuado del sistema de coordinadores residentes: visión general de las capacidades de la Oficina de Coordinación del Desarrollo y las oficinas de los coordinadores residentes . . . 69

D. El camino a seguir . . . 71

VII. Mirada hacia el futuro: hacia una respuesta multilateral a través del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo que beneficie a las personas y al planeta . . . 73

Anexos

I. Arreglo de participación en la financiación de los gastos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible . . . 79

II. Países que contribuyen al cargo del 1 % desde 2019 . . . 81

III. Sinopsis de los recursos del fondo fiduciario para fines especiales del sistema de coordinadores residentes . . . 82

# I. Resumen

1. En 2015, varios líderes mundiales establecieron el marco más completo hasta la fecha para hacer realidad uno de los objetivos fundacionales de las Naciones Unidas: el progreso económico y social de todos los pueblos. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es un marco integrado excepcionalmente ambicioso que pretende erradicar la pobreza en todas sus formas y garantizar la dignidad, las oportunidades y la justicia para todos en un planeta sano. En medio de una pandemia mundial sin precedentes ha cobrado más pertinencia, y su aplicación se ha vuelto aún más urgente.

2. Cuando tomaron forma los parámetros de esta nueva agenda, quedó claro que el principal vehículo de la Organización para ayudar a los países a aplicarla no era adecuado para este nuevo propósito. A lo largo de los decenios, el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo ha contribuido enormemente a mejorar el bienestar humano. Sin embargo, una red fragmentada de unas 36 entidades no estaba preparada para prestar el apoyo transformador que los países demandaban para avanzar hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

3. Cuando asumí mis funciones como Secretario General, menos de dos semanas después de que la Asamblea General adoptara la resolución relativa a la revisión cuadrienal amplia de la política de 2016 (resolución 71/243), expresé mi determinación de volver a situar el desarrollo sostenible en el centro de las Naciones Unidas. Al fin y al cabo, el desarrollo sostenible e inclusivo, sustentado en el respeto a los derechos humanos, ofrece nuestra mejor vía hacia un futuro de paz, dignidad y prosperidad para todos. La resolución sobre la revisión cuadrienal amplia de la política de 2016 encapsuló, mejor que ninguna otra, un llamamiento unificado de los Estados Miembros a un sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo profundamente transformado y centrado en el impacto, la coherencia y la rendición de cuentas. Durante 18 meses trabajé con los Estados Miembros, las entidades de todo el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y las principales partes interesadas para elaborar una serie de propuestas orientadas a reposicionar ese sistema. Al aprender de lo que funciona bien y entender que las reformas deben tener efectos sobre el terreno, centré mis propuestas no en lo que las entidades de las Naciones Unidas hacen individualmente, sino en la manera de desplegar el sistema más coordinado y coherente posible a fin de apoyar las prioridades de los países para implementar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

4. Este esfuerzo conjunto culminó en junio de 2018 cuando la Asamblea General adoptó las reformas para el desarrollo de mayor calado en la historia de la Organización. El elemento central de la resolución 72/279 era el establecimiento de un sistema de coordinadores residentes revitalizado, independiente, imparcial y empoderado que ayudara a facilitar el surgimiento de una nueva generación de equipos de las Naciones Unidas en los países.

5. En los tres últimos años todos se han puesto manos a la obra para poner en marcha los nuevos mandatos sin perturbar las actividades sobre el terreno. Para ello se puso en marcha el nuevo sistema de coordinadores residentes revitalizado a nivel mundial, regional y nacional, que presta apoyo a 162 países y territorios. Se trata de un logro notable en sí mismo, y agradezco el apoyo de los Estados Miembros, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y las entidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

6. Tal y como se solicitaba en la resolución 72/279 de la Asamblea General, he llevado a cabo una revisión exhaustiva del funcionamiento de este nuevo sistema de coordinadores residentes y sus arreglos de financiación. En el presente informe expongo mi análisis, conclusiones y recomendaciones, basándome en los mejores

datos disponibles procedentes de las Naciones Unidas y de fuentes externas, y también en las opiniones recibidas de las delegaciones. He llegado a seis conclusiones generales.

7. En primer lugar, los inmensos esfuerzos realizados por el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en los últimos tres años están dando sus frutos, y el sistema de coordinadores residentes está cumpliendo sus objetivos inmediatos.

8. Se está formando un grupo de coordinadores residentes, más diverso y con una gran capacidad de liderazgo, que llevan el desarrollo sostenible en la sangre. Su independencia e imparcialidad está abriendo la puerta como nunca antes a la participación de más entidades de las Naciones Unidas en los equipos de las Naciones Unidas en los países, y las capacidades de los organismos especializados, las comisiones económicas y sociales regionales y el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, entre otros, se están poniendo a disposición de los países de forma más eficaz. Este mayor liderazgo y autoridad está facilitando una colaboración más sólida y coherente de las Naciones Unidas con los Gobiernos y con diversos asociados sobre el terreno, incluidas las instituciones financieras internacionales.

9. Las nuevas inversiones en capacidades básicas para apoyar a los coordinadores residentes también están demostrando tener un claro valor añadido. Gracias a los cinco puestos de personal profesional de las oficinas de los coordinadores residentes, la planificación en los equipos de las Naciones Unidas en los países está mejorando, se está dando más relevancia a la financiación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la política económica, se está potenciando la función de convocatoria para sacar más partido de las alianzas dinámicas, se está centrando más la atención en los datos y los resultados de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y se está logrando una comunicación más eficaz en todo el sistema. Este equipo de profesionales de la coordinación cuenta con el apoyo de la nueva Oficina de Coordinación del Desarrollo, que ya está funcionando a pleno rendimiento. Esta oficina también se está ocupando de que el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible reciba en todo el mundo un apoyo de secretaría ágil y adaptado a sus necesidades, y sus nuevos equipos regionales están redoblando la coordinación a nivel regional y ayudando al sistema a desplegar herramientas esenciales para la planificación, la política y la programación integradas, en particular los nuevos análisis comunes sobre los países y los marcos de cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.

10. En segundo lugar, hay pruebas contundentes de que, gracias a la mejora en la función de liderazgo, coordinación y convocatoria del sistema de coordinadores residentes, los equipos de las Naciones Unidas en los países están haciendo una contribución reforzada y más adaptada.

11. Las observaciones recibidas de los Estados Miembros y de otras partes interesadas indican que el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo está respondiendo mejor a las necesidades y prioridades nacionales, y que lo está haciendo de forma más adaptada a los contextos específicos de cada país. Se prevé que, con un refuerzo importante de las capacidades del sistema de coordinadores residentes en las oficinas multipaís, se producirán mejoras muy necesarias en el apoyo que prestamos a los pequeños Estados insulares en desarrollo. También es esencial la distribución reforzada y más equitativa de las capacidades de coordinación en cada país, complementada con el mayor alcance de los equipos de las Naciones Unidas en los países. En contextos frágiles o afectados por las crisis hay coordinadores residentes con funciones dobles o triples que están trabajando en pro de una mejor colaboración entre las operaciones de desarrollo, de paz y humanitarias de la Organización. Se están llevando a cabo acciones decididas y, aunque todavía están en una etapa

temprana, en este informe se ofrecen pruebas de que los nuevos arreglos se han traducido en mejoras tangibles. También se han producido mejoras considerables en transparencia y rendición de cuentas sobre los resultados.

12. El sistema de coordinadores residentes ha superado su primera gran prueba, y esto es crucial. Ha contribuido a que el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo respondiera de forma rápida, coherente y eficaz a las consecuencias sanitarias, humanitarias y socioeconómicas inmediatas de la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) y, al hacerlo, ha demostrado su considerable valor y potencial. Los esfuerzos comprometidos y mejor coordinados de todo el sistema se reflejan en unos resultados concretos y medibles. Por ejemplo, en 2020 se prestaron servicios esenciales relacionados con la salud a 240 millones de personas; uno de cada 10 niños de todo el mundo recibió ayuda para participar en la enseñanza a distancia; 73 millones de niños fueron vacunados contra enfermedades potencialmente mortales; casi 120 millones de personas recibieron ayuda a través de mecanismos de protección social; y más de 650.000 mujeres y niñas recibieron servicios relacionados con la violencia de género a pesar de las limitaciones relacionadas con la COVID-19 y los correspondientes confinamientos. Las evaluaciones preliminares ponen de manifiesto el papel fundamental que el sistema de coordinadores residentes desempeñó en la configuración de la respuesta. Lo hizo con el respaldo de una política global y un marco de seguimiento claros, una comunicación eficaz entre los niveles mundial y nacional, un fondo mancomunado específico para incentivar la acción conjunta e integrada y claridad en cuanto a la distribución de funciones entre los coordinadores residentes, el PNUD y los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países.

13. La respuesta a la COVID-19 sirvió de punto de referencia, y ejemplifica la forma en que el sistema de coordinadores residentes puede aprovechar la diversidad y las inmensas capacidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo con objeto de acelerar la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible durante el decenio de acción. Hay muchos ejemplos que demuestran que esto ya está ocurriendo. En el presente informe se puede ver que, con los coordinadores residentes al frente de la coordinación del proceso del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, la planificación está más integrada y se está produciendo un cambio en la naturaleza y la calidad del apoyo que puede prestar el sistema para el desarrollo. Se puede ver que, gracias al liderazgo de los coordinadores residentes, el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo está ofreciendo más asesoramiento sobre políticas integradas y apoyo programático conjunto para algunas transiciones que son fundamentales para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible. También se pone de manifiesto que la función de convocatoria de los coordinadores residentes puede contribuir a que el sistema para el desarrollo forje alianzas ambiciosas a nivel nacional y local, y puede ayudar a movilizar financiación de todas las fuentes para destinarla a las prioridades de los países en materia de desarrollo sostenible, en consonancia con la Agenda de Acción de Addis Abeba de la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo.

14. También se están logrando eficiencias gracias al impulso generado por las reformas de la gestión de carácter más general, a un importante empuje de distintas entidades de las Naciones Unidas y a una forma de trabajar más colaborativa, plasmada en el nuevo sistema de coordinadores residentes. Las ganancias en eficiencia liberarán recursos muy necesarios para la programación de los equipos de las Naciones Unidas en los países relacionada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

15. En tercer lugar, el sistema de coordinadores residentes está aprovechando las reformas más generales que se están introduciendo en las Naciones Unidas.

16. El nuevo paradigma de gestión para la Secretaría de las Naciones Unidas y los esfuerzos redoblados para lograr la paridad de género y la diversidad regional en todos los niveles de la Organización se han beneficiado del despliegue del nuevo sistema de coordinadores residentes. Lo mismo ocurre con mi Estrategia de Datos para la Acción de Todos en Todas Partes, la Estrategia de las Naciones Unidas para la Juventud y mi llamamiento a la acción en la esfera de los derechos humanos, que pueden servir para reforzar la capacidad y las herramientas de nuestros equipos sobre el terreno a fin de impulsar el desarrollo sostenible. Se ha recalibrado el pilar de la paz y la seguridad de la Organización al tiempo que se ha tratado de reforzar la colaboración entre sus operaciones de desarrollo, humanitarias y de paz. En este ámbito el sistema de coordinadores residentes tiene un papel crucial que desempeñar, por ejemplo movilizando las capacidades de refuerzo de los equipos de las Naciones Unidas en los países, cuando sea necesario, en situaciones de transición. A nivel regional, una mayor coordinación en el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo también ofrece posibilidades importantes. Las plataformas de colaboración regional creadas en cada región y el trabajo realizado a través de coaliciones temáticas sobre las prioridades de desarrollo subregionales y regionales han reforzado las capacidades de los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países para hacer frente a los desafíos nacionales y transfronterizos. A través de los equipos regionales de la Oficina de Coordinación del Desarrollo, contamos con una capacidad específica preparada para prestar apoyo concreto a los coordinadores residentes y a los equipos de las Naciones Unidas en sus respectivas regiones. No obstante, este es un trabajo en curso; para que dé sus frutos en todas las regiones será preciso que el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo actúe de forma decidida y que los Estados Miembros lo supervisen.

17. En cuarto lugar, aunque ya se han obtenido importantes beneficios y la trayectoria es positiva, está muy claro que también sigue haciendo falta un impulso continuo, y también algunas recalibraciones.

18. En cuanto al liderazgo y la capacidad, los comentarios recibidos y los datos disponibles indican que las funciones de coordinación, liderazgo y convocatoria de los coordinadores residentes son primordiales para la eficacia de los equipos de las Naciones Unidas en los países, pero no están donde deben estar en todos los aspectos. También hay margen de mejora en la contribución de las oficinas de los coordinadores residentes y la Oficina de Coordinación del Desarrollo, sobre todo a nivel regional, y en materia de información y comunicaciones. A este respecto, he preparado una serie de medidas para la atención de la Oficina de Coordinación del Desarrollo y de las entidades de las Naciones Unidas con el objetivo de diversificar aún más el grupo de coordinadores residentes y crear incentivos para mejorar la carrera de los coordinadores residentes. También he indicado algunas esferas que requieren la atención de la Oficina de Coordinación del Desarrollo y de la Presidencia del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en lo que respecta a la actuación de la propia Oficina y de las oficinas de los Coordinadores Residentes.

19. Con respecto a la configuración de los equipos en los países, es fundamental revisar la presencia física de las entidades de las Naciones Unidas en cada país para que haya una nueva generación de equipos en los países. Es crucial para un despliegue más eficiente de los recursos del sistema con miras a abordar las prioridades y necesidades nacionales a través de marcos de cooperación acordados, pero todavía no se está progresando en la medida necesaria para una agenda integrada. He solicitado al Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible que prepare una vía más clara a este respecto, en el transcurso de 2021 y 2022, en la que se trate, entre otras cosas, la forma de conseguir que los equipos de las Naciones Unidas en los países cuenten con las aptitudes y los perfiles más adecuados.

20. En cuanto al reto que plantea el decenio de acción para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, aún se está produciendo el paso a las contribuciones sustantivas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo destinadas a apoyar la implementación de los Objetivos. La respuesta a la crisis de la COVID-19 demuestra lo que el sistema para el desarrollo es capaz de hacer cuando trabaja de manera coherente y unificada, y se han extraído lecciones importantes para el futuro. Además, aún hay que seguir concretando las capacidades y aptitudes idóneas para acelerar el progreso en el transcurso del decenio de acción, especialmente en cuestiones como el apoyo en materia de políticas integradas, la financiación, los datos y las alianzas. También es esencial que redoblemos los esfuerzos en materia de alianzas y colaboración sobre el terreno con las instituciones financieras internacionales.

21. En lo que respecta a acelerar las ganancias en eficiencia, hay margen para seguir haciéndolo, por ejemplo en lo que respecta a los locales comunes, los centros de servicios globales compartidos, la presencia regional del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y la presentación de informes por parte de las entidades de las Naciones Unidas sobre las ganancias en eficiencia. Ahora es necesario que las entidades y los órganos rectores de las Naciones Unidas adopten nuevas medidas para maximizar la disponibilidad de recursos destinados a la programación relacionada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

22. Sobre la mejora de la calidad de la financiación para el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, los Estados Miembros han hecho un gran esfuerzo para cumplir los compromisos que asumieron con el pacto de financiación. Se puede ver en el aumento de la parte de la financiación básica con cargo a cuotas asignada a las entidades de las Naciones Unidas y en el apoyo a algunos fondos mancomunados y fondos temáticos de una sola entidad. Felicito a los Estados Miembros por su dedicación. Sin embargo, se está avanzando poco en dos de los incentivos más importantes para que el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo pueda actuar de forma más coordinada e integrada: el aumento de la proporción de la financiación voluntaria correspondiente a recursos básicos que se destina a las entidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, por una parte, y la capitalización suficiente de algunos fondos esenciales, como el Fondo Conjunto para los Objetivos de Desarrollo Sostenible, por otra. También es necesario ampliar más aún la base de donantes. Estos retos no son inesperados. Las prácticas de financiación requieren un cambio en el enfoque seguido por los asociados para el desarrollo tradicionales desde hace decenios, y también en el apoyo de las instancias decisorias a nivel nacional. Para ampliar la base de financiación, los nuevos donantes tienen que prestar apoyo a funciones básicas de manera que se reconozcan tanto el contexto global cambiante como las responsabilidades históricas. Si no se hacen cambios, las reformas, sencillamente, no alcanzarán su pleno potencial. El sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo tendrá una capacidad limitada para facilitar el logro de una ambiciosa Agenda 2030, y esto afectará a la confianza en el propio multilateralismo. Con su alcance inigualable en todo el mundo, su diversidad de competencias, su base normativa y sus relaciones consolidadas con numerosos asociados para el desarrollo —entre los que se encuentran, en primer lugar, los Gobiernos de los países donde se ejecutan programas—, el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo sigue ofreciendo una propuesta de valor singular para impulsar el desarrollo sostenible a gran escala, incluso en los lugares más rezagados. Insto a todos los Estados Miembros a que aprovechen esta oportunidad para sacar el máximo rendimiento de sus inversiones e incrementen sus contribuciones al sistema. Para facilitarlo, propongo que la tradicional Conferencia de las Naciones Unidas sobre Promesas de Contribuciones para las Actividades de Desarrollo pase a ser un foro en el que los Estados Miembros anuncien su compromiso anual de invertir en un sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo reposicionado, en particular con respecto a las

contribuciones voluntarias para fines generales de las entidades de las Naciones Unidas y al Fondo Conjunto para los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

23. En quinto lugar, el modelo de doble rendición de cuentas, que es esencial para un sistema de coordinadores residentes eficaz, se aplica de forma incoherente, y hay que reforzarlo.

24. En la resolución 72/279 se establecieron parámetros claros para un nuevo sistema de rendición de cuentas en los equipos de las Naciones Unidas en los países, de tal manera que las entidades de las Naciones Unidas rinden cuentas a sus órganos rectores sobre sus respectivos mandatos e informan periódicamente a los coordinadores residentes sobre su contribución a los resultados colectivos en el Marco de Cooperación. Sin embargo, este modelo se está aplicando de forma desigual, en el mejor de los casos. Los coordinadores residentes siguen viendo desafíos a su autoridad y niveles inadecuados de cooperación, y en algunos casos sigue imperando una cultura de “ir por libre”. Se ha avanzado en la armonización de los documentos de los programas para los países con el Marco de Cooperación, pero aún queda trabajo por hacer. En algunos casos, los propios Gobiernos de los países donde se ejecutan programas, así como los socios locales para el desarrollo, no reconocen adecuadamente el liderazgo del Coordinador Residente, lo que contribuye a que la respuesta sea fragmentada. Además, es evidente que hay casos en los que los coordinadores residentes parecen haberse excedido del papel asignado, y todavía no hay suficiente claridad sobre algunas funciones concretas, como la movilización de recursos o las comunicaciones. La función integradora del PNUD es otro aspecto en el que las Naciones Unidas tienen que seguir avanzando. Es fundamental que todos los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países, los representantes residentes del PNUD y los coordinadores residentes tengan un entendimiento común de cómo se puede aprovechar esta función integradora para aplicar el Marco de Cooperación. En resumen, ya se han producido cambios considerables en el sentido formal —hay un nuevo marco de gestión y rendición de cuentas, las sedes de las entidades están proporcionando orientaciones distintas a sus representantes en los países, varios órganos rectores han adoptado medidas para fomentar la coordinación y la coherencia en las acciones de las Naciones Unidas—, pero el cambio más profundo en el comportamiento y los modelos de negocio de las entidades aún se está produciendo. Esto tiene que cambiar.

25. Las entidades todavía están tratando de encontrar el equilibrio adecuado entre la visibilidad, la atribución y los resultados colectivos, y todavía tenemos que reforzar la colaboración entre los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países; pero la letra y el espíritu del modelo de doble rendición de cuentas se tienen que cumplir plenamente. Para facilitarlo hay algunos cambios concretos que hay que introducir ahora. Pido a la Asamblea General que refuerce el modelo de doble rendición de cuentas. Solicito a la Presidencia del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible que trabaje con el Grupo para abordar resueltamente cualquier cuestión que siga generando ambigüedad o inquietud. Por ejemplo, la claridad sobre las funciones de los coordinadores residentes, los equipos de las Naciones Unidas en los países y el papel específico que debe desempeñar el PNUD en apoyo de las políticas integradas y el apoyo a los programas. Los órganos rectores han asumido con gran determinación su responsabilidad de supervisar la adhesión al modelo de doble rendición de cuentas, y pido a la Presidencia que se asegure de que disponen de la información y las herramientas necesarias para seguir avanzando en esta labor, garantizando una armonización plena desde el nivel nacional hasta el nivel mundial.

26. En sexto lugar, el modelo actual de financiación del sistema de coordinadores residentes no está generando unos niveles de recursos que sean adecuados ni

previsibles. Esto no es sostenible. Representa un riesgo importante e impone limitaciones operativas considerables al sistema de coordinadores residentes. Pone en peligro el éxito de la labor que hemos emprendido juntos estos últimos cuatro años.

27. En los últimos tres años, gracias al enorme esfuerzo de la Oficina de Coordinación del Desarrollo, las entidades de las Naciones Unidas y sus órganos rectores, así como de varios Estados Miembros, se ha sacado el máximo partido del modelo de financiación híbrido conciliatorio acordado en 2018. El arreglo de participación en la financiación de los gastos establecido por las entidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo está funcionando bien y satisface las expectativas. El cargo del 1 % aplicado a la financiación voluntaria para fines altamente específicos generó más de 40 millones de dólares en 2020, pero está muy por debajo de los 80 millones de dólares previstos inicialmente en 2018 y no ha conseguido que se reduzca la financiación voluntaria para fines altamente específicos, como se pretendía inicialmente. La financiación voluntaria ha sido crucial en los primeros compases de la transición a un sistema revitalizado de coordinadores residentes, y se ha estabilizado en los últimos dos años. Felicito a todos los que han hecho aportaciones, en particular a los que las han hecho pronto, en compromisos plurianuales y a un nivel acorde o incluso superior al importe señalado. Sin embargo, todavía no se ha alcanzado el nivel previsto, lo que contribuye a un déficit presupuestario de unos 70 millones de dólares en 2020, el 27 % del presupuesto total.

28. Hemos llegado a un punto en el que la continua insuficiencia de la financiación del sistema de coordinadores residentes va a repercutir en su funcionamiento: va a dificultar la coordinación necesaria para que el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo pueda destinar un gasto anual de 18.000 millones de dólares al desarrollo; va a mermar la capacidad de la Organización para atraer el talento necesario para el liderazgo de los coordinadores residentes en materia de Objetivos de Desarrollo Sostenible y también va a reducir la capacidad del sistema de coordinadores residentes para maximizar la contribución del sistema para el desarrollo justo cuando los países están tratando de recuperarse de una crisis humana de grandes dimensiones y cuando nos encontramos en un momento decisivo para el logro de los Objetivos.

29. Algunos han preguntado si se podría reducir el presupuesto del sistema de coordinadores residentes. No creo que se pueda hacer sin menoscabo de la ambición de los Estados Miembros de contar con un sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo transformado, que trabaje más eficazmente para satisfacer sus necesidades concretas en materia de desarrollo sostenible. El sistema de coordinadores residentes sigue funcionando de forma eficiente y ágil, dedicando el 86 % de su presupuesto de 281 millones de dólares a la coordinación sobre el terreno en 162 países y territorios. Ya ha generado ahorros que han servido para impulsar las capacidades de apoyo a los pequeños Estados insulares en desarrollo. Como se explica en este informe, con menos del 1 % del presupuesto total para actividades operacionales para el desarrollo, la inversión en sus capacidades básicas —coordinadores residentes, oficinas de los coordinadores residentes y Oficina de Coordinación del Desarrollo— está dando frutos claros que ya se están traduciendo en mejoras en el desempeño y los resultados del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

30. A lo largo de los dos últimos años, gracias a una gestión financiera prudente, un escalonamiento de las contrataciones y una redistribución de los ahorros resultantes de las restricciones operativas relacionadas con la pandemia de COVID-19, las Naciones Unidas han podido reforzar el sistema de coordinadores residentes, manteniendo al mismo tiempo el gasto, responsablemente, justo por encima del flujo de efectivo, a pesar de los déficits presupuestarios. Sin embargo, nos estamos acercando rápidamente a un momento decisivo, ya que el sistema de coordinadores residentes está alcanzando su máximo rendimiento y nuestra capacidad para escalonar

el gasto es cada vez menor. No hace falta decir que esta situación causa una incertidumbre considerable en la gestión del sistema. Esto conducirá inevitablemente a que queden puestos sin cubrir. Para hacer realidad el ambicioso espíritu de la resolución 72/279 de la Asamblea General se necesitará un sistema de coordinadores residentes previsible, financiado íntegramente y sostenible en el tiempo.

31. Sigo convencido de que la conclusión lógica es financiar el sistema de coordinadores residentes, esta función básica para el desarrollo, mediante cuotas con cargo al presupuesto ordinario de la Organización. En caso de que esto no sea aceptable para los Estados Miembros, animo a que se establezca una nueva versión del modelo de financiación híbrido, una versión 2.0. Este modelo mantendría el arreglo de participación en la financiación de los gastos, que está reforzando la participación colectiva del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en el ejercicio de reposicionamiento. Se mantendría el cargo, con un umbral previsto de 50 millones de dólares, pero se administraría y pagaría en la fuente, conforme a lo dispuesto en la resolución 72/279. Sin embargo, recomiendo reemplazar el componente de las contribuciones voluntarias y solventar el actual déficit de financiación mediante cuotas con cargo al presupuesto ordinario a fin de garantizar una base de financiación sostenible y previsible. Esto supondría aproximadamente 154 millones de dólares, lo que liberaría recursos voluntarios para una inversión muy necesaria en programas a través del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Creo que esta versión 2.0 del modelo híbrido reforzaría enormemente las bases de la financiación del sistema de coordinadores residentes.

32. Los avances logrados en los últimos tres años hacia la creación de un sistema de coordinadores residentes empoderado, independiente e imparcial han sido rápidos, significativos y notables. Es algo de lo que todos debemos estar orgullosos, porque ha sido un esfuerzo conjunto. Lo que lo ha hecho posible es que hemos actuado con una visión común, y que los Estados Miembros y el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo han orientado sus fuerzas en la misma dirección.

33. Ha llegado el momento de darle un nuevo impulso. Pido al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo que siga apoyando al sistema de coordinadores residentes, porque es el mejor vehículo que tenemos para lograr un mayor impacto. Insto a cada uno de los Estados Miembros a que hagan todo lo posible —ya sea en los países donde se ejecutan programas, en las capitales de los donantes o en los órganos rectores— para facilitar el liderazgo de los coordinadores residentes y lograr un sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo más colaborativo. Por último, insto a la Asamblea General a que adopte medidas decididas para garantizar la sostenibilidad del sistema de coordinadores residentes y a que siga apoyando este proyecto que tiene por objeto maximizar la contribución de las Naciones Unidas al progreso económico y social de todos los pueblos, poniendo fin a la injusticia de la pobreza y logrando un desarrollo sostenible para todos.

# II. El camino recorrido hasta ahora

34. Cuando los Estados Miembros se estaban preparando para adoptar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, se puso en marcha un proceso de profunda reflexión, revisión y reposicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Se centró en lograr que el sistema fuera adecuado y estuviera preparado para emprender la transformación exigida por la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

35. En la presente sección se resume el proceso que culminó en la adopción por la Asamblea General de la resolución 72/279, y se recuerda el nivel de ambición reflejado en ella. También se ofrece una visión general de las medidas adoptadas en

los tres años transcurridos desde entonces para llevar a la práctica esas reformas, y se demuestra que en poco tiempo se han producido cambios profundos y avances considerables.

## A. Reposicionar el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo para la Agenda 2030

36. La Agenda 2030 presenta al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, al sistema multilateral en general y a los Gobiernos de todo el mundo una propuesta totalmente diferente de la de sus predecesores, los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Su énfasis transformador en las economías inclusivas y su enfoque integrado y equilibrado en las tres dimensiones del desarrollo sostenible exigen una oferta del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo mucho más amplia y sofisticada, que aproveche las capacidades del sistema en toda su amplitud. Su ambición y urgencia, en consonancia con la magnitud de los retos que plantean la pobreza incesante, las desigualdades cada vez más acentuadas, la persistente discriminación de género y la emergencia climática, exigían recalibrar la forma en que el sistema podía maximizar su contribución.

37. Los Estados Miembros reconocieron, en la resolución 71/243 sobre la revisión cuadrienal amplia de la política, que una Agenda que pretendía transformar nuestro mundo para 2030 requería nada menos que transformar el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Inmediatamente después de tomar posesión de mi cargo puse en marcha un proceso para considerar las opciones para hacer precisamente eso. A lo largo de 2017, tras un profundo análisis de las funciones y capacidades del sistema y una amplia comunicación con los Estados Miembros y los miembros del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, presenté una serie de propuestas de reposicionamiento en dos informes fundacionales (A/72/124-E/2018/3 y A/72/684-E/2018/7).

38. La esencia de esas propuestas es el reconocimiento de que la propuesta de valor del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo debía cambiar considerablemente. Resultaba claramente necesario dejar atrás el enfoque basado en entidades dispares, impulsado por la oferta y organizado en gran parte en función de proyectos y sectores. En lugar de eso, el sistema tenía que ser más que la suma de sus partes y proporcionar asesoramiento sobre políticas integradas y apoyo programático de alta calidad, aprovechando plenamente su función de convocatoria en apoyo de las prioridades de los países encaminadas al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a nivel nacional.

39. El análisis demostró que ese cambio solo se podría lograr con un replanteamiento fundamental de los mecanismos de coordinación y rendición de cuentas, especialmente a nivel nacional. Sencillamente, como dije en su momento, seguir haciendo las cosas igual que antes no conduciría a las mejoras en la calidad del apoyo de las Naciones Unidas para lograr una transformación muy necesaria a nivel nacional. La Agenda 2030 exigía una función de coordinación a tiempo completo que dirigiera a unos equipos de las Naciones Unidas en los países con distintas capacidades, con más cohesión y capacidad de respuesta y con más rendición de cuentas sobre los resultados obtenidos. Propuse potenciar el liderazgo en materia de desarrollo a todos los niveles. A nivel mundial, elevé la coordinación del desarrollo sostenible a la Vicesecretaria General y delegué en ella la presidencia del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. A nivel regional, se han creado nuevas plataformas de colaboración regional para unir las diversas capacidades de las entidades de las Naciones Unidas en torno a una serie de coaliciones temáticas centradas en distintas prioridades de desarrollo a nivel subregional y regional. A nivel

nacional, propuse la creación de una función de coordinador residente independiente, imparcial y empoderado, respaldada por un pequeño núcleo de personal de categoría profesional y una Oficina de Coordinación del Desarrollo autónoma, ubicada en la Secretaría de las Naciones Unidas.

40. A su vez, una nueva generación de equipos de las Naciones Unidas en los países, bajo la dirección de los coordinadores residentes y con un PNUD receptivo desempeñando una función de integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se centraría en sacar el máximo partido del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, independientemente de su ubicación geográfica. Lograr este cambio no sería fácil: había que conseguir un cambio de comportamiento y de mentalidad, una dedicación renovada a la transparencia, los resultados y la supervisión, un refuerzo de las competencias en materia de desarrollo sostenible en todo el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, una nueva serie de mecanismos para la rendición de cuentas entre las entidades de las Naciones Unidas y un cambio significativo en los patrones de financiación del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

41. Estos arreglos también requerían un nuevo conjunto de herramientas para el análisis y la acción conjuntos, centrado en un Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible que estuviera en consonancia con la profunda transformación exigida por la Agenda 2030 y alineado expresamente con las necesidades y prioridades de los países. Para que el apoyo del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo se adaptara a los distintos contextos, pedí que se recalibrara el apoyo de las Naciones Unidas a los países en situaciones especiales —los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral y, en particular, los pequeños Estados insulares en desarrollo— y que se reforzara la colaboración entre las operaciones de la Organización para el desarrollo, de consolidación de la paz y humanitarias, sobre la base de los derechos humanos. También había una necesidad muy clara de revisar los acuerdos a nivel regional con miras a que los conocimientos técnicos llegaran a los equipos de las Naciones Unidas en los países de forma más eficaz y eficiente, y de adoptar medidas más concretas para solventar los retos transfronterizos. Conjuntamente, estos cambios reposicionarían el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, en torno a un sistema de coordinadores residentes eficaz y habilitador, para que estuviera realmente preparado para la era de la Agenda 2030.

42. A lo largo de 2018 los Estados Miembros consideraron estas propuestas, examinaron las diferentes opciones y tomaron una decisión histórica en la resolución 72/279 de la Asamblea General. Los Estados Miembros decidieron crear un sistema de coordinadores residentes dedicado, independiente, imparcial, empoderado y centrado en el desarrollo sostenible, y pidieron que se estableciera una nueva generación de equipos de las Naciones Unidas en los países. En lugar de financiar el sistema de coordinadores residentes con cargo al presupuesto ordinario de la Organización, como yo había propuesto, los Estados Miembros acordaron un modelo de financiación híbrido, compuesto por un cargo del 1 % en concepto de servicios de coordinación aplicable a las contribuciones de recursos complementarios realizadas por terceros para fines altamente específicos y destinadas a las actividades de las Naciones Unidas relacionadas con el desarrollo, que se cobraría en la fuente; un arreglo de participación en la financiación de los gastos entre las entidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo; y la aportación de contribuciones voluntarias, previsibles y multianuales a un fondo fiduciario específico. En 2018 y 2019 se acordaron nuevos cambios, entre ellos un pacto de financiación, propuestas para reforzar las oficinas multipaís y la renovación de los acuerdos a nivel regional de las Naciones Unidas; y se acordó establecer una oficina independiente de evaluación para todo el sistema con miras a realizar evaluaciones más frecuentes y coherentes del rendimiento y los resultados del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.

43. En conjunto, las reformas acordadas representaron el cambio más ambicioso en la historia del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y supusieron un momento decisivo para las Naciones Unidas. Dieron aún más protagonismo al desarrollo sostenible como elemento central de la Organización, en consonancia con la Carta de las Naciones Unidas y partiendo de que un desarrollo sostenible e integrador, basado en los derechos humanos, constituye el mejor vehículo para erradicar la pobreza en todas sus formas, lograr sociedades pacíficas y prósperas y proteger el medio ambiente y los derechos de las generaciones futuras.

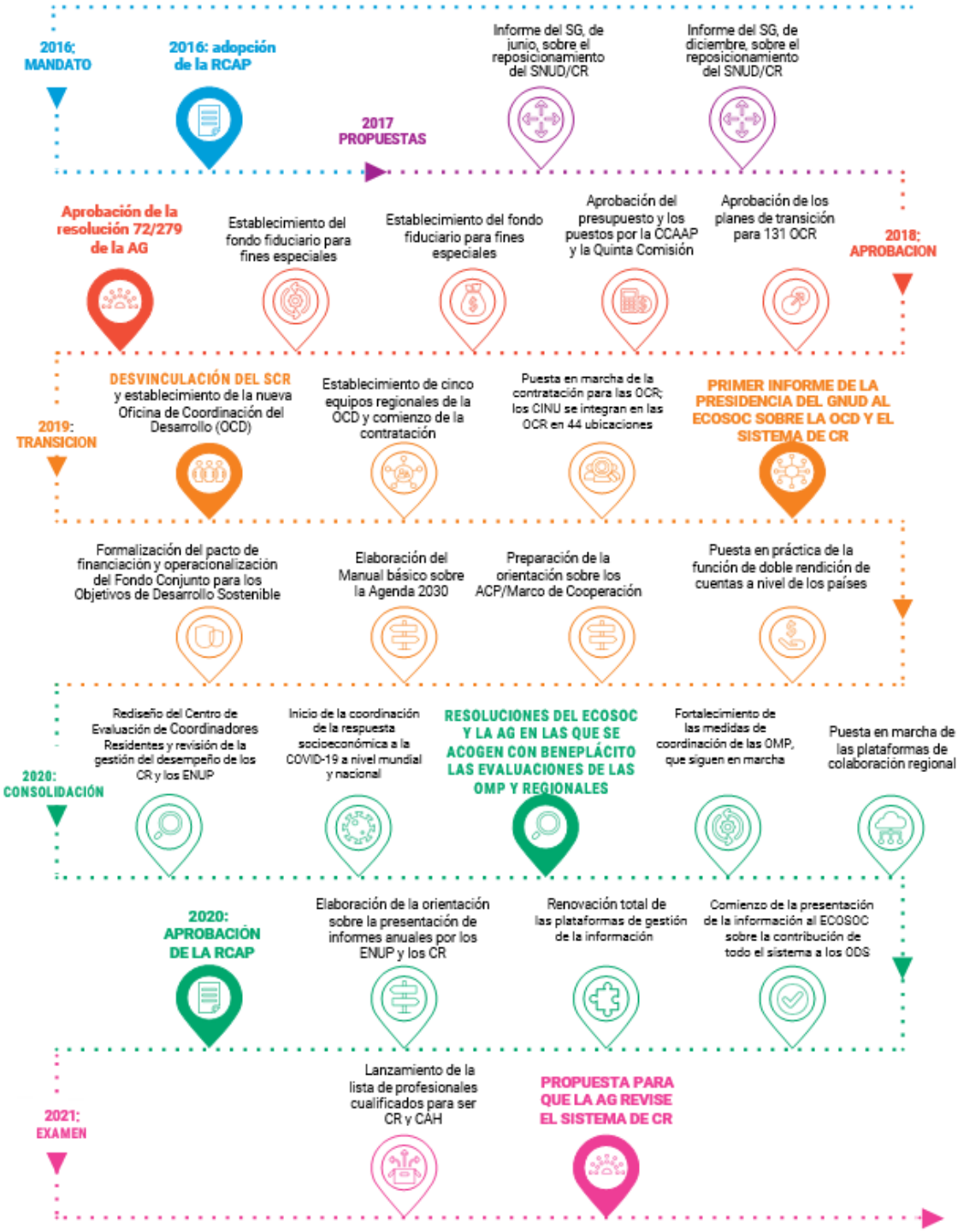
## B. De la resolución a los resultados

44. Tras la adopción de la resolución 72/279 actué con rapidez para lograr su aplicación plena y efectiva creando un equipo de transición especializado y un plan para la puesta en marcha del sistema de coordinadores residentes[1]. A finales de 2018 ya se habían introducido los principales cambios necesarios para establecer el nuevo sistema de coordinadores residentes.

45. Se creó un fondo fiduciario con fines especiales para gestionar todas las contribuciones y transacciones financieras del nuevo sistema de coordinadores residentes. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto aprobó la creación de los puestos correspondientes. La Quinta Comisión aprobó la asignación de la contribución de participación en la financiación de los gastos aportada por los miembros del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible pertenecientes a la Secretaría de las Naciones Unidas, y los órganos rectores de casi todas las demás entidades de las Naciones Unidas hicieron lo mismo. También se movilizaron las primeras contribuciones a fin de garantizar una financiación suficiente para poner en marcha el nuevo sistema de coordinadores residentes. Además, la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo se separó formalmente del PNUD y se creó una Oficina de Coordinación del Desarrollo autónoma y renovada dentro de la Secretaría. Se aprobaron planes de transición para 131 oficinas de coordinadores residentes, y la Secretaría y el PNUD firmaron un memorando de entendimiento para el mantenimiento de los servicios operativos del sistema de coordinadores residentes durante el período de transición.

[1] António Guterres, Secretario General de las Naciones Unidas, “Remarks on implementation plan for the reinvigorated resident coordinator system”, 11 de septiembre de 2018. Disponible (en inglés) en www.un.org/sg/en/content/sg/statement/2018-09-11/secretary-generals-remarks-implementation-plan-reinvigorated.

**Acontecimientos operacionales y sustantivos del sistema de coordinadores residentes desde 2017**
hasta la actualidad




*Abreviaciones*: ACP, análisis comunes sobre los países; AG, Asamblea General; CAH, coordinador de asuntos humanitarios; CCAAP, Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto; CINU, Centros de Información de las Naciones Unidas; CR, coordinador residente; ECOSOC, Consejo Económico y Social; ENUP, equipos de las Naciones Unidas en los países; GNUDS, Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible; OCR, oficinas de los coordinadores residentes; ODS, Objetivos de Desarrollo Sostenible; OMP, oficinas multipaís; RCAP, revisión cuadrienal amplia de la política; SG, Secretario General; SNUD, sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

46. La transición al sistema revitalizado de coordinadores residentes tuvo lugar sin contratiempos, con el apoyo de un grupo de trabajo especializado compuesto por la Oficina Ejecutiva del Secretario General, algunas entidades clave de la Secretaría y el PNUD. El grupo de trabajo revisó cuidadosa y continuamente todos los aspectos, incluidos los fundamentos jurídicos del nuevo sistema de coordinadores residentes, las cuestiones contractuales y la transición en los sistemas operativos que sustentan el sistema. Era esencial que durante la transición se pudiera colaborar estrechamente con el PNUD y contar con su importante apoyo operacional, para lo cual se concertó un acuerdo de prestación de servicios entre la Secretaría y el PNUD. En virtud de ese acuerdo, el PNUD siguió prestando algunos servicios al sistema de coordinadores residentes a cambio de unos honorarios, y la transición de los diferentes servicios se realizó de forma escalonada a lo largo de 2019. En los casos necesarios se ajustaron los plazos de transición en algunos servicios o países específicos para evitar trastornos. No hay que subestimar este logro, y felicito a la Secretaría y a todas las entidades por hacerlo posible, y agradezco especialmente al PNUD su apoyo incondicional.

47. En los dos años siguientes se pusieron en marcha con notable eficacia todos los mecanismos relacionados con la dotación de personal, la financiación, las normas y la rendición de cuentas para apoyar la plena entrada en funcionamiento del nuevo sistema de coordinadores residentes, incluidas las capacidades básicas de las oficinas de los coordinadores residentes y los puestos asignados en la Oficina de Coordinación del Desarrollo. Se han establecido nuevos mecanismos para reforzar las oficinas multipaís, como coordinadores regionales y nacionales adicionales, y se ha creado una nueva oficina multipaís en el Pacífico Norte. En cuanto a los incentivos y la rendición de cuentas, se ha formalizado un pacto de financiación histórico. Las nuevas disposiciones se pusieron en marcha en 2019 a través del marco interno de gestión y rendición de cuentas a nivel de país, en el que se establecen las relaciones entre los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países y los coordinadores residentes, así como los requisitos de presentación de informes, de conformidad con lo dispuesto en la resolución 72/279. También se han desarrollado los componentes mundial y regional del marco de gestión y rendición de cuentas, y se espera que el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible lo apruebe a mediados de 2021.

48. A pesar de la magnitud del cambio que se precisaba y del reto que plantea una pandemia mundial sin precedentes, se han dado los pasos necesarios para establecer el sistema de coordinadores residentes independiente, imparcial y empoderado previsto en la resolución 72/279. Gracias a los considerables esfuerzos del sistema de las Naciones Unidas y de los Gobiernos, el sistema revitalizado de coordinadores residentes ha pasado de ser un concepto a ser una realidad.

# III. Desempeño del sistema de coordinadores residentes: cumplimiento de los objetivos inmediatos

49. En su resolución 72/279, la Asamblea General destacó varias esferas en las que el nuevo sistema de coordinadores residentes debía demostrar un rendimiento sobresaliente como facilitador de un sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo reposicionado. El sistema requeriría nuevos niveles de liderazgo, autoridad e imparcialidad para cumplir su cometido. También requeriría una infraestructura de apoyo sólida en la Oficina de Coordinación del Desarrollo y a través de las oficinas de los coordinadores residentes. A continuación expongo la situación actual en cada una de estas entidades, los retos que se presentan y las áreas en las que es necesario introducir ajustes o profundizar en los cambios.

## A. Fortalecimiento del liderazgo, la autoridad y la imparcialidad de los coordinadores residentes

50. La mejora del liderazgo, la autoridad y la imparcialidad del sistema de coordinadores residentes es fundamental en las nuevas disposiciones establecidas en el contexto de las reformas. Los conocimientos, las competencias y las capacidades de los coordinadores residentes son cruciales para ello. Se han tomado numerosas medidas para garantizar el progreso en ambos frentes.

51. Desde el 1 de enero de 2019 los coordinadores residentes están totalmente desvinculados de las funciones que desempeñaban como representantes residentes del PNUD y dependen directamente del Secretario General, dentro de un sistema gestionado por la Oficina de Coordinación del Desarrollo. Los coordinadores residentes se benefician de las nuevas normas de delegación de autoridad que establecí en el marco de la reforma de la gestión. Esta delegación de autoridad les proporciona una flexibilidad crucial y garantiza que el sistema siga centrado en el terreno y pueda adaptarse a las necesidades de los países, que pueden cambiar rápidamente.

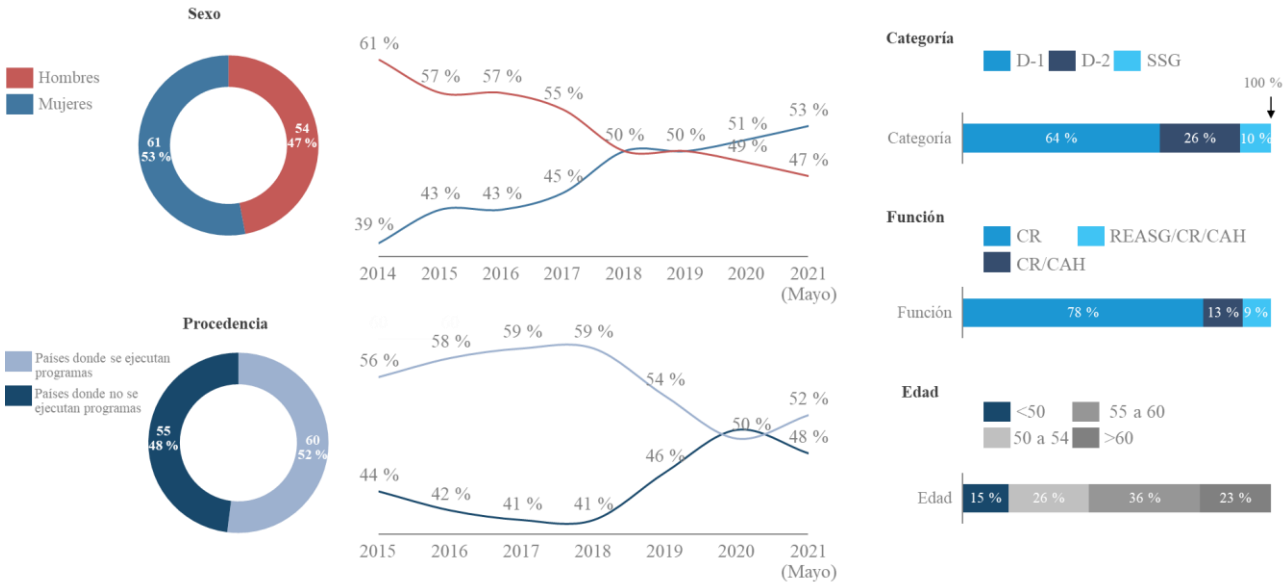
52. Al ubicar el sistema de coordinadores residentes en la Secretaría se ha institucionalizado la función de coordinación en materia de desarrollo como elemento esencial de la Organización. Los coordinadores residentes están conectados más directamente con el Secretario General, lo que por fin refleja plenamente la práctica de larga data de que los coordinadores residentes son mis máximos representantes para el desarrollo sostenible a nivel de país. Los acerca más aún a las prioridades señaladas en marcos intergubernamentales tales como las Modalidades de Acción Acelerada para los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo (Trayectoria de Samoa), el Programa de Acción de Viena en favor de los Países en Desarrollo Sin Litoral para el Decenio 2014-2024 y el Programa de Acción de Estambul en favor de los Países Menos Adelantados para el Decenio 2011-2020, así como en el documento final de Buenos Aires de la Segunda Conferencia de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre la Cooperación Sur-Sur. También los conecta mejor con el trabajo de la Organización en las esferas humanitaria, política y de construcción de la paz, con un fuerte enfoque en la prevención. Esto también ayuda a que los coordinadores residentes se beneficien del ecosistema general de políticas de la Secretaría. Tomando la reforma de la gestión como punto de partida, la Secretaría ha evolucionado hacia un funcionamiento más descentralizado, ágil y eficaz. La delegación de autoridad ha facultado a los jefes de las entidades, incluidos los coordinadores residentes, para tomar decisiones operativas con mayor flexibilidad y más cerca del punto de ejecución de los mandatos. La incorporación de los coordinadores residentes a la Secretaría ha permitido además a la Organización aprovechar sus economías de escala operativas y prestarles servicios administrativos fiables, consolidados y eficientes. También favorece los esfuerzos de todo el sistema para defender los valores de las Naciones Unidas en sus operaciones, en particular en materia de lucha contra la discriminación racial y contra la explotación y los abusos sexuales y fomento de la inclusión de la discapacidad, la paridad de género y la sostenibilidad medioambiental.

53. Está surgiendo una nueva generación de coordinadores residentes, profesionales con experiencia demostrada en desarrollo sostenible que reúnen todas las competencias y la experiencia necesarias para ayudar a los países a lograr los objetivos de la Agenda 2030. La nueva descripción del puesto de coordinador residente redefine claramente lo que se espera de los coordinadores residentes, y su nuevo perfil de liderazgo articula quiénes deben ser y cómo deben comportarse y hacer su trabajo, sobre la base del marco de liderazgo del sistema de las Naciones Unidas. La nueva lista de profesionales cualificados para desempeñar las funciones de coordinador residente y coordinador de asuntos humanitarios, lanzada en 2021,

tiene como objetivo formar un conjunto diverso de candidaturas de alto calibre con potencial para desempeñar esas funciones. El Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes se ha rediseñado por completo con objeto de contratar a personas con gran talento y con sólidas credenciales de desarrollo. El proceso de selección del sistema de coordinadores residentes se está revisando por completo para centrarse exclusivamente en desplegar el personal con el mejor perfil en los lugares adecuados. El proceso de despliegue de coordinadores residentes también se ha sistematizado y, entre otras cosas, la Oficina de Coordinación del Desarrollo celebra consultas en etapas tempranas con las misiones pertinentes en Nueva York.

54. Garantizar la diversidad entre los coordinadores residentes ha sido una prioridad absoluta. En mayo de 2021, más de un tercio de los coordinadores residentes se había nombrado después de que el sistema se transfiriera a la Secretaría en 2019, lo que ha supuesto una primera oportunidad para diversificar el grupo de coordinadores residentes y atraer talento nuevo. Se prestó mucha atención a consolidar la igualdad de género entre los coordinadores residentes, mejorar el equilibrio geográfico y diversificar las nacionalidades representadas. Gracias a ello, la Organización ha pasado de una realidad en la que los coordinadores residentes eran principalmente hombres de países donde no se ejecutan programas a otra con una diversidad geográfica mucho mayor, en la que se ha alcanzado —e incluso superado— la paridad de género. En mayo de 2021 el 53 % de los coordinadores residentes eran mujeres (frente al 50 % en 2019); el 48 % procedían de países donde se ejecutan programas (el 46 % en 2019), y entre ellos había 58 nacionalidades representadas (54 en 2019) (véase la figura I).

Figura I
**Coordinadores residentes por sexo, geografía, función, categoría y edad**

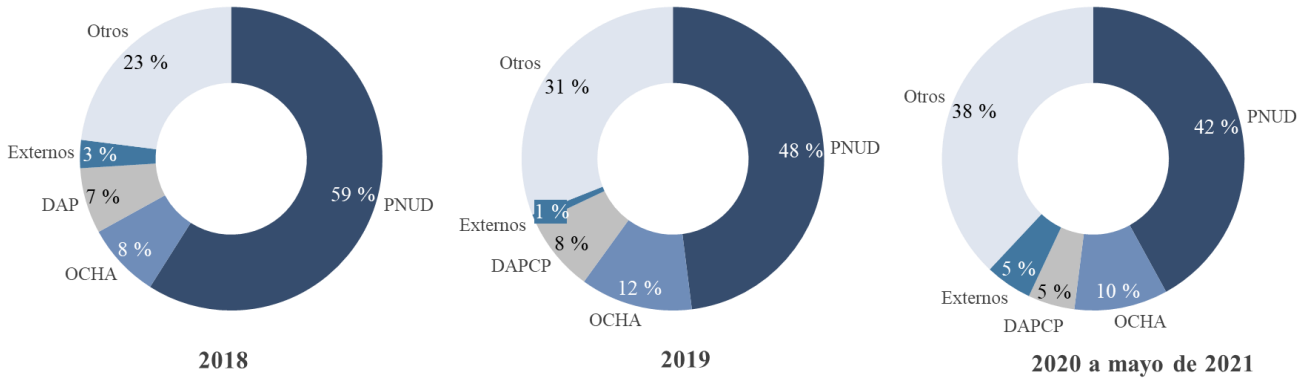



*Fuente*: Oficina de Coordinación del Desarrollo, junio de 2021.
*Abreviaciones:* CAH, Coordinador de Asuntos Humanitarios; CR, Coordinador Residente; REASG, Representante Especial Adjunto del Secretario General; SSG, Subsecretario General.

55. Además, hemos diversificado la experiencia y la trayectoria de los coordinadores residentes en cuanto a su entidad de origen, y es esencial que sigamos avanzando hacia un sistema de coordinadores residentes que atraiga y despliegue,

cada vez con más frecuencia, al mejor talento de diversas entidades de las Naciones Unidas y de fuera del sistema (véase la figura II).

Figura II
**Coordinadores residentes, por entidad de origen**




*Fuente:* Oficina de Coordinación del Desarrollo.
*Abreviaciones:* DAP, Departamento de Asuntos Políticos; DAPCP, Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz; OCHA, Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios.

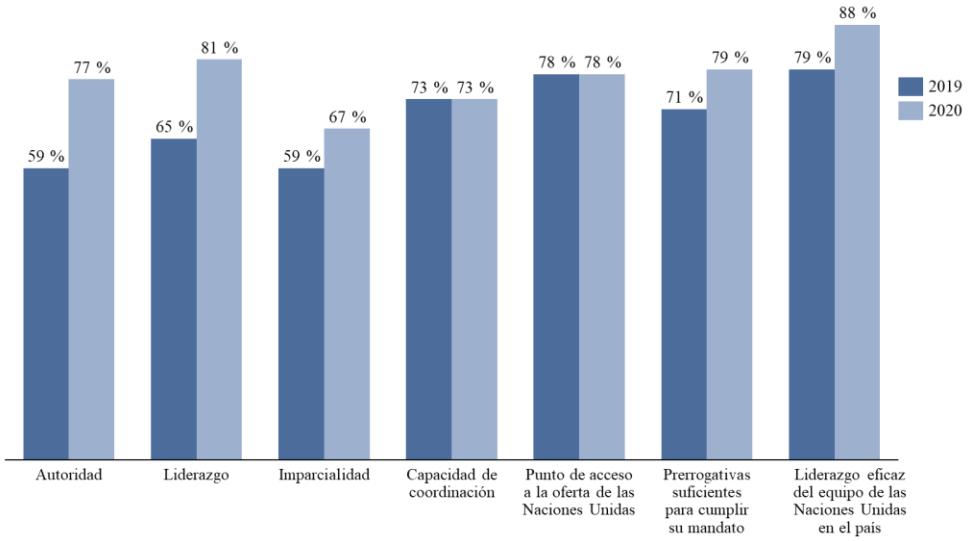
56. Los coordinadores residentes reciben todo el apoyo que necesitan para tener éxito. A los coordinadores residentes que se incorporan al sistema y a los que rotan se les ofrecen sesiones informativas exhaustivas específicas para cada país, impartidas por colegas de alto nivel de la Oficina de Coordinación del Desarrollo, la Secretaría de las Naciones Unidas (incluidos la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios y el Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz) y las entidades del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. Los coordinadores residentes reciben apoyo individualizado a través de mentores para acelerar la curva de aprendizaje de los nuevos coordinadores residentes y ayudar a los que ya se encuentran en activo a enfrentarse a los retos en tiempo real. Hasta la fecha se han beneficiado de este apoyo unos 47 coordinadores residentes, entre ellos 30 nuevas incorporaciones. En colaboración con el PNUD se han preparado nuevos materiales de aprendizaje: el Manual básico sobre la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, cuyo estudio es obligatorio para los coordinadores residentes con el fin de garantizar que tengan unos conocimientos más sólidos y compartidos sobre la Agenda 2030 y una mejor comprensión del cambio de paradigma que se espera que faciliten. Esto se complementa con diálogos sobre liderazgo para los coordinadores residentes sobre pensamiento de sistemas, liderazgo colaborativo y actuación con visión de futuro en el proceso del nuevo Marco de Cooperación. La Oficina de Coordinación del Desarrollo también ha puesto en marcha laboratorios de liderazgo sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (*SDG Leadership Labs*) con miras a reforzar las capacidades de los coordinadores residentes, los equipos de las Naciones Unidas en los países y el personal de las oficinas de los coordinadores residentes para innovar y liderar el cambio transformador. La Oficina de Coordinación del Desarrollo también está apoyando un proceso dirigido por los coordinadores residentes que busca comprender la experiencia de las mujeres que desempeñan esta función y reconocer las áreas en las que se precisa un apoyo adaptado.

57. Los Gobiernos han reforzado el nuevo papel de los coordinadores residentes. Han proporcionado una base jurídica para el nuevo sistema de coordinadores residentes sobre el terreno con unos costos de transacción mínimos, reproduciendo —*mutatis mutandis* y dentro de las posibilidades— un acuerdo existente de las

Naciones Unidas, en la mayoría de los casos el anterior acuerdo básico estándar del PNUD. En la actualidad existen acuerdos en la gran mayoría de los países, aunque en 76 de ellos todavía se está debatiendo la base jurídica a más largo plazo. Cuento con todos los Gobiernos interesados para que ayuden a cerrar esta brecha. Además, las autoridades nacionales de algunos países han elevado el rango diplomático de los coordinadores residentes, por ejemplo reconociéndolos formalmente como los representantes de mayor rango del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en el país y permitiéndoles un mayor acceso a los altos funcionarios gubernamentales, incluidos los jefes de Estado y de Gobierno.

58. Tenemos muchas pruebas de que, en parte gracias a los cambios mencionados, ya se está produciendo una mejora en el liderazgo, la autoridad y la imparcialidad de los coordinadores residentes. Como se destaca en mi informe de 2021 relativo a la revisión cuadrienal amplia de la política (A/76/75-E/2021/57, párr. 14) y en la figura III del presente documento, los Gobiernos de los países donde se ejecutan programas han indicado que desde el 1 de enero de 2019, cuando se puso en marcha el nuevo sistema, los coordinadores residentes han demostrado más liderazgo (el 81 %), más imparcialidad (el 67 %) y más capacidad de coordinación (el 73 %). Además, el 78 % de los encuestados considera que los coordinadores residentes son un punto de entrada eficaz para acceder al sistema de las Naciones Unidas a nivel nacional, el 88 % de los Gobiernos de los países donde se ejecutan programas considera que los coordinadores residentes son eficaces para dirigir los equipos de las Naciones Unidas en los países y el 79 % considera que los coordinadores residentes tienen suficientes prerrogativas para cumplir eficazmente su mandato. Esos porcentajes reflejan un aumento sustancial en comparación con 2019. La actuación de los coordinadores residentes y de los equipos de las Naciones Unidas en los países durante la pandemia de COVID-19, detallada en la sección IV, ha reforzado estas impresiones, ya que el 92 % de los Gobiernos indicó que los coordinadores residentes habían facilitado una respuesta coherente de las Naciones Unidas.

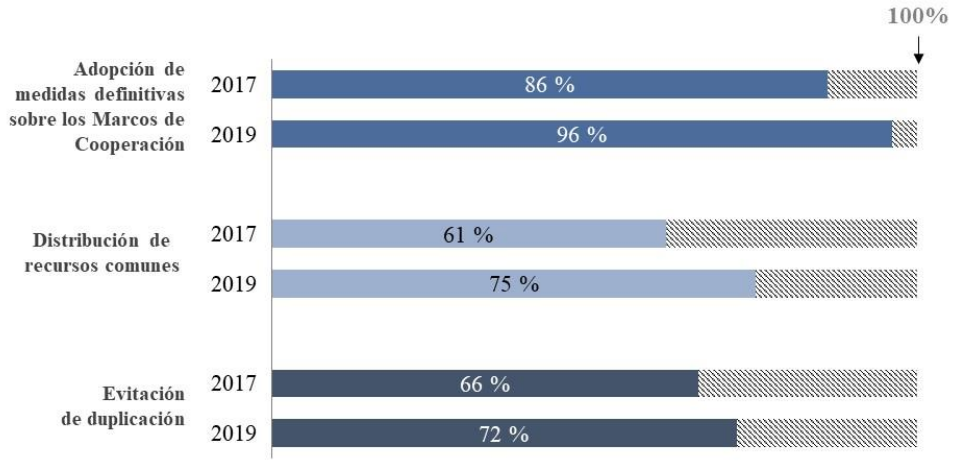
Figura III
**Observaciones de los Gobiernos sobre las aptitudes y capacidades de los Coordinadores Residentes**




*Fuente:* Encuesta del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales a los Gobiernos de los países donde se ejecutan programas, 2020.

59. Como se puede ver en la figura IV, las percepciones de los propios coordinadores residentes van en la misma línea. Ha aumentado el número de coordinadores residentes que informan de que pueden adoptar decisiones definitivas sobre el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible/Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y distribuir los recursos comunes. También ha aumentado su capacidad para influir en la adopción de decisiones y en la evitación de duplicaciones (del 66 % en 2017 al 72 % en 2019). Una gran mayoría de los coordinadores residentes informa de que su nuevo papel y sus nuevas responsabilidades de liderazgo se comprenden más claramente gracias a la descripción revisada de las funciones del puesto y del perfil de liderazgo.

Figura IV
**Percepción de los coordinadores residentes sobre el progreso en materia de liderazgo y prerrogativas**




*Fuente:* Encuesta del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales a los coordinadores residentes, 2019.

60. Es importante destacar que estas tendencias también se aprecian en las encuestas sobre el liderazgo, la autoridad y la imparcialidad de los coordinadores residentes, tanto en las realizadas por los organismos de las Naciones Unidas como en las realizadas a esos organismos. Aproximadamente tres cuartas partes de las entidades del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible reconocen la obligación de presentar informes a los coordinadores residentes sobre la planificación y la ejecución de programas[2]. Casi la mitad de los participantes en una encuesta realizada en 2021 por el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) a sus representantes en los países mencionaron una mejora en su compromiso estratégico con los coordinadores residentes y un aumento de la capacidad de estos para facilitar el diálogo entre los equipos de las Naciones Unidas en los países y los Gobiernos nacionales[3]. Las oficinas del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) en los países han informado de que su capacidad para movilizar recursos, asociarse con las partes interesadas, ejecutar programas y participar en cuestiones

[2] Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, encuesta a las sedes de las agencias, fondos y programas, 2020.

[3] Resultados preliminares de una encuesta del UNICEF o de un representante en un país, de próxima aparición. Los resultados de 2020 se pueden consultar en UNICEF, Junta Ejecutiva, nota informativa para su período anual de sesiones sobre la aplicación de la resolución 72/279 de la Asamblea General relativa al nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, 2020.

normativas ha mejorado desde 2019, en consonancia con el aumento de la capacidad de los coordinadores residentes y las oficinas de los coordinadores residentes para facilitar el trabajo interinstitucional[4]. Una encuesta similar realizada por la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) en 2020 reveló que una mayoría significativa de sus oficinas en los países había observado que el coordinador residente y su oficina tenían una mayor capacidad para facilitar el trabajo interinstitucional (el 67 %) y habían percibido más apoyo al trabajo y al mandato de su entidad (el 62 %)[5]. El PNUD y el UNICEF también han afirmado que entienden la ventaja y la necesidad de que los coordinadores residentes tengan un papel más activo en la convocatoria y la coordinación del trabajo de las Naciones Unidas para que no se deje a nadie atrás, lograr la igualdad de género y promover los derechos humanos[6]. Los representantes de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en los países consideran que el papel de intermediario neutral del coordinador residente es esencial para obviar la competencia entre organismos y el solapamiento de sus funciones al movilizar recursos conjuntos[7].

61. Por último, hay estudios externos que validan estas tendencias. Por ejemplo, las conclusiones de un estudio de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales realizado en 2021[8] señalan que la transición a un sistema revitalizado de coordinadores residentes es una de las áreas de transformación de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo que más han avanzado hasta la fecha, y que ha dado lugar a cambios transformadores, con beneficios demostrados para la respuesta ante la COVID-19. También se constató que la posición de los coordinadores residentes frente a los Gobiernos nacionales es cada vez más reconocida, y que las instancias pertinentes de los Gobiernos la valoran y aprecian como herramienta para simplificar la colaboración con las Naciones Unidas. También se observó que los asociados para el desarrollo reconocen ampliamente el papel cada vez más independiente y facultado de los coordinadores residentes y lo consideran beneficioso, puesto que facilita una mayor inclusión de las entidades de las Naciones Unidas (en particular las que no tienen presencia física en un país), hace que la colaboración y las actividades de promoción sean más eficaces, contribuye a dar coherencia a la voz de las Naciones Unidas y promueve las asociaciones estratégicas.

62. El nuevo liderazgo y la imparcialidad de los coordinadores residentes se reflejan en su capacidad para conseguir una mayor participación de las entidades de las Naciones Unidas que carecen de presencia física en el país. Esto tiene que ver con la esencia misma de las reformas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y la capacidad de la Organización para prestar el apoyo político transformador que exigen los estudios externos e internos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, como el estudio de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales y el trabajo de asesoramiento de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI), que documentan que los coordinadores residentes tienen capacidad para crear una vía importante para la inclusión de entidades de la Organización más

[4] UNFPA, Junta Ejecutiva, nota informativa sobre la aplicación de la resolución 72/279 de la Asamblea General, 2021.

[5] ONU-Mujeres, nota informativa sobre la aplicación de la resolución 72/279 de la Asamblea General, 2021.

[6] Respuestas escritas conjuntas del PNUD y el UNICEF a la serie de sesiones del Consejo Económico y Social sobre las actividades operacionales para el desarrollo.

[7] Encuesta interna informal sobre las reformas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, 2021.

[8] Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales, *Is This Time Different? UNDS Reform: Progress, Challenges and Opportunities, Lessons in Multilateral Effectiveness* (París, 2021).

pequeñas y especializadas en los equipos de las Naciones Unidas en los países, y reconocen que los coordinadores residentes están haciendo una mejor labor de promoción y cumplimiento de los mandatos en todo el sistema. En el recuadro 1 figuran algunos ejemplos de estas acciones. Estas son algunas de las señales más prometedoras de que el nuevo sistema de coordinadores residentes está cumpliendo lo que se espera de él, y no solo contribuyendo a una mejor coordinación, sino también posibilitando que todas las entidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo hagan contribuciones de más calidad para llevar adelante la Agenda 2030.

Recuadro 1

**El sistema de coordinadores residentes, en acción: facilitar la interacción y los mandatos de las entidades de las Naciones Unidas**

Las comisiones económicas y sociales regionales ahora forman parte de 49 equipos de las Naciones Unidas en los países, frente a 40 en 2019 y 32 en 2017. Además, 35 han suscrito el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible o el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo de 33 países. **El Departamento de Asuntos Económicos y Sociales**, históricamente menos vinculado al apoyo de las Naciones Unidas a nivel nacional, ha participado en un total de nueve evaluaciones comunes para países y 13 evaluaciones sobre el impacto socioeconómico de la COVID-19, entre las que había evaluaciones multipaís que abarcan 48 países y territorios, y ahora está participando en redes mundiales de expertos, como las de economistas y profesionales de los datos.

En Túnez, el trabajo conjunto del UNICEF y la Organización Mundial de la Salud (OMS) con el Mecanismo COVAX para el acceso mundial a las vacunas contra la COVID-19 se benefició del liderazgo de los coordinadores residentes en la preparación y la aplicación de un plan de respuesta a la COVID-19 y una estrategia nacional de vacunación. Los coordinadores residentes facilitaron la interacción entre organismos y asociados para el desarrollo, la recaudación de fondos y las actividades de promoción como “una sola voz” de las Naciones Unidas. Solo en el primer semestre de 2021 se suministraron unas 760.000 vacunas. En general, el equipo de las Naciones Unidas en el país pudo intensificar su labor en ámbitos como la salud, la vacunación, la formación y la protección social, reforzando así la resiliencia y los sistemas nacionales.

En el caso de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), los coordinadores residentes han desempeñado un papel fundamental en el fortalecimiento de la respuesta de todo el sistema de las Naciones Unidas a las migraciones. Se han creado y puesto en marcha más de 50 redes a nivel nacional, dentro de la Red de las Naciones Unidas sobre la Migración, y se han integrado en los equipos de las Naciones Unidas en los países. En ellas, los coordinadores residentes han asumido tanto la presidencia como la copresidencia, junto con la OIM, y utilizan su liderazgo para movilizar a las partes respectivas del sistema de las Naciones Unidas.

En el ámbito de la igualdad de género, el 60 % de los representantes de ONU-Mujeres en los países informan de que pueden comunicarse mejor con los coordinadores residentes en cuestiones normativas y en las agendas de derechos de la mujer. A su vez, el UNFPA informa de un aumento considerable del apoyo de los coordinadores residentes a las cuestiones normativas y al mandato del UNFPA desde 2019. Recientemente, los

coordinadores residentes han desempeñado un papel fundamental de facilitación de la interacción del UNFPA dentro de los equipos de las Naciones Unidas en los países y con los Gobiernos para avanzar en la aplicación del Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, en preparación de la Cumbre de Nairobi conmemorativa del 25º aniversario de la Conferencia.

La singularidad del papel del PNUD dentro de los equipos de las Naciones Unidas en los países ha quedado de manifiesto en su contribución como líder técnico del pilar socioeconómico de la respuesta de las Naciones Unidas a la pandemia de COVID-19. En Uzbekistán, en estrecha coordinación con el Coordinador Residente, el PNUD dirigió la preparación de un plan consolidado de respuesta y recuperación socioeconómica tras la COVID-19, junto con diversos asociados, entre ellos el UNFPA, la OMS, el Banco Asiático de Desarrollo y el Banco Mundial. El plan está específicamente diseñado para complementar el Plan Estratégico de Preparación y Respuesta, sobre la base de un entendimiento común de los problemas prioritarios y un plan de respuesta y recuperación con estimación de los costos, ampliamente apoyado por las entidades de las Naciones Unidas y las instituciones financieras internacionales en el país.

El sistema revitalizado de coordinadores residentes ha contribuido a que los equipos de las Naciones Unidas en los países ayuden mejor a los Gobiernos a respetar y cumplir sus obligaciones y compromisos en materia de derechos humanos. En Mongolia, el Coordinador Residente obtuvo apoyo técnico de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) para redactar una ley de protección de los defensores de los derechos humanos en el país, una recomendación clave que Mongolia había recibido en su último examen periódico universal. En países como Albania, Bangladesh y Sierra Leona, los equipos de las Naciones Unidas en los países han trabajado mano a mano con los Gobiernos para examinar el estado de aplicación de las recomendaciones del examen periódico universal y elaborar procesos nacionales para su seguimiento, a menudo en el contexto de los nuevos marcos de cooperación de los países.

El sistema de coordinadores residentes también ha colaborado estrechamente con la Oficina de la Enviada del Secretario General para la Juventud en la preparación de un conjunto de materiales informativos y de apoyo normativo para los equipos de las Naciones Unidas en los países, con el objetivo de impulsar la aplicación de la Estrategia de las Naciones Unidas para la Juventud. Los equipos de las Naciones Unidas en Bangladesh, Costa Rica, Etiopía, Ghana, Jordania, Marruecos, el Níger, Sierra Leona, Uganda y Uzbekistán, bajo el liderazgo de los coordinadores residentes, están haciendo pruebas piloto de la implantación de la estrategia, y probarán y perfeccionarán su aplicación sobre el terreno.

Los coordinadores residentes han facilitado la interacción de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) con los países para desplegar una transformación digital de la oferta de servicios en todas las regiones, desde América Latina y el Caribe —donde la UIT también está trabajando con la oficina multipaís con sede en Trinidad y Tabago— hasta Asia y el Pacífico. En Europa y Asia Central y en África, y con la orientación del Director Regional para África de la Oficina de Coordinación del Desarrollo, la UIT es ahora la coorganizadora de la

oportunidad/coalición temática para aprovechar las tecnologías emergentes e impulsar las transiciones digitales en pro del crecimiento inclusivo en África. Algunas entidades, como el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, han informado de que el sistema de coordinadores residentes está mejorando la conexión entre su labor normativa y de investigación sobre cuestiones transversales críticas, por una parte, y el trabajo de las entidades operativas a nivel nacional, por otra.

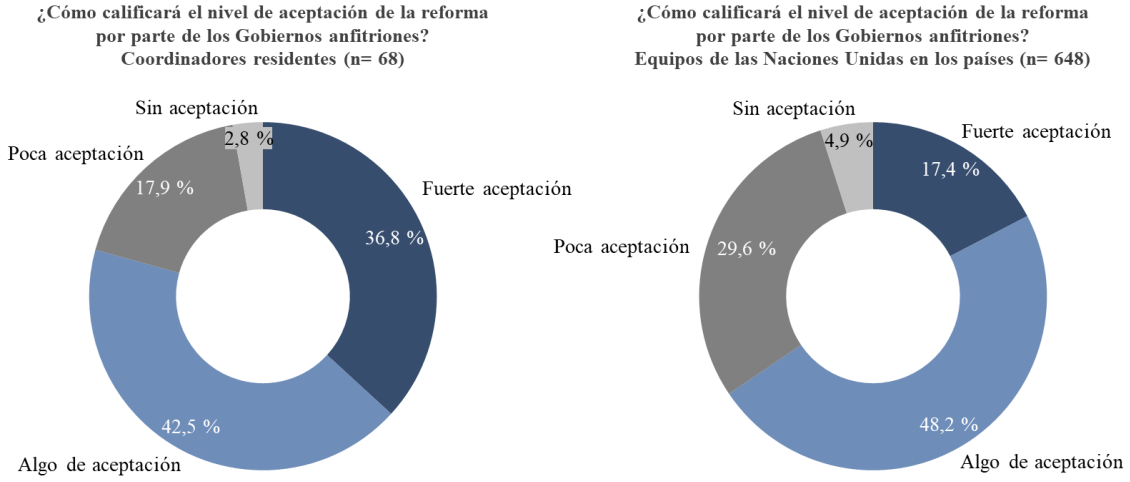
Gracias al apoyo prestado por los coordinadores residentes al Programa de Colaboración con los Países de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) en Camboya, Egipto y Zambia, varias entidades de las Naciones Unidas, Gobiernos, instituciones financieras internacionales y donantes están colaborando para impulsar la industrialización y las intervenciones y oportunidades socioeconómicas, en particular en apoyo de los esfuerzos de Camboya y Zambia para graduarse de la condición de países menos adelantados.

## Cierre de la brecha

63. El nuevo papel de los coordinadores residentes se ha establecido con éxito y, en general, se reconocen su legitimidad y el hecho de que agrega valor. Al mismo tiempo, es posible mejorar más aún el liderazgo, la autoridad y la imparcialidad de los coordinadores residentes.

64. Sin embargo, casi una cuarta parte de los Gobiernos de los países donde se ejecutan programas que respondieron a la encuesta del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales considera que es demasiado pronto para valorar de forma concluyente el liderazgo, la imparcialidad y la independencia de los coordinadores residentes, lo cual es un recordatorio de que el proceso aún se está desarrollando. Una encuesta realizada por la OSSI entre los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países confirmó que aún queda camino por recorrer para conseguir la aceptación de los Gobiernos (véase la figura V). Es necesario que los Estados Miembros sigan prestando atención a esto para que el éxito se consolide de forma homogénea en todos los países y zonas.

Figura V
**Aceptación de la reforma por parte de los Gobiernos anfitriones**




*Fuente*: OSSI.

65. También es preocupante que en 2019 alrededor del 43 % de los coordinadores residentes indicaran que no tenían suficientes prerrogativas para evitar duplicidades[9] y que en 2020 muchos siguieran informando de que el liderazgo empoderado de los coordinadores residentes no siempre se valora, e incluso que algunos lo consideran una amenaza[10]. Además, los coordinadores residentes siguen informando de que tienen dificultades en todas las esferas relacionadas con asegurar su capacidad de dirigir los procesos de acuerdo con el espíritu de la reforma[11]. Más del 50 % de los representantes del UNICEF en los países informaron de que no consideran que el sistema revitalizado de coordinadores residentes esté mejorando el apoyo colectivo de las Naciones Unidas a los Gobiernos nacionales. Algunas de estas deficiencias se refieren a los retos actuales relacionados con la función de doble rendición de cuentas y con la gestión del desempeño de los coordinadores residentes, que se abordan en detalle en la sección V.

66. Las Naciones Unidas también tienen que reforzar y diversificar aún más el grupo de coordinadores residentes. En el grupo de coordinadores residentes sigue estando infrarrepresentado el conjunto de países donde se ejecutan programas, en particular los Estados árabes, Asia y el Pacífico, América Latina y los pequeños Estados insulares en desarrollo. Insto a los candidatos idóneos de estas regiones a que se presenten como candidatos para formar parte de la lista de profesionales cualificados para desempeñar las funciones de coordinador residente y coordinador de asuntos humanitarios, y pido a las entidades de las Naciones Unidas a que alienten al personal con el perfil necesario a hacerlo. También pido a la Oficina de Coordinación del Desarrollo que amplíe su nuevo programa piloto de divulgación para encontrar candidatos idóneos de los países donde se ejecutan programas.

67. Las nuevas incertidumbres sobre la seguridad laboral surgidas tras la desvinculación del PNUD reducen el atractivo de la vía de los coordinadores residentes y suponen un riesgo considerable para su éxito a largo plazo. Abordar esta cuestión es tanto más importante cuanto que las Naciones Unidas están rejuveneciendo el conjunto de coordinadores residentes: los más jóvenes tendrán muchos años por delante después de dejar un cargo de coordinador residente, y necesitarán cierta seguridad laboral para sí mismos y, en ocasiones, para sus familias si quieren entrar en esta vía.

68. Desde que el sistema de coordinadores residentes se transfirió a la Secretaría el 1 de enero de 2019, el 45 % de los 71 coordinadores residentes que terminaron su mandato fueron nombrados en otro puesto como coordinadores residentes, y el 55 % abandonó esta vía. De estos últimos, 16 (el 23 % del total) se jubilaron; 10 (el 14 %) regresaron a su entidad de origen; y 4 (el 6 %) se incorporaron a la Oficina de Coordinación del Desarrollo. Los coordinadores residentes deben poder entrar y salir sin problemas de esta vía y de las entidades del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, incluida la Secretaría. De este modo, tendrán carreras atractivas y variadas fuera de la vía de los coordinadores residentes, si así lo desean; la vía de los coordinadores residentes contará con líderes que conocen y entienden muy bien a las entidades del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible; y los dirigentes del sistema de las Naciones Unidas tendrán, cada vez más, una perspectiva común para todo el sistema.

69. Se están tomando medidas en ese sentido. La Oficina de Coordinación del Desarrollo está colaborando con las entidades de las Naciones Unidas para asegurarse de que los coordinadores residentes procedentes de estas entidades sigan teniendo la consideración de candidatos internos, estén incluidos en la lista de profesionales

[9] Encuesta del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales a los coordinadores residentes, 2019.
[10] Tercera reunión mundial del Secretario General con los Coordinadores Residentes, 2020 (virtual).
[11] *Ibid.*

cualificados de esas entidades y tengan acceso a las vacantes internas y a los recursos internos de aprendizaje y desarrollo. Además, he solicitado a la Oficina de Coordinación del Desarrollo que dedique más recursos a proporcionar orientación profesional individual y a apoyar a los coordinadores residentes, y que estudie la mejor manera de apoyar a los coordinadores residentes que se encuentren entre nombramientos o que estén a punto de jubilarse. Paralelamente, es necesario avanzar hacia el objetivo más ambicioso de crear un sistema integrado de gestión de la carrera en la Secretaría e, idealmente, en el sistema de las Naciones Unidas en general. Para ello será necesario estudiar con las entidades del sistema de las Naciones Unidas el reconocimiento mutuo de las listas de preselección de altos cargos y la creación de listas de este tipo en todo el sistema de las Naciones Unidas. Tengo la intención de hacerlo, en estrecha colaboración con la Oficina de Coordinación del Desarrollo, las entidades de las Naciones Unidas y el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, en el próximo período. También aliento a la Oficina de Coordinación del Desarrollo a que facilite la interacción periódica entre los coordinadores residentes y los responsables de las entidades de las Naciones Unidas, con miras a lograr que los coordinadores residentes estén más sensibilizados sobre los mandatos y las diversas necesidades de las diferentes entidades de las Naciones Unidas y sobre los retos que puedan afrontar a nivel nacional.

70. También es importante mirar más allá de los líderes, hacia los equipos de liderazgo. Hay que trabajar mucho para que los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países puedan colaborar eficazmente. Por ejemplo, se podrían armonizar los esfuerzos de los organismos para encontrar, seleccionar y formar a sus representantes en los países, con el fin de que las capacidades de liderazgo sean más uniformes dentro de los equipos de las Naciones Unidas en los países; utilizar la lista de profesionales cualificados para desempeñar las funciones de coordinador residente y coordinador de asuntos humanitarios como fuente de talento para los líderes sobre el terreno para todo el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, y no solo para la vía de los coordinadores residentes. Deberían aplicarse más ampliamente las disposiciones pertinentes del marco de gestión y rendición de cuentas que permiten a los coordinadores residentes ofrecer su punto de vista a los directores regionales de las entidades de las Naciones Unidas, antes de la selección, sobre las aptitudes y el perfil de liderazgo necesarios en un determinado contexto nacional. Las entidades también podrían poner en común los diversos recursos de desarrollo profesional asignados a sus representantes en los países, para que todos los miembros pertinentes de los equipos de las Naciones Unidas en los países reciban capacitación a la vez sobre los mismos temas.

## B. Mejora de las capacidades de apoyo

71. Para lograr que los coordinadores residentes independientes, empoderados e imparciales puedan operar con la mayor eficacia y aprovechar plenamente una nueva generación de equipos de las Naciones Unidas en los países y el ecosistema de alianzas en general, a través de las reformas se establecieron capacidades básicas estándar para la coordinación en todas las oficinas de los coordinadores residentes, con el apoyo de la Oficina de Coordinación del Desarrollo.

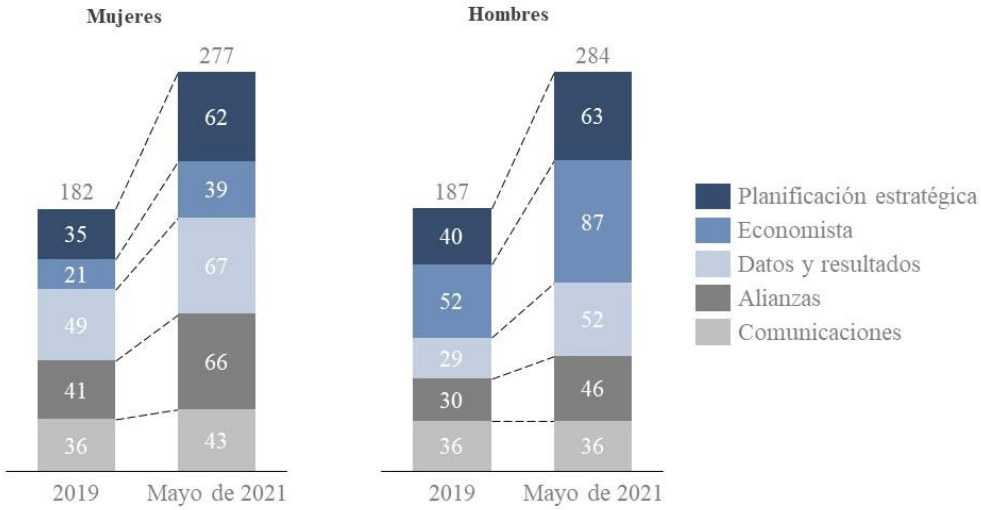
### Apoyo a las oficinas de los coordinadores residentes

72. El apoyo específico para los coordinadores residentes antes de las reformas era muy susceptible a los intereses fluctuantes de los asociados locales para el desarrollo, y dependía del talento de cada coordinador residente para la movilización de recursos. Esto llevó a que el apoyo a los coordinadores residentes fuera desigual entre los países,

y distinto para cada caso. Para resolver esta situación, los Estados Miembros apoyaron la propuesta de desplegar cinco puestos básicos profesionales en cada una de las oficinas de los coordinadores residentes, así como dos asistentes administrativos, como nivel básico de apoyo a la coordinación para todos los países atendidos por un coordinador residente, tras inventariar y analizar las funciones clave. Cada una de estas funciones aporta sus conocimientos específicos para ayudar a los coordinadores residentes a dirigir y coordinar eficazmente los equipos de las Naciones Unidas en los países y colaborar de forma creíble con los Gobiernos y con otros asociados, e incluye planificación estratégica, transformación económica, alianzas y financiación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, datos sobre los Objetivos y seguimiento y evaluación, y comunicaciones.

73. Hasta mayo de 2021 se han llevado a cabo 571 contrataciones en 132 oficinas de coordinadores residentes, que incluyen 10 nuevos puestos de especialista en coordinación en oficinas multipaís, así como 196 funcionarios internacionales y 375 funcionarios nacionales, en línea con el desglose previsto proporcionado en 2018. Entre los funcionarios internacionales están representadas 87 nacionalidades, el 43 % de ellas procedentes de países donde se ejecutan programas. En la actualidad, 109 oficinas de coordinadores residentes cuentan con al menos cuatro de los cinco puestos básicos. Se ha alcanzado la paridad de género entre los 571 miembros del personal de categoría profesional de las oficinas de los coordinadores residentes, y en todas las funciones básicas de esas oficinas la representación de género ha aumentado. En estas cifras no están incluidos los dos puestos del Cuadro de Servicios Generales de cada oficina de los coordinadores residentes, que actualmente están al 90 % de ocupación. También se están tomando medidas para facilitar el empleo de personas con discapacidad debidamente cualificadas en estas oficinas, de acuerdo con la estrategia de las Naciones Unidas para la inclusión de la discapacidad.

Figura VI
**Aumento de personal y distribución de género en las funciones básicas de las oficinas de los coordinadores residentes**




*Fuente:* Oficina de Coordinación del Desarrollo.

74. El sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo sigue desplegando capacidades selectivas adicionales en las oficinas de los coordinadores residentes en contextos nacionales específicos, en respuesta a demandas claras en el Marco de Cooperación, con la aprobación del Gobierno anfitrión. Estas capacidades adicionales no se financian con cargo al fondo fiduciario para fines especiales del sistema de coordinadores residentes. Por ejemplo, un programa conjunto del PNUD y el Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz desplegó asesores especializados en paz y desarrollo en más de 80 países en 2020; se han desplegado asesores de derechos humanos gestionados por el ACNUDH en 43 países; y en colaboración con ONU-Mujeres se han desplegado asesores de género en 13 oficinas de coordinadores residentes. Para mejorar la prestación de apoyo por parte de las entidades de las Naciones Unidas que no tienen presencia física en un país, otras siete entidades de las Naciones Unidas han desplegado capacidades de asesoramiento específicas en al menos 19 oficinas regionales[12]. Esto no es solo una forma eficaz de desplegar capacidades sin establecer una presencia propia de la entidad en el país, sino que permite disponer de capacidad adicional de asesoramiento normativo pertinente para apoyar la labor de los equipos de las Naciones Unidas en los países en general, en ámbitos que aún no están cubiertos por otros miembros. Estas capacidades adicionales funcionan actualmente como parte integrante de un conjunto de capacidades de coordinación, lo que facilita aún más el enfoque multidimensional fundamental para hacer avanzar la Agenda 2030 en estos contextos.

75. Los datos disponibles muestran que las capacidades desplegadas en el marco del sistema de coordinadores residentes —tanto en las oficinas de los coordinadores residentes como en la Oficina de Coordinación del Desarrollo— están teniendo un desempeño notable. El 73 % de los Gobiernos de los países donde se ejecutan programas han señalado que ahora los coordinadores residentes tienen capacidad para coordinar las actividades de las Naciones Unidas en apoyo de las prioridades de desarrollo del país. Más del 90 % de los coordinadores residentes está de acuerdo en que los equipos de las Naciones Unidas en los países consideran a su oficina como un recurso común para recibir apoyo en materia de análisis, políticas y programación.

76. Los análisis independientes, las revisiones internas de la Oficina de Coordinación del Desarrollo y las observaciones de organismos y otras instancias aportan algunas ideas adicionales. Los entrevistados en un estudio preliminar de evaluación del fondo fiduciario multipartito para la respuesta a la COVID-19 y la recuperación señalaron que los cinco puestos de las oficinas de los coordinadores residentes eran importantes[13]. El trabajo de asesoramiento de la OSSI señala que tanto los coordinadores residentes como los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países consideran que la adición de un puesto de economista a las oficinas de los coordinadores residentes es especialmente importante para mejorar la capacidad analítica general de las Naciones Unidas[14]. Un estudio interno de la Oficina de Coordinación del Desarrollo sobre las funciones de las oficinas de los coordinadores residentes reveló que los coordinadores residentes y el personal perciben que los equipos de las Naciones Unidas en los países aprovechan cada vez más las nuevas capacidades para mejorar la coordinación en torno al análisis

[12] Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres, Departamento de Seguridad, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito y Voluntarios de las Naciones Unidas.

[13] *Early lessons and evaluability of the UN COVID-19 response and recovery MPTF* (publicación de las Naciones Unidas, 2021).

[14] OSSI, evaluación preliminar de la reforma del sistema de coordinadores residentes, noviembre de 2020.

macroeconómico, las asociaciones y los datos y estadísticas sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible[15]. En general, los encuestados destacaron que el aumento de las capacidades permitía redoblar las actividades conjuntas de movilización de recursos y comunicación y las tareas de promoción.

77. En el recuadro 2 se incluyen ejemplos de algunas de las contribuciones de cada función.

Recuadro 2

**El sistema de coordinadores residentes, en acción: las oficinas de los coordinadores residentes contribuyen a la integración de los equipos de las Naciones Unidas en los países**

Los Oficiales de Planificación Estratégica y los jefes de los equipos apoyan a los coordinadores residentes y mejoran el trabajo de sus oficinas coordinando y conectando a los equipos en esferas prioritarias clave. Los Oficiales de Planificación Estratégica y los jefes de los equipos han sido fundamentales para la puesta en marcha de los análisis comunes sobre los países, los marcos de cooperación y los procesos de los planes de respuesta socioeconómica de las Naciones Unidas. En varios países, los Oficiales de Planificación Estratégica y los jefes de los equipos, en estrecha colaboración con los Oficiales de Alianzas y Financiación del Desarrollo, también han contribuido al fortalecimiento de las alianzas, incluidas las establecidas con el sector privado, y a los esfuerzos conjuntos de movilización de recursos de los equipos de las Naciones Unidas en los países.

Los economistas de las oficinas de los coordinadores residentes están demostrando un considerable potencial no solo como coordinadores, sino también como facilitadores estratégicos, líderes de opinión y puntos de referencia en materia de conocimientos especializados dentro del sistema de las Naciones Unidas. En algunos equipos de las Naciones Unidas en los países, los economistas de la oficina de los coordinadores residentes han desempeñado un papel decisivo de facilitación del apoyo coordinado de las Naciones Unidas al Gobierno para la preparación de la estrategia nacional de desarrollo (como en Macedonia del Norte, Nigeria y Cabo Verde), la elaboración de modelos macroeconómicos (como en Mongolia y Jordania) y la respuesta a las dimensiones económicas de la pandemia de COVID-19 (como en Malasia, Egipto y Mongolia, por mencionar algunos). Otros economistas indican que se les reconoce cada vez más como contactos clave sobre cuestiones económicas en los países dentro de la red de economistas de las Naciones Unidas, mientras que otros desempeñan un papel esencial en la creación de redes en el país: en Egipto, el economista de la oficina del Coordinador Residente dirigió la creación de la red de economistas de las Naciones Unidas, las instituciones financieras internacionales y los asociados para el desarrollo, y coordina las reuniones periódicas de la red para intercambiar nuevos análisis y opiniones sobre la economía. La red, que nació como una iniciativa de las Naciones Unidas y las instituciones financieras internacionales y ahora incluye a economistas de los asociados para el desarrollo, ha generado colaboraciones tangibles entre las Naciones Unidas y las instituciones financieras internacionales, como las relacionadas con las negociaciones

[15] Oficina de Coordinación del Desarrollo, examen funcional interno de las oficinas de los coordinadores residentes, marzo de 2021.

sobre los préstamos del Fondo Monetario Internacional durante la respuesta a la COVID-19.

Se considera que los Oficiales de Alianzas y Financiación para el Desarrollo han contribuido positivamente a la expansión de las alianzas (incluidas las establecidas con el sector privado), consolidando así las iniciativas de las entidades de las Naciones Unidas y los esfuerzos conjuntos de movilización de recursos realizados por los equipos de las Naciones Unidas en los países. En muchos países, como los Emiratos Árabes Unidos, Mauricio, Sri Lanka y el Paraguay, los Oficiales de Alianzas y Financiación para el Desarrollo han ayudado a mejorar la cooperación del equipo de las Naciones Unidas en el país con las redes del Pacto Mundial. En Colombia, la interacción del Oficial de Alianzas y Financiación para el Desarrollo con el sector privado facilitó la creación de la iniciativa ShareTheMeal del Programa Mundial de Alimentos (PMA), que busca hacer frente a la escasez de alimentos entre las familias desfavorecidas. Los Oficiales de Alianzas y Financiación para el Desarrollo también han desempeñado un papel importante en la creación y gestión de varios fondos mancomunados a nivel nacional y en la facilitación del acceso a los fondos fiduciarios de las Naciones Unidas, como el Fondo para la Consolidación de la Paz y el Fondo de la Alianza de las Naciones Unidas para Promover los Derechos de las Personas con Discapacidad.

Los Oficiales de Gestión de Datos, Seguimiento de Resultados y Presentación de Informes contribuyen a reforzar una cultura de resultados, aprendizaje y rendición de cuentas. Son fundamentales para la recopilación, el análisis y la presentación de datos en varios instrumentos de presentación de información sobre resultados a nivel local y mundial, entre los que se encuentran los informes anuales de los equipos de las Naciones Unidas en los países y los portales de datos del sistema de coordinadores residentes, como la plataforma de datos sobre la COVID-19. En Moldova, el Oficial de Gestión de Datos, Seguimiento de Resultados y Presentación de Informes fue fundamental para aunar la evaluación sobre la COVID-19 y el plan de respuesta en un tablero interactivo en línea que muestra los datos más recientes sobre la respuesta de las Naciones Unidas a nivel local. Los oficiales también están sirviendo de nuevo punto de acceso crucial para sacar partido del apoyo que prestan los equipos en los países a las oficinas nacionales de estadística y, de forma más general, a los asociados encargados de los datos relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En Costa Rica, por ejemplo, gracias al apoyo coordinado en materia de datos brindado por la oficina del Coordinador Residente, el equipo en el país ayudó al Gobierno a establecer una comisión nacional de estadística para los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En Trinidad y Tabago, el Oficial de Gestión de Datos, Seguimiento de Resultados y Presentación de Informes ayudó al equipo de las Naciones Unidas a forjar alianzas para la gestión de macrodatos.

Los Oficiales de Comunicaciones de las oficinas de los coordinadores residentes están contribuyendo a dar más visibilidad a la labor de las Naciones Unidas sobre el terreno en lo que respecta al desarrollo sostenible elaborando estrategias conjuntas de comunicaciones y ayudando a los coordinadores residentes a hablar con una sola voz en nombre de todo el equipo de las Naciones Unidas en el país, producir materiales de promoción y comunicación y llegar hasta el público en apoyo de iniciativas mundiales, como la movilización pública en torno al 75º

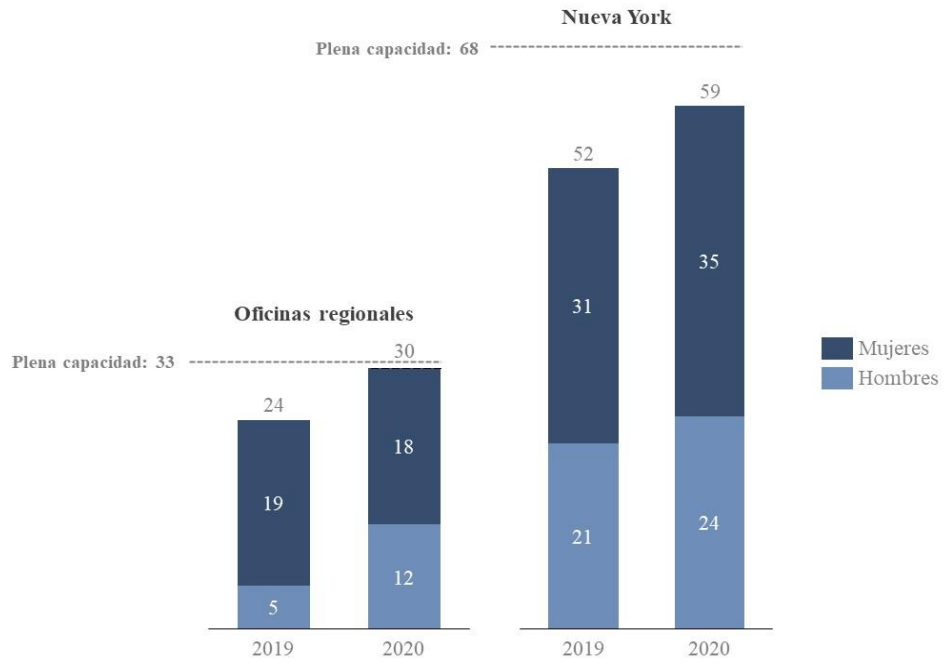
aniversario de las Naciones Unidas. En Sri Lanka, los Oficiales de Comunicaciones dieron más coherencia a las comunicaciones de todos los organismos de las Naciones Unidas, incluidas las entidades sin presencia física en el país. Con la integración de los Centros de Información de las Naciones Unidas en las oficinas de los coordinadores residentes se están aprovechando mejor los recursos existentes, aunque las experiencias son desiguales y será necesario un mayor esfuerzo para el éxito generalizado.

**Apoyo de la Oficina de Coordinación del Desarrollo**

78. Los coordinadores residentes, sus oficinas y los equipos de las Naciones Unidas en los países, que operan en 162 países y territorios, dependen en gran medida de la Oficina de Coordinación del Desarrollo, que se ha transformado para adaptarse a las exigencias del nuevo sistema.

79. En mayo de 2021, la dotación de personal de la Oficina de Coordinación del Desarrollo, que opera desde la Sede, pero también tiene presencia a nivel regional, era casi completa, con un total de 89 funcionarios (de los cuales el 60 % son mujeres y el 49 % proceden de países donde se ejecutan programas); esto supone una ligera disminución con respecto a las cifras de marzo de 2021, debido a la rotación de personal.

Figura VII
**Dotación de personal de los equipos de la Oficina de Coordinación del Desarrollo en Nueva York y en las regiones**




*Fuente:* Oficina de Coordinación del Desarrollo.

80. La Oficina de Coordinación del Desarrollo, que se encuentra en Nueva York, pero también tiene dependencias regionales, es la sala de máquinas del sistema de coordinadores residentes. Los equipos que operan desde Nueva York se encargan de la eficacia profesional y el bienestar personal de los coordinadores residentes y del

personal de sus oficinas, así como de atender a las necesidades administrativas de sus cinco oficinas regionales y 131 oficinas de los coordinadores residentes y proporcionarles capacidad de refuerzo cuando lo necesitan. Su personal encargado de políticas y programas ayuda a promover el liderazgo de las Naciones Unidas y las contribuciones de todo el sistema a los Objetivos de Desarrollo Sostenible mediante políticas corporativas y orientación estratégica, normas comunes y control de calidad, comunicación y plataformas de información. Un elemento esencial es la interacción a todos los niveles, y con todas las partes del sistema de las Naciones Unidas, para apoyar a los países en cada paso en la facilitación de la próxima generación de instrumentos de planificación y programación transformadores de los equipos de las Naciones Unidas en los países. También hay un equipo especializado que ayuda al Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible a innovar en las operaciones institucionales comunes. El personal de la Oficina de Coordinación del Desarrollo también facilita la recopilación de datos y la información y gestión del conocimiento en todo el sistema, así como la presentación de informes de progreso transparentes y de alta calidad en nombre del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. La Oficina también se encarga de movilizar recursos para el sistema de coordinadores residentes, en colaboración con los Estados Miembros y la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, y de garantizar la plena transparencia de los resultados del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible ante el Consejo Económico y Social y los asociados con respecto a los requisitos de presentación de información y rendición de cuentas.

81. A nivel mundial, la Oficina de Coordinación del Desarrollo ayuda al Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible a mejorar la política y la planificación facilitando la preparación de orientaciones e instrumentos para guiar a los coordinadores residentes y a sus equipos en la elaboración de los análisis comunes sobre los países y los marcos de cooperación, así como otros documentos similares de planificación colectiva, y también se ocupa del control de calidad de los procesos de planificación de 131 oficinas de los coordinadores residentes que abarcan 162 países y territorios. Utilizan plataformas digitales para apoyar a los coordinadores residentes en el seguimiento de los resultados y para mejorar la interacción con las principales instancias de las Naciones Unidas, con lo que se han alcanzado nuevos niveles de transparencia y colaboración. Su papel de apoyo ha quedado claramente de manifiesto durante la respuesta a la pandemia de COVID-19. Al comienzo de la pandemia la Oficina de Coordinación del Desarrollo y el PNUD codirigieron un proceso interinstitucional para desarrollar un marco de las Naciones Unidas para la respuesta inmediata a la pandemia, junto con un marco de indicadores, con los que se ayuda a los equipos de las Naciones Unidas en los países a elaborar planes de respuesta socioeconómica de las Naciones Unidas a la COVID-19 a nivel nacional. Ha estado facilitando el intercambio frecuente de información para apoyar la labor de los coordinadores residentes y a los equipos de las Naciones Unidas en los países, entre otras cosas organizando intercambios entre pares, copresidiendo un grupo de trabajo mundial encargado de reforzar la capacidad médica y de aislamiento de los equipos en los países y garantizando la activación de los planes de continuidad de la actividad en todas las oficinas de los coordinadores residentes. Actualmente la Oficina de Coordinación del Desarrollo está coordinando la aplicación de medidas de eficiencia interinstitucional para llevar adelante nuevas estrategias de operaciones institucionales, servicios auxiliares comunes y locales comunes, y ha desempeñado un papel clave en la facilitación de la colaboración interinstitucional y el fortalecimiento de la interacción colectiva de las principales instancias de las Naciones Unidas con el sistema de coordinadores residentes a través de su función de secretaría del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. La Oficina también ha sido fundamental para lograr que la perspectiva del desarrollo ocupara un lugar central en la labor de varios comités de la Secretaría de las Naciones Unidas y

para traducir en acciones sobre el terreno varias estrategias de todo el sistema y resultados intergubernamentales, como los relativos a la juventud, la discapacidad, los datos, el cambio climático, la financiación del desarrollo y los sistemas alimentarios, entre muchos otros.

82. Los equipos de la Oficina de Coordinación del Desarrollo en la región, que esencialmente desempeñan las funciones de la Sede en las zonas horarias de los países donde se ejecutan programas, han servido como primer punto de contacto para los coordinadores residentes de la región y han contribuido a mejorar los análisis, las evaluaciones, la programación y los esfuerzos de asociación a nivel regional y subregional. A pesar de las diferencias que existen entre los equipos regionales de la Oficina de Coordinación del Desarrollo en cuanto a nivel de experiencia y madurez, en general se reconoce que han establecido relaciones de trabajo estrechas con los coordinadores residentes y sus oficinas, así como con sus asociados regionales, dentro de la estructura regional de las Naciones Unidas. Se considera que han proporcionado asesoramiento y apoyo de gran calidad al presidir el Grupo de Apoyo entre Pares, participar en la puesta en marcha de las evaluaciones comunes para los países y los marcos de cooperación y, más recientemente, prestar orientación en relación con los planes de respuesta socioeconómica a la COVID-19 en numerosos países. Han puesto en contacto a los coordinadores residentes con personal experto de los organismos de las Naciones Unidas, han apoyado a las redes profesionales y han facilitado y organizado debates a nivel regional y subregional en torno a cuestiones de interés común. Además, junto con las comisiones económicas y sociales regionales y el PNUD, ahora prestan apoyo de secretaría a las nuevas plataformas de colaboración regional y ayudan a las vicepresidencias de las plataformas a trabajar con la nueva estructura, por ejemplo con respecto a las nuevas coaliciones temáticas que atienden a las preocupaciones regionales prioritarias de los países de la región.

83. Los datos demuestran que la Oficina de Coordinación del Desarrollo ha hecho un buen trabajo en la prestación de estos servicios. Aproximadamente el 90 % de los coordinadores residentes y sus oficinas consideraron que el apoyo recibido de la Oficina de Coordinación del Desarrollo en Nueva York en 2020 fue “muy adecuado” o “adecuado”. Las calificaciones más positivas fueron para la gestión del cambio y la información sobre el reposicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y los procesos de las evaluaciones comunes para los países y los marcos de cooperación, y también para las comunicaciones y las actividades de promoción. Además, el 94 % de las oficinas de los coordinadores residentes calificaron el apoyo prestado en 2020 por la Oficina de Coordinación del Desarrollo desde la región de “adecuado” o “muy adecuado”, especialmente en lo relativo a la facilitación del intercambio de conocimientos, la creación de capacidad, el aseguramiento de la calidad y las pautas para la aplicación de las reformas[16]. Los comentarios recibidos a través de una encuesta también elogiaron el papel de la Oficina de Coordinación del Desarrollo como secretaría eficaz del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, con un índice de satisfacción del 96 %[17]. Estas conclusiones también se han validado a través de estudios externos: casi todos los coordinadores residentes encuestados por la OSSI coincidieron en que la orientación de la Oficina de Coordinación del Desarrollo a lo largo del ejercicio de reposicionamiento había sido útil (el 97 %), oportuna (el 90 %) y completa (el 89 %)[18]. El estudio de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales, de próxima aparición, considera “fundamental” el apoyo prestado por la Oficina de Coordinación

[16] Sistema de gestión de la información del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, 2020.

[17] Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, encuesta a las sedes de los organismos, fondos y programas, 2020.

[18] OSSI, evaluación preliminar de la reforma del sistema de coordinadores residentes.

del Desarrollo, tanto en lo relativo a la orientación operativa y estratégica como en la gestión diaria de los coordinadores residentes, y la mayoría de los coordinadores residentes informaron de que habían recibido un apoyo adecuado con respecto al marco de gestión y rendición de cuentas, el Marco de Cooperación, los análisis comunes de los países y la estrategia de operaciones institucionales[19].

**Cierre de la brecha**

84. Aunque el rendimiento inicial de las capacidades específicas de las oficinas de los coordinadores residentes y la Oficina de Coordinación del Desarrollo es sobresaliente, los comentarios internos y externos recibidos demuestran que todavía hay margen de mejora.

85. A nivel nacional, una revisión de la Oficina de Coordinación del Desarrollo sacó a la luz varias esferas dentro de las oficinas de los coordinadores residentes en las que se necesitan mejoras. En primer lugar, es necesario delimitar mejor las funciones de los oficiales de Alianzas y Financiación para el Desarrollo y las de los economistas de las oficinas de los coordinadores residentes. El trabajo de asesoramiento de la OSSI también ha puesto de manifiesto la percepción de que el puesto de Oficial de Alianzas y Financiación para el Desarrollo era de un grado demasiado bajo para poder cumplir su misión. En el contexto de una revisión más amplia de la alineación de los nombres de los cargos dentro de las oficinas de los coordinadores residentes con sus funciones principales, la Oficina de Coordinación del Desarrollo ajustará los términos de referencia para que los Oficiales de Alianzas y Financiación para el Desarrollo se centren más directamente en las dimensiones de su función que tienen que ver con la convocatoria y el aprovechamiento, mientras que las atribuciones de los economistas de las oficinas de los coordinadores residentes abarcan más naturalmente la financiación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

86. En segundo lugar, los coordinadores residentes y sus oficinas informan casi unánimemente de que el apoyo administrativo de cada oficina del Coordinador Residente no basta para desempeñar su función de convocatoria ampliada, llevar a cabo las tareas administrativas que antes realizaba el PNUD y responder a la demanda cada vez mayor de funciones de apoyo. Además, indican que falta capacidad específica para apoyar eficazmente la coordinación de la estrategia de operaciones institucionales y conseguir mejoras en la eficiencia mediante oficinas auxiliares comunes, locales comunes y otras cuestiones operativas. En la propuesta de presupuesto por programas para 2022 presentada a la Asamblea General se propone añadir un puesto de contratación local en las oficinas de los coordinadores residentes. Esta adición refleja una reducción considerable de los servicios de apoyo operacional que presta el personal del PNUD a nivel nacional y una mayor dependencia de los sistemas de la Secretaría de las Naciones Unidas para las operaciones del sistema de coordinadores residentes. Posibilitará un mejor cumplimiento del mandato y contribuirá a los objetivos de la reforma de la gestión. También será importante encontrar formas de ubicar proactivamente capacidades de refuerzo para el despliegue rápido, en las oficinas de los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países, por si se producen acontecimientos importantes en algún país concreto, como ocurrió durante la reciente transición en el Sudán y con los problemas existentes en Burkina Faso.

87. En tercer lugar, un examen realizado conjuntamente por la Oficina de Coordinación del Desarrollo y el Departamento de Comunicación Global sobre la integración de los centros de información de las Naciones Unidas en las oficinas de los coordinadores residentes en 44 lugares constató que, aunque casi tres cuartas partes

[19] Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales, *Is This Time Different?*

de los coordinadores residentes y una proporción similar del personal de los centros de información habían expresado una satisfacción al menos moderada con la integración, especialmente en los casos en que ambos compartían ubicación, esa fusión no había dado lugar a un cambio significativo en las comunicaciones. Varios coordinadores residentes señalaron que el perfil de algunos centros de información no se ajustaba a las necesidades de comunicación estratégica de un equipo moderno de las Naciones Unidas en el país. Además, muchos miembros del personal de los centros de información no eran de la categoría necesaria para coordinar eficazmente las comunicaciones entre organismos. La congelación de la contratación en la Secretaría ha complicado aún más la captación del talento necesario. El hecho de que existieran líneas jerárquicas paralelas, bajo la supervisión tanto del Coordinador Residente como del Departamento de Comunicación Global, también parecía causar dificultades cuando ambos organismos solicitaban servicios, con el consiguiente aumento de la carga de trabajo. El Departamento y la Oficina de Coordinación del Desarrollo van a actualizar las descripciones de los puestos para incluir claramente las competencias de comunicación estratégica necesarias. También se racionalizarán y aclararán las relaciones jerárquicas. Se está ofreciendo formación, la contratación comenzará en función de la aprobación de los Estados Miembros y se va a preparar una nueva plantilla de comunicación estratégica alineada con la estrategia de comunicación global de las Naciones Unidas y con los marcos de cooperación de los países, con objeto de establecer objetivos de comunicación y planificación estratégica acordados.

88. A nivel regional, los coordinadores residentes y sus oficinas informan de que existen diferencias en la calidad de la gestión y el apoyo que reciben de los equipos de la Oficina de Coordinación del Desarrollo en la región. Las entidades de las Naciones Unidas también informan de que es necesario seguir definiendo el papel de los equipos de la Oficina de Coordinación del Desarrollo en la región con respecto a las comisiones económicas y sociales regionales, el PNUD y los organismos de las Naciones Unidas. Aunque se ha avanzado mucho en la recalibración de la estructura en el contexto de la revisión regional, animo a la Presidencia del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible a que supervise de cerca su ejecución y haga los ajustes necesarios, de acuerdo con lo dispuesto en la resolución 2020/23 del Consejo Económico y Social. También estudiaré si la distribución actual de países abarcados por los equipos regionales de la Oficina de Coordinación del Desarrollo permite atender adecuadamente a todas las regiones. He pedido a la Oficina que estudie todas las opciones a este respecto, al tiempo que señalo que es necesario aprovechar otras capacidades de las Naciones Unidas a nivel subregional, siempre que sea posible, y que los cambios que se propongan deben cubrirse con los recursos existentes.

89. A nivel mundial, en el contexto de un ejercicio de balance sobre la reforma realizado por los coordinadores residentes a finales de 2020, los coordinadores residentes informaron de que el intercambio de ideas con la Sede y el apoyo recibido de esta en relación con las alianzas habían sido insuficientes, especialmente en lo que respecta a las alianzas con el sector privado y las organizaciones financieras internacionales. También pidieron orientaciones concretas para que los Oficiales de Gestión de Datos, Seguimiento de Resultados y Presentación de Informes pudieran ayudar a los países a subsanar las deficiencias en los datos relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible que han de servir como referencia para el seguimiento de los progresos hacia el logro de los Objetivos y los procesos relacionados, así como para mejorar la elaboración de políticas, aprovechando los esfuerzos para mejorar la interoperabilidad de los datos en el marco de la Estrategia de Datos del Secretario General. Además, los coordinadores residentes informaron de que las solicitudes recibidas de la Sede para responder a los requisitos de presentación de informes y los procesos de las Naciones Unidas seguían superando las capacidades de sus respectivas oficinas y limitando el tiempo disponible para desempeñar sus

funciones de apoyo a nivel nacional. Confío en que la Oficina de Coordinación del Desarrollo siga ofreciendo oportunidades de formación, aprendizaje y crecimiento para armonizar los niveles de desempeño en todas las oficinas de los coordinadores residentes, entre otras cosas haciendo que las competencias disponibles en esas oficinas se calibren en función de las necesidades y prioridades de cada país. También debe racionalizarse la cantidad de información que se solicita a las oficinas de los coordinadores residentes.

90. Al igual que ocurre con el fortalecimiento del liderazgo de los coordinadores residentes, también es importante considerar la carrera de los profesionales de sus oficinas y su relación con el resto del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Para que el personal de las oficinas de los coordinadores residentes siga siendo dinámico y dedicado, la Oficina de Coordinación del Desarrollo y la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas están preparando un itinerario de aprendizaje para las oficinas (*Learning Path*), un curso de capacitación intensivo para que el personal de las oficinas de los coordinadores residentes entienda mejor la manera de llevar a cabo las tareas de coordinación en apoyo de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La Oficina de Coordinación del Desarrollo también está estudiando las posibilidades de movilidad del personal de las oficinas de los coordinadores residentes dentro del sistema común de las Naciones Unidas, incluidas las entidades de la Secretaría.

# IV. Hacia una mayor contribución sobre el terreno por parte de los equipos de las Naciones Unidas en los países

91. Está claro que los fundamentos del sistema de coordinadores residentes ya están en marcha y, en general, funcionan bien. Sin embargo, la prueba definitiva será si el sistema se está traduciendo en una mejor contribución del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo sobre el terreno y un mejor apoyo a los Gobiernos para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

92. En esta sección se examina la capacidad de adaptación del apoyo que ofrecen las Naciones Unidas al contexto, las necesidades y las prioridades de cada país. Se analiza la actuación del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en respuesta a la pandemia de COVID-19, que dominó su primer año completo de operaciones. También se examina en qué medida los coordinadores residentes están contribuyendo a que el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo haga unas aportaciones más sólidas en dos esferas que son fundamentales para lograr un cambio de paradigma en apoyo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: políticas y programación integradas y financiación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y alianzas.

93. En general, estoy satisfecho con la trayectoria. La respuesta del sistema de coordinadores residentes y del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo ante la COVID-19 ha demostrado qué se puede hacer, y también ha puesto de manifiesto que el sistema es capaz de generar desarrollo al responder a una emergencia. Ha fijado un punto de referencia, pero queda mucho por hacer para cumplir las expectativas y necesidades de la Agenda 2030.

## A. Mejor adaptación a las necesidades, prioridades y contextos nacionales

94. Una de las principales motivaciones para mis propuestas iniciales de reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo era lograr que la respuesta del sistema estuviera mejor adaptada a las diversas necesidades, prioridades y

circunstancias de los países donde se ejecutan programas. Efectivamente, hacía demasiado tiempo que la asistencia internacional para el desarrollo, incluida la de las Naciones Unidas, estaba siguiendo un enfoque único, sin tener en cuenta la diversidad de los países donde se ejecutan programas en cuanto a nivel de ingresos, vulnerabilidad, historia, cultura y otros aspectos. También había quedado claro que, con demasiada frecuencia, la presencia de las Naciones Unidas en un país determinado respondía más a los patrones de financiación de los donantes que a las necesidades de desarrollo, y que en algunos países las operaciones de las Naciones Unidas orientadas al desarrollo, la asistencia humanitaria y la paz tenían que colaborar de manera más eficaz hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

95. En mi informe sobre la aplicación de la revisión cuadrienal amplia de la política presentado en la serie de sesiones del Consejo Económico y Social sobre las actividades operacionales para el desarrollo (A/76/75-E/2021/57 y A/76/75/Add.1-E/2021/57/Add.1) expuse las amplias medidas que se han tomado para que el nuevo sistema de coordinadores residentes mejore sus resultados en estos ámbitos.

96. En primer lugar, para mejorar la alineación con las necesidades, las prioridades y los contextos nacionales, la Oficina de Coordinación del Desarrollo ha apoyado la revisión general de los instrumentos y procesos necesarios para llevar a cabo los análisis comunes sobre los países y desarrollar marcos de cooperación. La nueva orientación hace hincapié en el cambio hacia una nueva generación de apoyo de las Naciones Unidas basado en analizar a través de datos las necesidades de los países, adaptarse más ágilmente a las necesidades cambiantes, prestar un apoyo integrado y adaptado a las prioridades de los países, lograr una configuración idónea de las capacidades de los equipos de las Naciones Unidas en los países con miras a obtener resultados y contar con un marco de financiación orientado a aprovechar todas las fuentes y canales de recursos. Todos los marcos de las Naciones Unidas de cooperación para el desarrollo sostenible se elaboran en consulta con los asociados nacionales y son aprobados por los Gobiernos nacionales.

97. En segundo lugar, nos hemos esforzado mucho para adaptar el sistema de coordinadores residentes y la oferta del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a las necesidades específicas de los países en situaciones especiales. Los nuevos mecanismos resultantes del examen regional pretenden que los equipos de las Naciones Unidas en los países puedan recurrir más fácilmente a las capacidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a nivel regional en respuesta a las necesidades específicas de los países. Esto es especialmente cierto en el caso de las plataformas de colaboración regionales y las coaliciones temáticas relacionadas con ellas. Se está avanzando rápidamente en la ampliación de la oferta de las Naciones Unidas dirigida a los pequeños Estados insulares en desarrollo. Para ello se están fortaleciendo las oficinas multipaís, incluida una nueva oficina multipaís en el Pacífico Norte, se están contratando especialistas en coordinación en los países atendidos por las oficinas multipaís y se están incrementando las contribuciones procedentes de entidades individuales de las Naciones Unidas. Las coaliciones temáticas de las plataformas de colaboración regionales son especialmente útiles para fomentar la capacidad de análisis y desarrollo de políticas sobre los retos prioritarios a nivel regional y subregional, como complemento de los esfuerzos de los equipos de las Naciones Unidas en los países. También se han tomado medidas específicas para conectar mejor la Oficina del Alto Representante para los Países Menos Adelantados, los Estados en Desarrollo Sin Litoral y los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo con los coordinadores residentes y garantizar la coherencia entre la acción mundial, regional y nacional para seguir la Trayectoria de Samoa y los programas de acción de Estambul y Viena. Asimismo, hemos tomado medidas para impulsar el Marco de la Unión Africana y las Naciones Unidas para la Implementación de la Agenda 2063 y

la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible a fin de aprovechar al máximo todas las oportunidades de colaboración que surjan en todo el continente, con el apoyo de un marco de seguimiento conjunto.

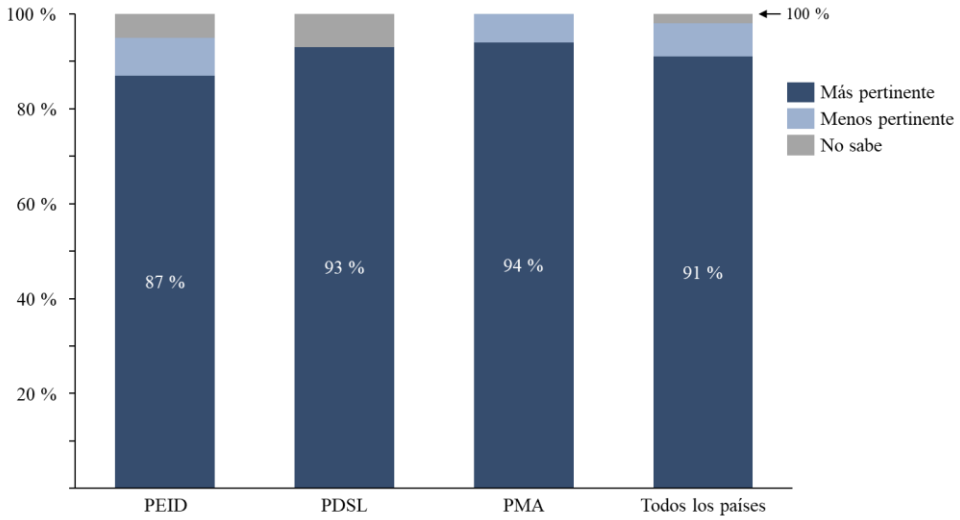
98. En tercer lugar, para reforzar la colaboración entre nuestras operaciones de desarrollo, de paz y humanitarias, en 2018 se creó el Comité Directivo Conjunto para Promover la Colaboración en Cuestiones Humanitarias y de Desarrollo. Este comité, cuya secretaría está integrada por representantes de la Oficina de Coordinación del Desarrollo, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, el PNUD y la Oficina de Apoyo a la Consolidación de la Paz, está trabajando tanto con las Naciones Unidas como con asociados externos, y se está centrando especialmente en ocho países prioritarios: Burkina Faso, el Camerún, el Chad, el Níger, Nigeria, Etiopía, Somalia y el Sudán. También se está haciendo un esfuerzo considerable para que las orientaciones recibidas de la Sede ayuden a llevar a la práctica los mandatos transversales. Asimismo, se está prestando un apoyo específico a los coordinadores residentes que tienen una doble o triple función como representantes especiales adjuntos del Secretario General o coordinadores de asuntos humanitarios, o ambos, para que puedan facilitar la coordinación dentro de los equipos de las Naciones Unidas en los países y reforzar el enfoque hacia una programación holística y resiliente. La nueva lista de profesionales cualificados para desempeñar las funciones de coordinador residente y coordinador de asuntos humanitarios también mejorará la capacidad de actuación de la Organización en este ámbito.

99. Los datos disponibles muestran que estas medidas están empezando a surtir efecto y consiguiendo que el apoyo del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo esté más adaptado al contexto, las necesidades y las prioridades de los países, como se explica a continuación en relación con situaciones bien diferentes, como las del Sahel y América Central. El 91 % de los Gobiernos de los países donde se ejecutan programas afirma que en los últimos tres años se observa una mejor adaptación a sus necesidades nacionales. Esto es especialmente cierto en el caso del 94 % de los países menos adelantados y países en desarrollo sin litoral y el 72 % de los pequeños Estados insulares en desarrollo (véase la figura VIII). Los estudios externos confirman que el trabajo conjunto ha aumentado en los últimos dos años y medio gracias a las reformas[20], y que la reforma del sistema de coordinadores residentes ha reforzado o introducido procesos eficaces de planificación con los Gobiernos anfitriones, con la consiguiente mejora en la armonización con las prioridades de los Gobiernos[21]. Además, el 87 % de los Gobiernos de los países donde se ejecutan programas está de acuerdo en que la presencia de las Naciones Unidas se adapta adecuadamente a los desafíos específicos de su país (porcentaje superior al de 2019, que era del 76 %).

[20] *Ibid.*

[21] OSSI, evaluación preliminar de la reforma del sistema de coordinadores residentes.

Figura VIII
**Cambio en la armonización de las Naciones Unidas con las necesidades nacionales en los últimos tres años**




*Fuente:* Encuesta del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales a los Gobiernos de los países donde se ejecutan programas.
*Abreviaciones:* PDSL, países en desarrollo sin litoral; PEID, pequeños Estados insulares en desarrollo; PMA, países menos adelantados.

100. En cuanto a la mejora de la coherencia entre los pilares de las Naciones Unidas, según la encuesta del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, el 76 % de los Gobiernos de los países donde se ejecutan programas estuvo de acuerdo en que en 2020 los coordinadores residentes habían contribuido a crear más y mejores sinergias entre las intervenciones de desarrollo, humanitarias y de consolidación de la paz. Además, el 77 % de los Gobiernos respondió que el sistema de las Naciones Unidas trabajaba actualmente de forma más colaborativa que antes de que comenzara el ejercicio de reposicionamiento, en comparación con el 70 % en 2019. Por su parte, las entidades de las Naciones Unidas indicaron algunas tendencias positivas similares, ya que el 81 % de ellas informó en 2020 de que habían participado en la búsqueda de resultados colectivos a través de intervenciones de desarrollo, humanitarias y de consolidación de la paz, frente al 75 % en 2019. En el recuadro 3 se ofrecen ejemplos concretos que muestran las distintas formas en que está mejorando la colaboración entre las operaciones de las Naciones Unidas orientadas a impulsar la Agenda 2030.

Recuadro 3
**El sistema de coordinadores residentes, en acción: abordar la fragilidad y reforzar la colaboración para el desarrollo sostenible**

**Unir a todas las instancias para aportar esperanza en tiempos de crisis.** Las catastróficas explosiones ocurridas en el puerto de Beirut de agosto de 2020 agravaron los profundos problemas estructurales de desarrollo que afectaban al Líbano desde mucho tiempo atrás. Inmediatamente después, gracias a la función de convocatoria del Coordinador Residente, el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo hizo una evaluación rápida de los daños y las necesidades, junto con el Banco Mundial y la Unión Europea. Esto sirvió de base para el desarrollo de un marco de reforma, recuperación y reconstrucción

mediante un proceso inclusivo y participativo en el que convergieron las prioridades del Gobierno y los ministerios competentes, la sociedad civil, el sector privado, el mundo académico y la comunidad diplomática y de desarrollo. Este enfoque de todo el sistema, bajo el liderazgo del Coordinador Residente, marcó la pauta para abordar el siguiente obstáculo: el nexo entre la ayuda humanitaria y el desarrollo.

**Facilitar las transiciones y una colaboración más eficaz entre las operaciones de las Naciones Unidas.** En el Sudán, aunque todavía se está trabajando en ello, se ha establecido una sólida colaboración entre el equipo de las Naciones Unidas en el país y la nueva Misión Integrada de Asistencia de las Naciones Unidas para la Transición en el Sudán, bajo la dirección del sistema de coordinadores residentes renovado, en apoyo de la transición política, la implementación de los procesos de paz, el camino hacia la construcción de la paz y la gobernanza y la movilización de la ayuda económica y la asistencia para el desarrollo. En el Sudán, y bajo el liderazgo del Coordinador Residente, las Naciones Unidas también llevarán a cabo en 2021 un análisis común sobre el país. En Haití, la Oficina de Coordinación del Desarrollo, como función de coordinación específicamente centrada en el desarrollo, ha trabajado estrechamente con el Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz, el Departamento de Operaciones de Paz, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios y el ACNUDH con objeto de mejorar la planificación y la programación conjuntas en todas las fases de la iniciativa Una ONU, especialmente en lo que respecta a la protección social, los sistemas alimentarios y la reducción del riesgo de desastres en la transición del país hacia una senda de desarrollo sostenible. En la República Democrática del Congo, el Coordinador Residente prevé una futura reducción de la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo y un cambio hacia un proceso de transición más orientado al desarrollo. En todos estos casos, el Coordinador Residente también actúa como Representante Especial Adjunto del Secretario General y Coordinador de Asuntos Humanitarios.

**Apoyar la inclusión socioeconómica de los refugiados.** En el Perú, el Coordinador Residente, junto con la OIM, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y el PMA, ha desempeñado un papel de liderazgo clave en la defensa de los ajustes de las políticas públicas nacionales en relación con más de un millón de refugiados y migrantes procedentes de la República Bolivariana de Venezuela. Entre los cambios normativos recientes a los que ha contribuido el sistema de las Naciones Unidas se encuentran el programa de regularización de migrantes que se aprobó en octubre de 2020; la simplificación de los requisitos de documentación para que los solicitantes de asilo pasen a ser residentes por motivos humanitarios; la inclusión de los refugiados y migrantes en el programa nacional de seguro integral de salud; y la ayuda para el establecimiento de instrumentos políticos fundamentales, como una plataforma de gobernanza migratoria y la encuesta especializada sobre las condiciones de vida de la población venezolana residente en el Perú.

**Aprovechar la Agenda 2030 y una respuesta coherente de las Naciones Unidas para prevenir la violencia.** En vísperas de las elecciones de 2020, el riesgo de una gran escalada de violencia en el Estado Plurinacional de Bolivia era sumamente elevado. Para evitarla, el Coordinador Residente colaboró estrechamente con el Enviado Personal

del Secretario General y con todo el Equipo de las Naciones Unidas en el país, incluidos el Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz, el PNUD, el ACNUDH y ONU-Mujeres, para facilitar el contacto coordinado con todos los sectores de la sociedad y con la comunidad internacional. Además, el Fondo para la Consolidación de la Paz invirtió rápidamente en un programa de diálogo y mediación en todo el país. En este caso, la Agenda 2030 proporcionó una plataforma aceptable para que todas las partes interesadas entablaran un diálogo, y el equipo de las Naciones Unidas en el país pudo organizar diálogos locales rápidamente, aprovechando los contactos y la confianza que se había generado a lo largo de los años con los asociados subnacionales. Gracias a estos y otros esfuerzos, las elecciones se celebraron pacíficamente y el poder se traspasó casi instantáneamente tras la publicación de los resultados.

**Buscar oportunidades para el desarrollo subregional.** En respuesta a una solicitud de los Gobiernos interesados, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe lideró un proceso con los coordinadores residentes y las entidades de las Naciones Unidas a nivel regional para elaborar un plan de desarrollo integral para El Salvador, Guatemala, Honduras y el sur-sureste de México. El plan, que se ultimó en marzo de 2021, tiene por objeto movilizar inversiones para programas de gran envergadura que impulsen el desarrollo sostenible en toda la región, abordando así seis causas estructurales de la migración: el desempleo, la pobreza y la desigualdad, la violencia, las catástrofes naturales, la inseguridad alimentaria y la reagrupación familiar y el desplazamiento, en apoyo de una migración segura, regular y ordenada. En el Sahel, en 2021 el Secretario General nombró por primera vez un Coordinador Especial para el Desarrollo con el cometido de dirigir los esfuerzos colectivos de los coordinadores residentes, los equipos de las Naciones Unidas en los países y el sistema de las Naciones para aplicar la estrategia integrada de las Naciones Unidas para el Sahel y su plan de apoyo con el fin de ampliar la respuesta de las Naciones Unidas en materia de desarrollo. Para ello se aprovecharon todos los activos de las Naciones Unidas en la región, se colaboró con el Grupo de los Cinco del Sahel, la Alianza para el Sahel, la Plataforma de Coordinación Ministerial para el Sahel, la Comunidad Económica de los Estados de África Occidental, la Unión Africana, la Unión Europea, el Banco Mundial y el Banco Africano de Desarrollo y se apoyaron sus iniciativas.

### Cierre de la brecha

101. En general, me siento muy alentado por la contribución del nuevo sistema de coordinadores residentes a la armonización del apoyo del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo con las prioridades, las necesidades y los contextos nacionales y para fomentar la transparencia y la rendición de cuentas por los resultados. Sin embargo, se puede hacer más.

102. En primer lugar, debemos seguir perfeccionando la oferta del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en los países menos adelantados. El apoyo de los coordinadores residentes a la próxima Quinta Conferencia de las Naciones Unidas sobre los Países Menos Adelantados, prevista para enero de 2022, será clave. Los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los cinco países menos adelantados cuya graduación fue recomendada por el Comité de Políticas de

Desarrollo de las Naciones Unidas en febrero de 2021 [22] tendrán que colaborar activamente con el grupo de trabajo interinstitucional sobre los países menos adelantados en apoyo de la transición. En cuanto a los países en desarrollo sin litoral, he instado al sistema de las Naciones Unidas a que les preste una atención especial en la Segunda Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre el Transporte Sostenible, especialmente ahora que los países están tratando de estimular una recuperación intensiva en empleo, inclusiva y sostenible después de la crisis de la COVID-19. En cuanto a los pequeños Estados insulares en desarrollo, debemos seguir impulsando los cambios que se están llevando a cabo con la revisión de la oficina multipaís. Junto con nuestros esfuerzos para elaborar un índice de vulnerabilidad y abordar los problemas relacionados con la deuda y la liquidez en el contexto de la crisis de la COVID-19, debemos garantizar que estos cambios redunden en mejoras tangibles sobre el terreno.

103. En segundo lugar, por lo que respecta a mejorar la colaboración entre las operaciones de desarrollo, de paz y humanitarias, las entidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo han sacado a la luz las dificultades relacionadas con la definición de “resultados colectivos” y la forma de incorporarlos a las herramientas de planificación actuales, como los marcos de cooperación, los planes de respuesta humanitaria y los marcos estratégicos integrados. Será necesario trabajar en esto en el futuro. También es esencial conseguir una financiación adecuada y abordar el enfoque compartimentado de los donantes en lo que respecta a los canales de financiación de las acciones humanitarias, de desarrollo y de paz. También es necesario que el nexo entre la ayuda humanitaria, el desarrollo y la paz se entienda y se acepte mejor dentro de las Naciones Unidas y entre los asociados para el desarrollo, y hay que abordar los obstáculos relacionados con los comportamientos y las prácticas en materia de dotación de personal y presupuesto no complementario dentro de la Organización. Hay ejemplos recientes en Myanmar y Etiopía que demuestran la dificultad de operar en algunos de los entornos más complejos desde el punto de vista político. Varios Estados Miembros también han destacado estas preocupaciones durante las consultas mantenidas para elaborar el presente informe.

104. A medida que avancemos en respuesta a la revisión cuadrienal amplia de la política de 2020, seguiré alentando a las entidades de las Naciones Unidas a que colaboren para mejorar la integración entre pilares y reforzar nuestras alianzas en entornos frágiles, que son fundamentales para la consecución de la Agenda 2030. Esto requerirá un cuidadoso análisis, planificación y priorización, junto con recursos para una distribución estratégica del trabajo que permita aprovechar los diferentes puntos de entrada hacia un enfoque común, no solo dentro de las Naciones Unidas, sino también a través de asociaciones con instancias externas, como la sociedad civil, las ciudades, las instituciones financieras internacionales, los expertos técnicos y el sector privado. Continuarán los esfuerzos para abordar las cuestiones relativas a los resultados colectivos y la programación conjunta y mejorar la comprensión de los diferentes principios, herramientas y enfoques. Esto incluirá, por ejemplo, las políticas de gestión del talento y las soluciones relacionadas con los comportamientos. Aunque los coordinadores residentes que desempeñan una doble función representan solo el 13 % de los coordinadores residentes, y los que desempeñan una triple función son menos del 9 %, es absolutamente fundamental que tengan el perfil, las competencias y la experiencia idóneos para desempeñar sus responsabilidades y ayudar a la Organización a prestar servicios a las personas a las que servimos de acuerdo con el derecho internacional. La nueva lista de profesionales cualificados para desempeñar las funciones de coordinador residente y coordinador de asuntos humanitarios reforzará nuestras capacidades para cumplir nuestro cometido en este

[22] Bangladesh, Kiribati, Nepal, la República Democrática Popular Lao y Tuvalu.

ámbito, teniendo en cuenta, en particular, el papel fundamental de los representantes especiales adjuntos del Secretario General, los coordinadores residentes y los coordinadores de asuntos humanitarios en las misiones integradas. También insto a los Estados Miembros a que faciliten el progreso en este ámbito aumentando la flexibilidad en los canales de financiación. Los esfuerzos de integración de la Organización, complementados por el apoyo de los Estados Miembros, mejorarán la capacidad de las instancias de las Naciones Unidas en todo el sistema para armonizar estratégicamente los mandatos, las herramientas y los instrumentos con vistas a una acción más eficaz. Esto incluirá consideraciones transversales, como los derechos humanos y la protección, y un enfoque orientado a la diversidad en materia de edad y género para que no se deje a nadie atrás.

## B. Una respuesta eficaz a los efectos de la pandemia de COVID-19

105. La pandemia de COVID-19 está causando inmensas dificultades y trastornos en todo el mundo. También está poniendo a prueba por primera vez la capacidad del nuevo sistema de coordinadores residentes para coordinar eficazmente a los equipos de las Naciones Unidas en los países y movilizar una respuesta eficaz del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a las necesidades socioeconómicas a gran escala, de acuerdo con las prioridades de los países.

106. Después de mi llamamiento a la responsabilidad compartida y a la solidaridad mundial frente a la pandemia, en marzo de 2020, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible elaboró rápidamente un marco mundial para la respuesta socioeconómica inmediata con el fin de orientar la elaboración de los planes de respuesta socioeconómica de las Naciones Unidas ante la COVID-19 en los países. Los coordinadores residentes coordinaron la preparación de 121 de estos planes, bajo la dirección técnica del PNUD, que abarcan 139 países y territorios. Los planes facilitan la prestación de servicios esenciales, refuerzan los servicios de protección social, protegen el empleo y a los trabajadores vulnerables y mantienen la cohesión social, al tiempo que sientan las bases para una mejor recuperación. A lo largo de 2020, 126 equipos de las Naciones Unidas en los países reasignaron 3.000 millones de dólares y se movilizaron otros 2.000 millones de dólares en nuevos recursos.

107. Como se expone con más detalle en el informe de la Presidencia del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (E/2021/55), estas iniciativas han generado resultados concretos y medibles que tienen un efecto directo en la vida de las personas:

108. Estos resultados reflejan los enormes esfuerzos de las entidades de las Naciones Unidas en todo el sistema para el desarrollo, y también la unidad de espíritu y objetivos inherente a los valores fundamentales de las Naciones Unidas. Las observaciones recibidas de los Gobiernos de los países donde se ejecutan programas y las conclusiones de varios estudios independientes también destacan el papel fundamental que ha desempeñado el sistema de coordinadores residentes en la consecución de esos resultados: alrededor del 91 % de los Gobiernos coinciden en que los coordinadores residentes han posibilitado una respuesta coherente de las Naciones Unidas a la pandemia. Asimismo, la labor de asesoramiento de la OSSI señaló que las reformas habían facilitado la rapidez de la respuesta y que los funcionarios nacionales habían apreciado la clara coordinación y el liderazgo de los coordinadores residentes con respecto a los Gobiernos de los países anfitriones. En todos los países en los que la OSSI realizó estudios monográficos, los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países señalaron que los coordinadores residentes habían seguido haciéndoles partícipes en todos los aspectos de la respuesta y, en consecuencia, consideraban que entendían lo que estaban haciendo los demás. Además, en algunos casos, a través de las oficinas de los coordinadores residentes, los organismos habían podido hacer llamamientos más coordinados a la financiación, y esas oficinas habían apoyado un enfoque coordinado de la respuesta sanitaria inmediata, dirigida por la OMS, y la respuesta humanitaria, dirigida por la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios.

109. El examen preliminar de evaluabilidad de la respuesta a la COVID-19 señaló algunos factores específicos que hicieron posible esta respuesta eficaz y coherente. En primer lugar, puso de relieve la existencia del marco global que aúna a las entidades de las Naciones Unidas a nivel nacional, regional y mundial, proporcionando parámetros flexibles para orientar a los equipos de las Naciones Unidas en los países, preservando al mismo tiempo el espacio para que cada equipo responda directamente a las prioridades y al contexto del país en cuestión. El desarrollo de un marco de seguimiento asociado, con un conjunto de 18 indicadores —desglosados por tipo de programa, entorno (rural o urbano), sexo, grupo de edad y poblaciones de riesgo, y complementado con indicadores de salud, humanitarios y de derechos humanos— facilitó el seguimiento de los resultados en todo el sistema a través de la plataforma UN Info, gestionada por la Oficina de Coordinación del

Desarrollo. También impulsó la creación de un portal en línea orientado al público que proporciona información en tiempo real sobre la respuesta del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, con un nivel de transparencia sin precedentes. En segundo lugar, gracias a que la totalidad del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible entendía de la misma forma el liderazgo del PNUD en el pilar socioeconómico de la respuesta, el mayor organismo de las Naciones Unidas centrado en el desarrollo pudo hacer una contribución significativa, junto con el papel de coordinación de los coordinadores residentes, aprovechando al mismo tiempo las capacidades de otras entidades de las Naciones Unidas. En tercer lugar, el fondo fiduciario multipartito para la respuesta a la COVID-19 y la recuperación ha facilitado considerablemente una respuesta integrada y coherente de los equipos de las Naciones Unidas en los países.

110. La contribución del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a la respuesta a la pandemia, aprovechando la función de coordinación, convocatoria y liderazgo de los coordinadores residentes, es enormemente alentadora. Pone de manifiesto lo que se puede hacer y ha servido para acelerar ciertos componentes de las reformas, por ejemplo en lo que respecta a la planificación conjunta, la movilización de recursos, la supervisión y la rendición de cuentas. Ha puesto el listón muy alto para que en el futuro mejore la contribución de los equipos de las Naciones Unidas en los países a los esfuerzos de recuperación y durante el decenio de acción para los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

111. Al mismo tiempo, la pandemia sigue causando estragos en muchas partes del mundo, sobre todo teniendo en cuenta los niveles inaceptables de desigualdad en el acceso a las vacunas. Es esencial que los coordinadores residentes, bajo la dirección técnica del UNICEF y la OMS, sigan haciendo todo lo posible para planificar su distribución eficaz. También deben proporcionar la coordinación necesaria para que el personal de las Naciones Unidas reciba la atención y el apoyo que precisan y para garantizar la continuidad de las operaciones, como se ha conseguido recientemente con el apoyo del PNUD a la participación de los representantes de los países en desarrollo en la plataforma de negociaciones de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. También es muy importante seguir respaldando los esfuerzos de los coordinadores residentes para movilizar recursos destinados a los fondos mancomunados a fin de que los equipos de las Naciones Unidas en los países puedan responder de forma eficaz a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

## C. Un cambio en la naturaleza y la calidad del apoyo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

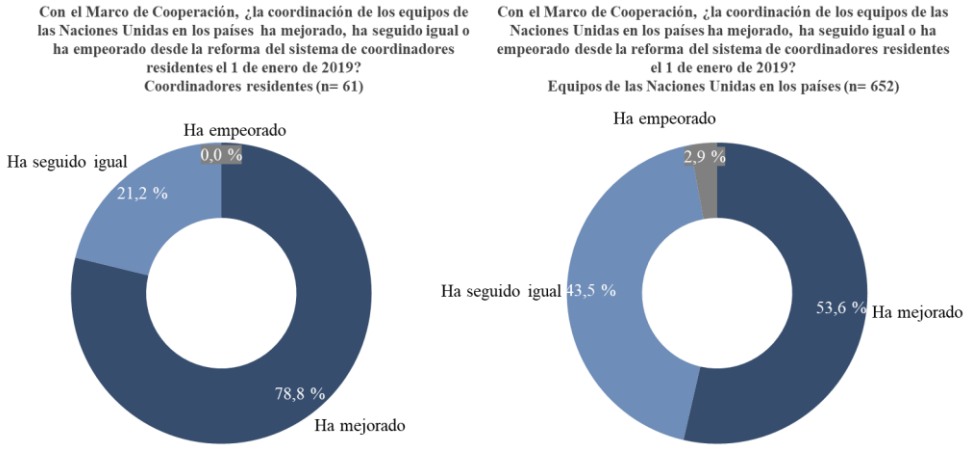
112. La revisión inicial que encargué al inicio de las reformas señaló que el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo debía cambiar para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la mejor manera posible. Para ello era fundamental dejar atrás el enfoque fragmentado y basado en gran medida en los proyectos, que se centraba sobre todo en las áreas cubiertas por los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y pasar a un enfoque que facilitara la prestación de apoyo integrado abarcando las políticas, la programación, las asociaciones, la financiación y los datos, teniendo presentes las prioridades de los países, para avanzar hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

113. El principal vehículo para hacer realidad este cambio es el nuevo Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. Representa el instrumento más importante para que los equipos de las Naciones Unidas en los países ofrezcan apoyo a los países para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que son el punto de referencia para ajustar su configuración, elaborar documentos de

los programas para los países correspondientes a cada entidad, impulsar la movilización conjunta de recursos y medir el desempeño y los resultados de los equipos en los países. A finales de 2021, más de la mitad de los equipos en los países habrán sustituido los anteriores marcos de las Naciones Unidas para la asistencia al desarrollo por la nueva generación de marcos de cooperación, y casi todos los planes de respuesta socioeconómica de las Naciones Unidas también se habrán integrado en el Marco de Cooperación.

114. Las primeras observaciones recibidas de los Gobiernos de los países donde se ejecutan programas sugieren que este énfasis en la programación transformadora y conjunta está empezando a tener el efecto deseado. por ejemplo, el 92 % de los Gobiernos de los países donde se ejecutan programas coincide en que los marcos de cooperación les han permitido garantizar que las actividades operacionales de las Naciones Unidas aborden las prioridades nacionales y respondan eficazmente a ellas, lo que supone un aumento con respecto al 89 % en 2019, y el 78 % de esos Gobiernos considera que se da más importancia a la obtención de resultados comunes, frente al 74 % en 2019. Esto también ha sido validado por estudios externos. La Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales pone de relieve el progreso realizado en torno a la elaboración de las nuevas evaluaciones comunes para los países y el Marco de Cooperación bajo la dirección de los coordinadores residentes, que suponen el principal ámbito de progreso de los equipos de las Naciones Unidas en los países, además de la respuesta a la pandemia de COVID-19. La OSSI también ha señalado que la mayoría de los coordinadores residentes y la mayoría de los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países mencionaron una mejora de la coordinación gracias a la introducción de los marcos de cooperación y los análisis comunes sobre los países (véase la figura IX).

Figura IX
**Efecto del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en la coordinación de los equipos de las Naciones Unidas en los países**

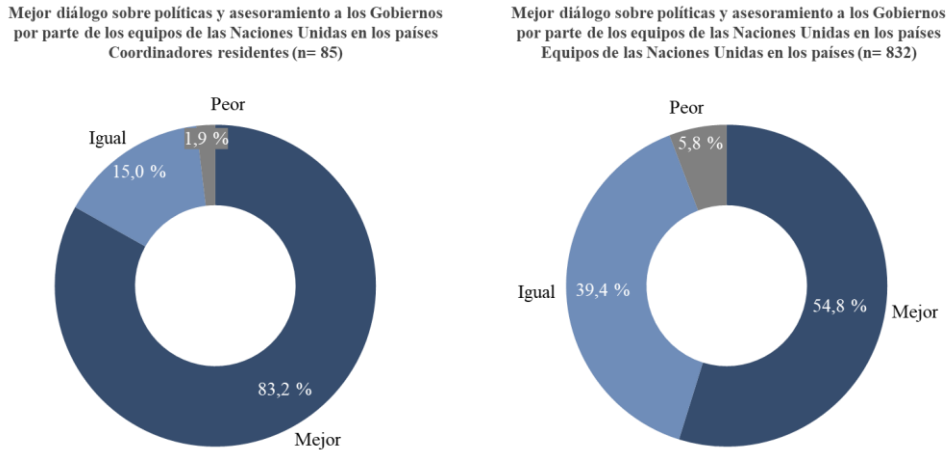



*Fuente*: OSSI.

115. Los coordinadores residentes y los jefes de las entidades en los equipos de las Naciones Unidas en los países informan de que el proceso de análisis común sobre los países y el proceso del Marco de Cooperación han mejorado considerablemente su capacidad para cooperar en materia de asesoramiento normativo. Aunque existen diferencias de opinión entre los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países (véase la figura X), el 89 % de los Gobiernos de los países donde se ejecutan programas informaron en 2020 de que las Naciones Unidas

proporcionaban apoyo normativo idóneo con base empírica, y el 88 % indicó que las Naciones Unidas proporcionaban asesoramiento idóneo sobre políticas integradas (frente al 77 %). El trabajo de asesoramiento de la OSSI también lo confirma: señala que dos de los principales factores que contribuyen a mejorar el apoyo a las políticas son el liderazgo imparcial y hábil de los coordinadores residentes en materia de políticas y la receptividad y capacidad del Gobierno anfitrión.

Figura X
**Mejorar el apoyo a los Gobiernos en materia de políticas**




*Fuente*: OSSI.

116. La reforma del sistema de coordinadores residentes ha tenido resultados más desiguales en lo que respecta a la ejecución de los programas conjuntos. Una vez más, los coordinadores residentes son más propensos que los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países a valorar positivamente el efecto de la reforma en la prestación de un apoyo más coordinado e integrado. No obstante, los estudios realizados por la OSSI, los equipos de las Naciones Unidas en los países y las oficinas de los coordinadores residentes informaron de que las nuevas normas para el trabajo conjunto han creado un espacio para la programación conjunta que antes no existía.

117. Algunos quizás se pregunten si la nueva generación de equipos de las Naciones Unidas en los países que claramente está surgiendo es consecuencia de la nueva función de liderazgo, convocatoria y coordinación de los coordinadores residentes o de las mejoras en el enfoque adoptado por los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países. En mi opinión, esto no es más que una distracción que crea división dentro de los equipos en los países, puesto que sabemos que la única forma de lograr el máximo efecto es seguir un enfoque conjunto e integrado. También refleja una forma de actuar obsoleta que no reconoce la relación simbiótica entre los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países y los coordinadores residentes. Se necesita solidez tanto en la coordinación como en la normativa y la programación. En última instancia, con unos coordinadores residentes eficaces, los equipos de las Naciones Unidas en los países podrán hacer una contribución más articulada, coherente y eficaz. Y cuando las entidades de los equipos en los países aporten más conocimientos, capacidades e instrumentos, su contribución colectiva a las necesidades y prioridades nacionales aumentará bajo el liderazgo de los coordinadores residentes de todo el sistema.

118. En el recuadro 4 figuran ejemplos de esta contribución en la práctica y del tipo de acción transformadora que pueden llevar a cabo los equipos de las Naciones Unidas en los 162 países y territorios a lo largo del decenio de acción para los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Recuadro 4

**El sistema de coordinadores residentes, en acción: los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países impulsan la transformación hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

**Buscar soluciones para la pobreza y garantizar que no se deje a nadie atrás.** La pandemia de COVID-19 ha puesto de manifiesto las enormes lagunas en la cobertura de la protección social en todo el mundo. Sin embargo, en Timor-Leste las Naciones Unidas hicieron uso de toda su capacidad para facilitar la introducción por parte del Gobierno de la primera transferencia de efectivo a nivel nacional, de 200 dólares por hogar, que llegó al 98 % de todos los hogares del país con derecho a recibirla, el 20 % de los cuales estaban encabezados por mujeres. El liderazgo, la coordinación y la función de convocatoria del coordinador residente, las capacidades técnicas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el apoyo de las entidades de las Naciones Unidas, como ONU-Mujeres, así como los recursos disponibles a través del fondo fiduciario multipartito para la respuesta a la COVID-19 y la recuperación, se combinaron para hacer posible este programa. En particular, el Coordinador Residente trabajó directamente con la Oficina del Primer Ministro y los ministros del Gobierno para canalizar el apoyo de las Naciones Unidas, cifrado en 1 millón de dólares, a través del Fondo del Gobierno para la COVID-19. Motivados por esta aportación de las Naciones Unidas (que se suma a los casi 80 millones de dólares comprometidos por el Gobierno), otros donantes se sumaron y el programa se ejecutó en un tiempo récord.

**Apoyar una transición verde.** El sistema de coordinadores residentes también está demostrando su valía en la financiación climática innovadora, ya que los coordinadores residentes están facilitando la interacción de los equipos de las Naciones Unidas en los países con las instituciones financieras nacionales, los bancos de desarrollo y el sector privado. Por ejemplo, en el Uruguay, el Coordinador Residente facilitó la colaboración entre distintas entidades de las Naciones Unidas (el PNUD, el UNICEF, la OMS, ONU-Mujeres y la OIM), el Gobierno y el sector privado para desarrollar las capacidades, los marcos jurídicos y regulatorios y los nuevos instrumentos financieros necesarios para descarbonizar la economía. En Serbia, el Coordinador Residente aprovechó la oportunidad que ofrecía el impulso público a la acción medioambiental, seleccionó una serie de esferas idóneas para realizar acciones conjuntas o coordinadas con el equipo de las Naciones Unidas en el país y lideró actividades de promoción y asociación que dieron lugar a una estrecha relación de trabajo con el Gobierno para acelerar la descarbonización, al tiempo que se fortalecía la economía a través de nuevas competencias, nuevos empleos y nuevas oportunidades de mercado. El Coordinador Residente y su oficina también están colaborando activamente con las instituciones financieras internacionales y con el sector privado a través de la subdivisión local del Pacto Mundial,

las Cámaras de Comercio y algunos donantes para ayudar a las pequeñas y medianas empresas a emprender la transición verde.

**Movilizar a los asociados que puedan capacitar y empoderar a los jóvenes y con los que estos se puedan conectar.** En línea con la Estrategia de las Naciones Unidas para la Juventud, Generación Sin Límites —una alianza entre el sector público y el sector privado que incluye a la juventud en la que participan diversas entidades de las Naciones Unidas, iniciada por el UNICEF— funciona actualmente en más de 47 países, donde está impulsando la colaboración entre los sectores público y privado y la juventud para ampliar las iniciativas de impacto, con el objetivo de llegar a la juventud de más de 100 países en 2025. Los coordinadores residentes están en una posición singular para generar impacto a través de Generación Sin Límites. En Kenya, por ejemplo, el Comité Directivo de esta alianza tiene ahora su sede en la Oficina de la Presidencia y, bajo el liderazgo del Coordinador Residente, todo el sistema de las Naciones Unidas está proporcionando apoyo técnico al Gobierno para ponerla en marcha en el país. La conectividad es una de las prioridades de Generación Sin Límites en Kenya, y los asociados están colaborando con la Unión Internacional de Telecomunicaciones para movilizar fondos privados y públicos a fin de conectar las escuelas a Internet en el marco de la iniciativa Giga. Hay otros programas importantes, como la oferta de mentoría y aprendizaje a través de la prestación de servicios a la comunidad en el marco de los nuevos currículos digitalizados para el nivel secundario, basados en competencias, y la plataforma digital Youth Agency Market Place, que actualmente está vinculada a la Plataforma de Alianzas para los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el laboratorio de aceleración para los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los Centros Ajira (con sede en el Ministerio de Información, Comunicación y Tecnologías, Innovación y Asuntos de la Juventud).

**Abordar la violencia contra las mujeres y las niñas durante una pandemia mundial.** El año pasado se produjo un aumento alarmante de los niveles de violencia contra las mujeres y las niñas en todas las regiones, lo cual ha supuesto un retroceso en una meta clave de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Sin embargo, a pesar de los desafíos, los equipos de las Naciones Unidas en los países han ayudado a los Gobiernos nacionales y han trabajado con la sociedad civil, como principal asociado, para obtener resultados notables en 23 programas en los países. Para ello se han apoyado en la Iniciativa Spotlight, un programa emblemático de las reformas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en el que participan 11 entidades de las Naciones Unidas, con una financiación de 500 millones de euros aportados por las Naciones Unidas y la Unión Europea. Bajo la dirección de los coordinadores residentes y aprovechando de forma integrada la ventaja comparativa y el liderazgo funcional de las entidades, los equipos de las Naciones Unidas en los países movilizaron recursos que dieron como resultado el fortalecimiento de 84 leyes y normas, posibilitaron el acceso de más de 650.000 mujeres y niñas a servicios contra la violencia de género y dieron lugar a un aumento del 22 % en el enjuiciamiento de quienes habían cometido actos de violencia.

**Movilización y aprovechamiento de la financiación para apoyar las prioridades nacionales en materia de Objetivos de Desarrollo Sostenible.** El componente de inversión catalizadora del Fondo Conjunto para los Objetivos de Desarrollo Sostenible, SDG Invest, ya ha generado 28 propuestas relacionadas con el clima. Entre ellas hay medidas de

adaptación y mitigación que pueden llegar a traducirse en unos 6.000 millones de dólares. El papel de los coordinadores residentes fue fundamental para que los equipos de las Naciones Unidas en los países colaboraran con las instituciones financieras nacionales, los bancos de desarrollo y el sector privado. En el Gabón, el Coordinador Residente ha apoyado el plan de sostenibilidad del país, llamado Gabón Verde, para lo cual ha facilitado la cooperación entre diversas entidades de las Naciones Unidas, instituciones financieras públicas y privadas e inversores para contribuir, bajo el liderazgo del PNUD, a un marco de financiación nacional integrado "profundamente verde" que canaliza la financiación pública y privada hacia la transición verde con un presupuesto que tiene en cuenta las cuestiones de género. En general, la función de convocatoria para ayudar a los Gobiernos a financiar sus propios planes y estrategias hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible es un área en la que los coordinadores residentes pueden desempeñar un papel mucho más proactivo y añadir un valor considerable en el futuro.

**Repensar la vulnerabilidad y mejorar las condiciones para que los pequeños Estados insulares en desarrollo puedan optar a las ayudas.** Por primera vez se está elaborando un índice de vulnerabilidad multidimensional para los pequeños Estados insulares en desarrollo, que se presentará a la Asamblea General en su septuagésimo sexto período de sesiones. Iniciado y facilitado por los coordinadores residentes de Barbados y Samoa, aprovecha la interacción con 13 coordinadores residentes en pequeños Estados insulares en desarrollo y sus respectivas oficinas, además de sacar partido de los conocimientos especializados del sistema. El PNUD, la FAO y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura también están participando en la preparación de este índice. La Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible también contribuye velando por que el resultado sea independiente y cumpla las normas de calidad necesarias para que las instituciones financieras internacionales, el Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos y, en general, la comunidad de cooperación para el desarrollo acepten un índice compuesto. La iniciativa es un modelo de cooperación tanto dentro de las Naciones Unidas como fuera de ellas, tanto a nivel interno como con asociados externos.

### Cierre de la brecha

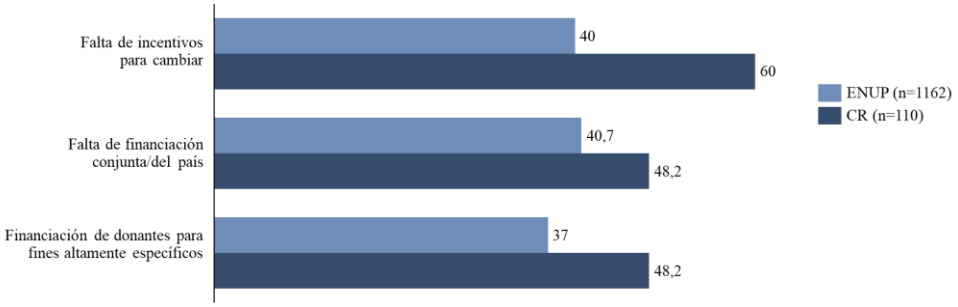
119. A pesar de estos avances, sabemos que todavía tenemos un camino considerable que recorrer antes de ver el cambio total en la naturaleza y la calidad de nuestro apoyo en todos los países.

120. En primer lugar, aunque los nuevos instrumentos de programación han permitido a los equipos de las Naciones Unidas en los países prestar apoyo a la planificación y programación conjuntas, siguen faltando elementos clave que faciliten la cooperación. Las entidades señalan que sigue habiendo competencia entre las instituciones y que los mandatos se siguen solapando[23]. La OSSI lo confirma: constató que se había avanzado de forma desigual hacia la resolución de las deficiencias y los

[23] Encuesta mundial de la FAO a los representantes en los países sobre el reposicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo y su aplicación a nivel nacional, 2019; encuesta del UNFPA a los representantes en los países sobre el análisis comparativo de la reforma de las Naciones Unidas, 2019 a 2021.

solapamientos, ya que solo una pequeña mayoría de los coordinadores residentes (el 54 %) y una minoría de los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países (el 27 %) encuestados dijeron haber visto una mejora. Según algunos estudios externos (véase la figura XI), la clave para avanzar en esta dirección son los incentivos al cambio y la disponibilidad de financiación conjunta o mancomunada, cuestiones que se abordan en la siguiente sección[24]. La falta de procedimientos administrativos racionalizados en los organismos también sigue frenando el ritmo de los cambios[25].

Figura XI
**Principales obstáculos para una reforma eficaz**




*Fuente*: OSSI.

121. En segundo lugar, los avances relacionados con la optimización de la configuración de las capacidades de los equipos en los países son desiguales. En la sección III expliqué que los coordinadores residentes han facilitado el acceso de los Gobiernos a las capacidades que ofrecen las entidades que no tienen presencia física en el país. Además, los propios Gobiernos de los países donde se ejecutan programas informan de que están satisfechos con la composición actual de los equipos de las Naciones Unidas en sus países[26], y varios de estos equipos informan de que los diálogos estructurados sobre la configuración de los equipos han ayudado a aprovechar mejor las capacidades existentes para aplicar el Marco de Cooperación[27]. Sin embargo, los datos internos indican que todavía hay un margen considerable de progreso, sobre todo porque se prevé que 31 equipos de las Naciones Unidas en los países iniciarán y concluirán sus ejercicios de configuración a lo largo de 2021. Como indiqué en mi informe sobre la revisión cuadrienal amplia de la política de 2021 (A/76/75-E/2021/57, párr. 35), he pedido al Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible que prepare un proceso más claro y transparente a este respecto en el transcurso de 2021 y 2022, junto con los Gobiernos anfitriones. Solo entonces podremos decir que los equipos de las Naciones Unidas en los países están en condiciones de lograr los resultados del Marco de Cooperación. Paralelamente, la Oficina de Coordinación del Desarrollo hará un seguimiento de la oferta y la demanda de las entidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo que tienen una huella mínima en los países, para que se tenga en cuenta al determinar la acción individual y colectiva de los miembros del Grupo de las Naciones Unidas para el

[24] Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales, *Is This Time Different?*
[25] OSSI, evaluación preliminar de la reforma del sistema de coordinadores residentes.
[26] Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, encuesta a los Gobiernos de los países donde se ejecutan programas, 2020.
[27] Seguimiento interno por parte de la Oficina de Coordinación del Desarrollo de los equipos de las Naciones Unidas que han llevado a cabo ejercicios de configuración.

Desarrollo Sostenible. Los Gobiernos anfitriones también pueden desempeñar un papel importante al respecto.

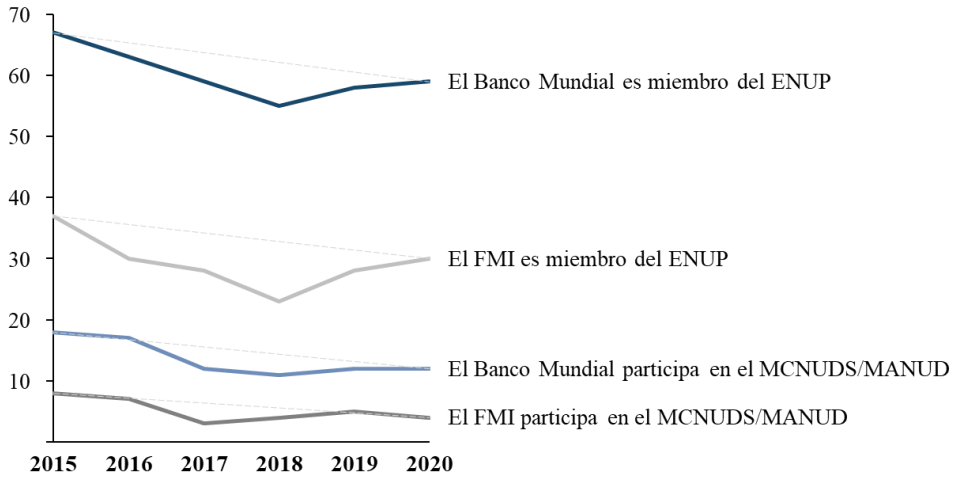
122. Los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países se beneficiarán de unas capacidades y aptitudes adecuadas para obtener resultados adaptados a los distintos contextos nacionales a medida que se introducen nuevas mejoras en consonancia con los resultados de la revisión de las oficinas multipaís y la revisión a nivel regional. Muchas entidades de las Naciones Unidas, como el PNUD, el ACNUR, el FNUAP y ONU-Mujeres, han emprendido su propio reposicionamiento interno teniendo en cuenta las reformas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y otros factores. Sin embargo, es posible que sea necesario seguir trabajando en todas las entidades de las Naciones Unidas y en todo el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo con objeto de actualizar y reorientar los conjuntos de competencias en todo el sistema, centrándose en pasar de los especialistas en gestión de proyectos y programas a un concepto que priorice las capacidades en materia de políticas capaces de favorecer el crecimiento económico inclusivo y las transiciones ecológicas, sociales o digitales señaladas en la revisión cuadrienal amplia de la política de 2020. Creo que es especialmente necesario reforzar las capacidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en lo que respecta a la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la financiación, los datos, la tecnología y las alianzas, y animo al Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible a dar prioridad a las acciones colectivas en estos frentes. También aliento a las entidades de las Naciones Unidas a que consideren la posibilidad de ofrecer incentivos internos adicionales para facilitar la colaboración en estas esferas, por ejemplo facilitando la movilidad del personal entre los organismos para fortalecer una perspectiva y un espíritu que abarquen todo el sistema.

123. En tercer lugar, me complace que el 85 % de los países donde se ejecutan programas esté de acuerdo en que los coordinadores residentes han impulsado las alianzas en apoyo de los esfuerzos nacionales para avanzar en la implementación de la Agenda 2030, y que la reforma haya mejorado claramente la participación de las instituciones financieras internacionales en la programación colectiva de los equipos de las Naciones Unidas en los países y de las Naciones Unidas. La mayoría (el 58 %) está de acuerdo en que la colaboración entre las instituciones financieras internacionales y las Naciones Unidas en su país ha mejorado en los últimos cuatro años[28]. En la actualidad, 44 de los 130 equipos de las Naciones Unidas en los países afirman tener iniciativas conjuntas con las instituciones financieras internacionales con miras a promover sistemas financieros sostenibles a nivel nacional, principalmente con el Banco Mundial, el Banco Africano de Desarrollo, el Fondo Monetario Internacional y el Banco Asiático de Desarrollo (véase la figura XII). Es fundamental fortalecer estas alianzas para ayudar a los países a establecer marcos nacionales de financiación integrados, así como para movilizar los recursos que los países necesitan para impulsar la transición en los ámbitos de la energía, el transporte, la agricultura y la tecnología digital, entre otros. Al mismo tiempo, hay un amplio margen de mejora. Algo más de la mitad de los Gobiernos de los países donde se ejecutan programas coinciden en que la colaboración entre las instituciones de Bretton Woods y las Naciones Unidas en sus países ha mejorado en los últimos cuatro años, una proporción similar a la registrada en 2019.

[28] Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, encuesta a los Gobiernos de los países donde se ejecutan programas, 2020.

Figura XII

**Participación del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional en los equipos de las Naciones Unidas en los países y en los marcos de cooperación de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible/Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo**




*Fuente:* Sistema de gestión de la información del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, 2020.

*Abreviaciones:* BM, Banco Mundial; FMI, Fondo Monetario Internacional; MCNUDS, marcos de cooperación de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible; ENUP, equipos de las Naciones Unidas en los países; MANUD, Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

124. Se trata de un área de importancia crítica para maximizar la contribución de los equipos de las Naciones Unidas en los países a las prioridades nacionales. Aliento al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a buscar formas de ampliar considerablemente nuestra colaboración en los países con las instituciones financieras internacionales y otros socios esenciales, como las principales agencias de desarrollo. Paralelamente, abordaré esta cuestión con carácter prioritario en los diálogos que mantengo con los líderes de las instituciones financieras internacionales.

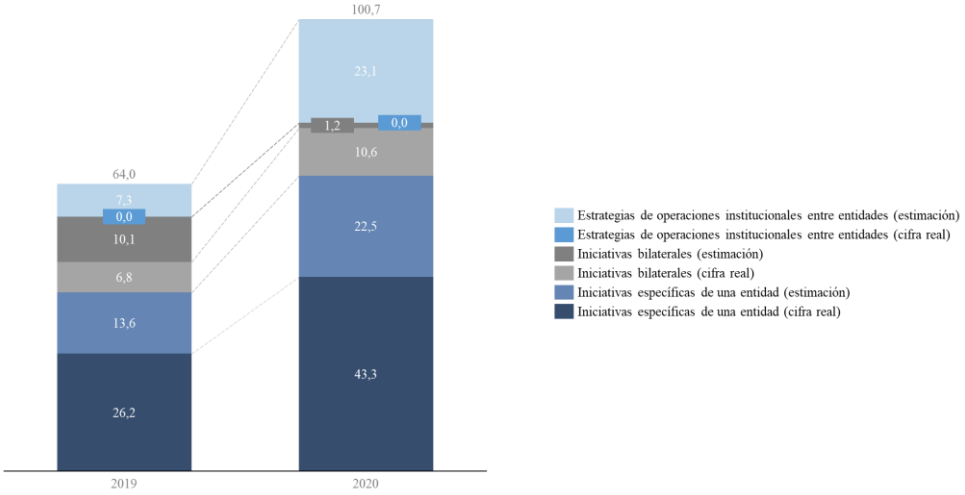
125. Por último, la respuesta a la pandemia de COVID-19 ha demostrado la valía de un marco global para guiar a los coordinadores residentes y a los equipos de las Naciones Unidas en los países, facilitar la armonización de los propósitos de las entidades de las Naciones Unidas a nivel nacional, regional y mundial y supervisar su efecto colectivo. A medida que los países salen de esta crisis, es esencial que el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y los coordinadores residentes ajusten todos los instrumentos pertinentes para impulsar los esfuerzos de recuperación que puedan acelerar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

## D. Operaciones más eficientes

126. Es alentador ver que los nuevos niveles de colaboración en todo el sistema también están generando ganancias en eficiencia. Esto se debe, en gran parte, al impulso resultante de las reformas y a los grandes esfuerzos realizados por entidades de las Naciones Unidas y equipos de las Naciones Unidas en los países a título individual, reforzados por la coordinación proporcionada por el sistema de coordinadores residentes.

127. En mi informe sobre la revisión cuadrienal amplia de la política (A/76/75-E/2021/57, párr. 41) detallé esos esfuerzos en relación con el despliegue de las estrategias de operaciones institucionales; la prestación de servicios a través de oficinas de servicios auxiliares comunes y centros de servicios compartidos a nivel mundial y regional; el establecimiento de locales comunes; y el logro de una mejor información sobre los resultados y la ganancia en eficiencia. La ganancia en eficiencia se estima en más de 64 millones de dólares para 2019, el primer año del reposicionamiento, y en 100 millones de dólares para 2020. Estas cifras incluyen tanto el ahorro de tiempo cuantificado como la estimación de los gastos evitados y reflejan un aumento del 57 % entre 2019 y 2020. Es una señal alentadora en el contexto de la estimación original de las ganancias potenciales para 2022, que se cifraba en 310 millones de dólares (véase la figura XIII). La cifra real puede ser considerablemente más alta, ya que solo un tercio de las entidades dispone actualmente de políticas o mecanismos para medir la ganancia en eficiencia.

Figura XIII
**Eficiencias logradas: evitación de gastos y ahorro de tiempo**
(Millones de dólares de los Estados Unidos)




*Fuente:* Oficina de Coordinación del Desarrollo.

128. Estas ganancias representan la suma de las eficiencias logradas en diferentes entidades de las Naciones Unidas, países y procesos, y se traducen en recursos muy necesarios para la programación, mayor rapidez en la respuesta y una entrega más eficaz del apoyo a los países para lograr la implementación de la Agenda 2030. La mayor parte de la ganancia en eficiencia se debe a medidas específicas adoptadas en las entidades de las Naciones Unidas (el 66 %). Con el nuevo sistema de coordinadores residentes que ya está en marcha, la ganancia conseguida con las estrategias de las operaciones institucionales de los equipos de las Naciones Unidas en los países aumentó un 300 % (de 7,3 millones de dólares a 23,1 millones de dólares) entre 2018 y 2020. Las iniciativas bilaterales y los centros de servicios compartidos a nivel mundial generaron más ganancias. Felicito al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo por este esfuerzo colectivo sin precedentes, y expongo a continuación algunos de los pasos que pueden darse en el futuro para seguir avanzando.

### Cierre de la brecha

129. Me siento alentado por los considerables progresos realizados en los últimos tres años, y veo cuatro aspectos a los que hay que prestar atención de cara al futuro.

En primer lugar, es esencial acelerar el desarrollo de centros de servicios globales compartidos, un área que puede generar un impacto considerable, utilizando para ello las infraestructuras existentes en todo el sistema. En segundo lugar, insto a los países donde se ejecutan programas, a los equipos de las Naciones Unidas en los países y a las entidades de las Naciones Unidas a que introduzcan los cambios necesarios para pasar a utilizar locales comunes y servicios auxiliares comunes, y a que velen por la aplicación de las iniciativas expuestas en las estrategias de operaciones institucionales. En tercer lugar, como señalaron varios Estados Miembros en nuestras consultas, los cambios resultantes de la aplicación de la revisión regional pueden ofrecer oportunidades para mejorar la eficiencia a nivel regional. Insto al Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y a los órganos rectores de las entidades de las Naciones Unidas a que sigan prestando atención a esta cuestión. En cuarto lugar, y reconociendo otras preocupaciones, es esencial lograr que las entidades de las Naciones Unidas aumenten considerablemente su presentación de informes a sus órganos rectores sobre las ganancias en eficiencia, que actualmente se sitúa en un mero 40 %.

# V. Un nuevo impulso: rendición de cuentas e incentivos

130. He expuesto los avances del sistema de coordinadores residentes y el trabajo que queda por hacer para lograr una contribución eficaz y coherente del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en todos los países en los que opera. Ya he hablado de algunas de las medidas que se pueden adoptar para que esto ocurra, que van desde mejorar la lista de profesionales cualificados para desempeñar la función de coordinador residente hasta mejorar el apoyo que prestan las oficinas de los coordinadores residentes y la Oficina de Coordinación del Desarrollo, desde fortalecer la oferta sustantiva del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo hasta perfeccionar las competencias, las herramientas de planificación y las alianzas.

131. En esta sección me centraré en otros dos aspectos en los que no puedo dejar de insistir, porque son determinantes para que podamos dar un nuevo impulso al funcionamiento del sistema de coordinadores residentes y al reposicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo: el incentivo para el cambio resultante de la mejora de las prácticas de financiación y la aplicación de las obligaciones de rendición de cuentas que figuran en la resolución 72/279 de la Asamblea General. Se han hecho algunos progresos, pero hasta ahora en ninguno de los dos casos se ha producido el gran cambio de comportamiento. Ahora es necesario actuar con decisión.

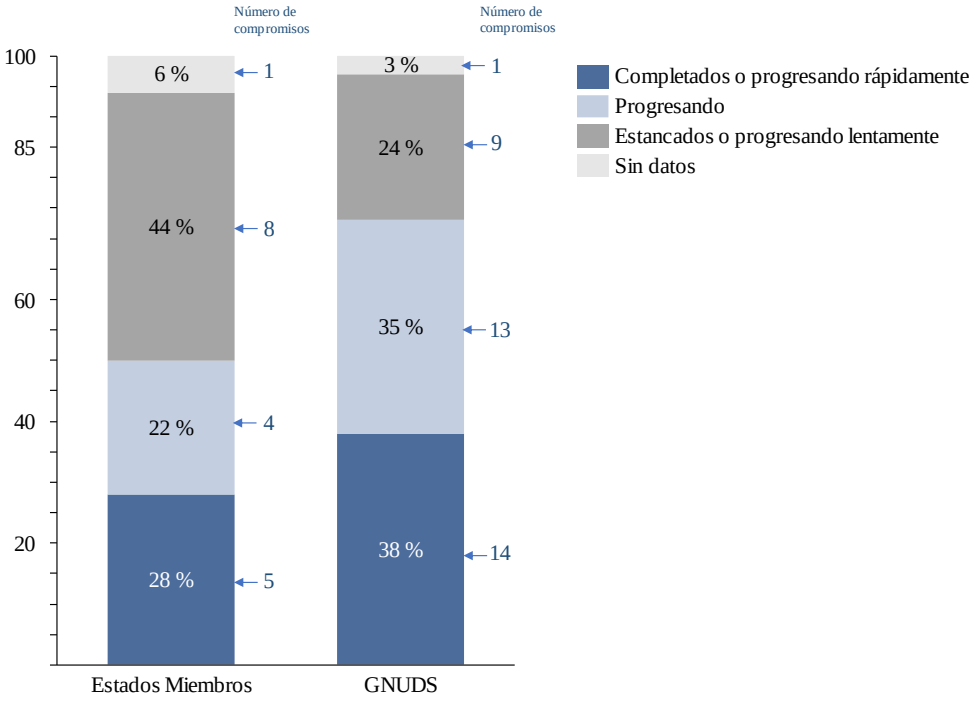
## A. Incentivar el cambio mejorando las prácticas de financiación

132. En su resolución 72/279, la Asamblea General consagró la importancia de un cambio en las prácticas de financiación para incentivar el reposicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, con un sistema de coordinadores residentes revitalizado. En el pacto de financiación se fijaron objetivos concretos en este sentido y se dio un gran impulso a la confianza de los organismos de las Naciones Unidas que deseaban pasar de la acción de una sola entidad a un apoyo más colaborativo y transformador para responder a las necesidades y prioridades de los países.

133. Como se documenta con más detalle en la adición a mi informe sobre la revisión cuadrienal amplia de la política de 2021 (A/76/75/Add.1–E/2021/57/Add.1), tanto los Estados Miembros como el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo están logrando avances importantes en algunos aspectos del pacto de financiación. En total,

los Estados Miembros han cumplido o están en vías de cumplir el 50 % de los 18 compromisos adquiridos en el pacto de financiación (véase la figura XIV).

Figura XIV
**Progresos en el cumplimiento de los compromisos adquiridos en el pacto de financiación**




*Fuente:* Oficina de Coordinación del Desarrollo.
*Abreviación:* GNUDS, Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.

134. Es alentador ver que se está avanzando, por ejemplo, hacia el aumento de la proporción de la financiación de las actividades relacionadas con el desarrollo con cargo a cuotas que corresponde a recursos básicos, y que las contribuciones a los principales fondos mancomunados y a la financiación temática de un solo organismo casi se han duplicado en tres años. También felicito a los Estados Miembros que han facilitado la puesta en marcha del cargo del 1 % y han hecho aportaciones al fondo fiduciario para fines especiales destinado al sistema de coordinadores residentes, como se verá en la próxima sección. Sin embargo, es decepcionante ver que la proporción de la financiación voluntaria destinada a las entidades de las Naciones Unidas correspondiente a recursos básicos permanece casi inalterada desde hace tres años, a un nivel situado aproximadamente un 11 % por debajo del objetivo fijado en el pacto de financiación. Es igualmente preocupante que estén muy lejos de alcanzarse los objetivos de capitalización para el Fondo Conjunto para los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Fondo para la Consolidación de la Paz. Del mismo modo, apenas se ha avanzado en la consecución de compromisos plurianuales para las entidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, y solo se han producido mejoras marginales hacia la ampliación de la base de financiación del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

135. Soy muy consciente de que los avances logrados hasta ahora por los Estados Miembros no han sido fáciles, y comprendo también que los cambios necesarios en los modelos de financiación suponen un reto para un enfoque que está muy arraigado

en algunas instituciones. En otras, los cambios necesarios suscitan inquietudes relacionadas con la visibilidad, la influencia o la supervisión, y estas inquietudes pueden dificultar la obtención de apoyo de las instancias ejecutivas o parlamentarias, e incluso del público, especialmente en un momento en el que las presiones sobre los presupuestos nacionales son cada vez mayores. Al mismo tiempo, si estos cambios no se llevan a la práctica, no podemos esperar que las reformas acordadas surtan el máximo efecto.

136. Los argumentos a favor de una financiación previsible de las actividades básicas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y para la inversión en fondos conjuntos, como el Fondo Conjunto para los Objetivos de Desarrollo Sostenible, son sólidos y convincentes. La magnitud de los retos relacionados con el desarrollo sostenible a los que se enfrentan los países donde se ejecutan programas no tiene parangón, y los riesgos asociados a la inacción están bien establecidos. Y hoy está más clara que nunca la propuesta de valor de un sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo más coordinado, coherente y transparente y con una mejor rendición de cuentas. Los múltiples retos a los que se enfrenta el mundo en la actualidad y las demandas que plantea el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible hacen que la oferta del sistema sea singular, con sus conjuntos de competencias cada vez más diversos y perfeccionados, su base normativa, su función de convocatoria y sus relaciones de larga data en países de todo el mundo.

137. Los próximos pasos que den los Estados Miembros en relación con los compromisos adquiridos en virtud del pacto de financiación son de enorme importancia. Si no se producen avances considerables, corremos el riesgo de que las reformas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo que hemos emprendido juntos durante los últimos tres años pierdan impulso. A este respecto, recomiendo encarecidamente que se redoblen los compromisos derivados del pacto de financiación. Como medida adicional, y sobre la base de las consultas iniciadas recientemente por la Presidencia de la Asamblea General, aliento a los Estados Miembros a que vean la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Promesas de Contribuciones para las Actividades de Desarrollo como una plataforma para anunciar sus compromisos de contribución a la financiación voluntaria para fines generales y específicos y para la capitalización de los fondos conjuntos, como el Fondo Conjunto para los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esta conferencia, que se celebra inmediatamente después de la serie de sesiones del Consejo Económico y Social sobre actividades operacionales para el desarrollo, serviría de plataforma para mostrar lo mejor de la acción conjunta del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo sobre el terreno, bajo la coordinación de los coordinadores residentes, y para expresar reconocimiento público a los asociados que están dando un paso adelante para ayudar al sistema a cumplir su promesa.

## B. Fortalecimiento de la supervisión y la rendición de cuentas

138. Si bien las pautas de financiación pueden constituir un importante incentivo para el reposicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, el fortalecimiento de la supervisión y la rendición de cuentas sobre los resultados y el cumplimiento de la resolución 72/279 de la Asamblea General y de la revisión cuadrienal amplia de la política es otro importante motor de cambio, y es fundamental para el buen funcionamiento del sistema de coordinadores residentes.

139. En el marco de las reformas se acordaron una serie de medidas para reforzar la supervisión y la rendición de cuentas, entre ellas las relativas a la transparencia, la presentación de informes, la evaluación, la función de doble rendición de cuentas y la supervisión por parte de los órganos rectores y la serie de sesiones del Consejo

Económico y Social sobre actividades operacionales para el desarrollo. Como se explica con más detalle en mi informe sobre la revisión cuadrienal amplia de la política de 2021, hemos visto algunos avances muy significativos en los últimos tres años.

140. En primer lugar, en el ámbito de la transparencia y la presentación de informes, a finales de mayo de 2021 los coordinadores residentes habían coordinado la elaboración de más de 100 informes anuales de los equipos de las Naciones Unidas en los países, dirigidos a los Gobiernos, sobre los resultados de todo el sistema en 2020. Resulta alentador que la calidad de los informes también haya mejorado[29]. Al mismo tiempo, es preocupante que cerca del 25 % de los Gobiernos de los países donde se ejecutan programas haya indicado en 2021 que no recibieron un informe anual sobre los resultados obtenidos por el equipo de las Naciones Unidas en el país durante el ciclo anual anterior, y que otro 30 % no sepa si lo recibió o no. No nos podemos conformar con esto. Para subsanar esa deficiencia, se han enviado nuevas directrices a los equipos en los países en las que se pide que los informes se elaboren durante el primer trimestre del año siguiente al ciclo anual de presentación de informes. De cara al futuro, es esencial que todos los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países elaboren sus informes anuales, los presenten a los países donde se ejecutan programas y los discutan con ellos. A nivel regional, es alentador ver los primeros informes anuales regionales sobre los resultados del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo presentados por las plataformas de colaboración regional en cada una de las cinco regiones. A nivel mundial, el informe de la Presidencia del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible sobre la Oficina de Coordinación del Desarrollo correspondiente a 2021 (E/2021/55) ofreció, por primera vez, una visión general de la contribución del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, basándose en el marco de indicadores de la respuesta socioeconómica a la COVID-19. Esto es una prueba de lo que es posible. Para poder informar sobre todos los aspectos de la contribución del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible también es fundamental que las entidades de las Naciones Unidas acepten la plataforma común de presentación de informes UN Info y la utilicen en toda su extensión para contribuir al análisis de los resultados de todo el sistema.

141. En segundo lugar, también hemos observado importantes avances hacia una evaluación más conjunta y común para todo el sistema**.** Las entidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo realizaron más de 70 evaluaciones conjuntas en 2020, y se han publicado nuevas orientaciones sobre la evaluación del Marco de Cooperación. También se ha realizado un estudio preliminar sobre la evaluabilidad de la respuesta a la COVID-19, y he dado pasos para establecer la Oficina de Evaluación del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible para Todo el Sistema. Esta Oficina tendrá una función institucional clara y dirigirá las evaluaciones de los marcos de cooperación. Me aseguraré de que los Estados Miembros estén plenamente informados a medida que avancemos para que la Oficina esté plenamente operativa antes de que termine el año.

142. En tercer lugar, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible se ha esforzado mucho por poner en práctica la función de doble rendición de cuentas establecida en la resolución 72/279, con arreglo a la cual los representantes del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en los países rinden cuentas de sus mandatos ante sus respectivas entidades y, además, informan periódicamente al coordinador residente sobre sus actividades individuales y sus contribuciones respectivas a la labor de todo el sistema realizada por los equipos de las Naciones

[29] Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, encuesta a los Gobiernos de los países donde se ejecutan programas, 2020.

Unidas en los países a fin de implementar la Agenda 2030. Esto se ha llevado a cabo con el acuerdo del componente nacional del marco de gestión y rendición de cuentas, los cambios posteriores introducidos por las entidades de las Naciones Unidas en las descripciones de puestos y la secuenciación de los documentos de los programas para los países. De acuerdo con lo dispuesto en la resolución 72/279 de la Asamblea General y la resolución 2020/23 del Consejo Económico y Social, se están ultimando los capítulos correspondientes a los ámbitos regional y mundial, en los que se establecen las obligaciones de rendición de cuentas y las relaciones de trabajo a nivel regional y mundial en consonancia con el principio de la doble rendición de cuentas en los tres niveles. Una vez finalizado, el marco de gestión y rendición de cuentas completo proporcionará, por primera vez, un marco global de rendición de cuentas para el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

143. En cuarto lugar, tal y como se expone con mayor detalle en mi informe sobre la revisión cuadrienal amplia de la política de 2021, se han producido mejoras considerables en la supervisión del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo por parte de los Estados Miembros. Los Estados Miembros han revitalizado la serie de sesiones del Consejo Económico y Social sobre las actividades operacionales para el desarrollo a fin de que sea el principal foro para que el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo rinda cuentas de sus resultados colectivos ante los Estados Miembros. Se han introducido cambios en el programa y se han reforzado los dos informes principales que sirven de base para las deliberaciones. También existe ahora un nivel de interacción mucho mayor entre los Estados Miembros y los responsables del sistema y los coordinadores residentes. Los órganos rectores de las entidades de las Naciones Unidas también han intensificado su actividad para que se apliquen las reformas aprobadas por las distintas entidades, desde la adopción de medidas para apoyar el mecanismo de participación en la financiación de los gastos para financiar el sistema de coordinadores residentes hasta la celebración de diálogos estratégicos anuales sobre financiación; desde la armonización de los ciclos de planificación con el ciclo de la revisión cuadrienal amplia de la política hasta la atención a que los documentos de los programas para los países se deriven de los marcos de cooperación.

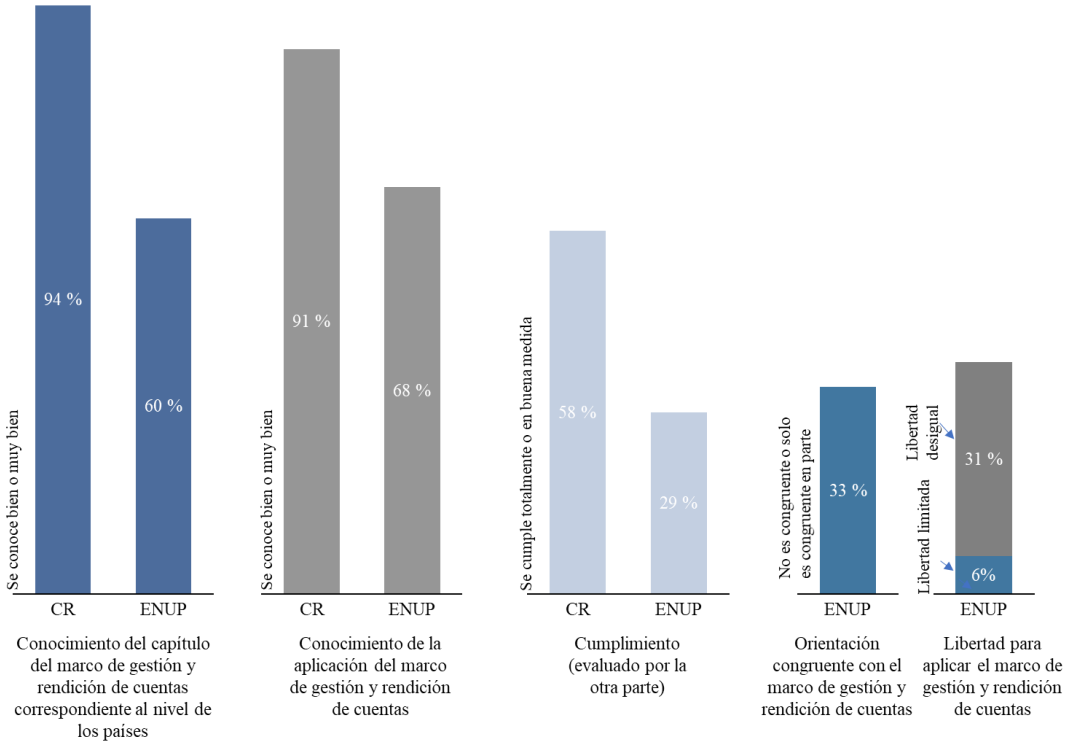
**Cierre de la brecha**

144. Todos estos son pasos importantes y significativos que demuestran el tesón de todas las partes para hacer avanzar las reformas. Sin embargo, sigue habiendo varios ámbitos en los que es urgente introducir más cambios, sobre todo en lo que se refiere a la función de doble rendición de cuentas.

145. Los datos resultantes de las encuestas realizadas por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales y de una encuesta dirigida por la Oficina de Coordinación del Desarrollo presentan un panorama desigual dos años después de que se acordaran las nuevas disposiciones para implantar la función de doble rendición de cuentas. Tal vez no resulte sorprendente que haya diferencias considerables en la información procedente de los países en cuanto al enfoque adoptado por los coordinadores residentes y los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países, especialmente los miembros de las entidades que no tienen presencia física en un país. Según las respuestas a una encuesta sobre la aplicación del marco de gestión y rendición de cuentas a nivel nacional, los coordinadores residentes están más familiarizados con el marco (34 %) y con su aplicación (23 %) que los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países. Los equipos de las Naciones Unidas en los países consideran que los coordinadores residentes cumplen en gran medida o en su totalidad las nuevas disposiciones en una proporción dos veces mayor que los coordinadores residentes con respecto a los equipos de las Naciones Unidas en los países. Además, el 33 % de los miembros de los equipos en los países indicaron que las orientaciones recibidas de la Sede eran incoherentes, o no del todo coherentes,

con el marco de gestión y rendición de cuentas. Asimismo, alrededor del 6 % de los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países declararon tener una libertad limitada para aplicar el marco de gestión y rendición de cuentas; otro 31 % informó de que la libertad para su aplicación era desigual (véase la figura XV).

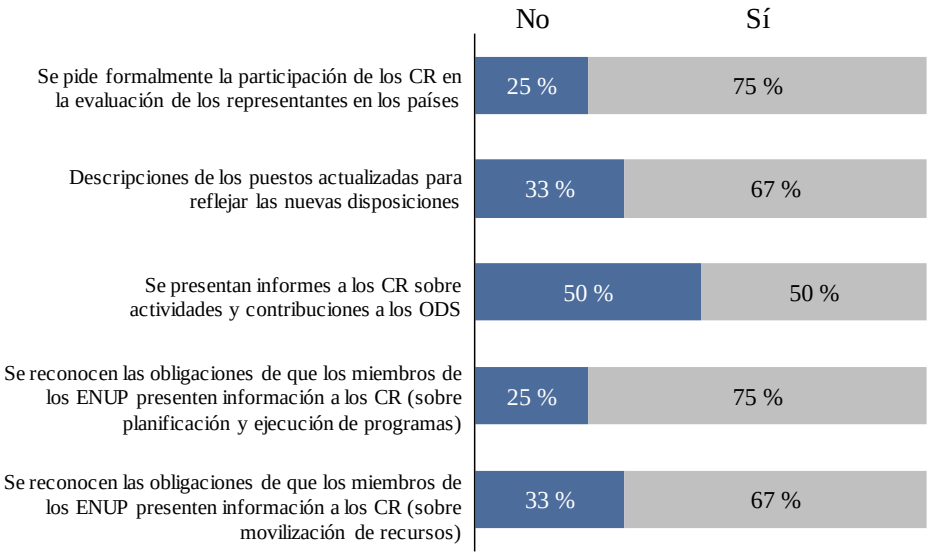
Figura XV
**Aplicación del marco de gestión y rendición de cuentas por parte de los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países**




*Fuente*: Oficina de Coordinación del Desarrollo, encuesta sobre la aplicación del marco de gestión y rendición de cuentas, 2021.

146. Las observaciones formuladas por las sedes de las entidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo coinciden con las recibidas de los países, ya que una de cada cuatro entidades de las Naciones Unidas afirma no haber actualizado las descripciones de los puestos de sus representantes en los países para reflejar las nuevas disposiciones sobre rendición de cuentas; uno de cada tres no requiere que los coordinadores residentes participen formalmente en las evaluaciones de los representantes en los países; y uno de cada dos no informa a los coordinadores residentes sobre sus actividades individuales y sus contribuciones a los resultados colectivos hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Se observan tendencias similares en cuanto al reconocimiento de las obligaciones de rendición de cuentas a los coordinadores residentes por parte de los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países, ya que uno de cada cuatro no informa sobre la planificación y ejecución de los programas y uno de cada tres no lo hace en cuanto a la movilización de recursos (véase la figura XVI).

Figura XVI
**Cumplimiento por parte de las entidades de las Naciones Unidas de los elementos clave del marco de gestión y rendición de cuentas**




*Fuente*: Oficina de Coordinación del Desarrollo, encuesta sobre la aplicación del marco de gestión y rendición de cuentas, 2021.
*Abreviaciones*: CR, coordinadores residentes; ENUP, equipos de las Naciones Unidas en los países; ODS, Objetivos de Desarrollo Sostenible.

147. La impresión general sobre estos resultados —que la implantación del marco de gestión y rendición de cuentas es desigual— se ve reforzada por los resultados de las revisiones externas[30]. La encuesta sobre el marco de gestión y rendición de cuentas permite comprender algunas de las razones que explican las diferencias en los progresos. En primer lugar, la falta de incentivos o mecanismos para hacerlo cumplir. En segundo lugar, en lo que respecta a la evaluación del desempeño, muchos coordinadores residentes consideraron que debía reforzarse su participación en la evaluación del desempeño de los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países, mientras que los miembros de estos equipos señalaron que había una falta sistemática de oportunidades para que participaran en la evaluación del desempeño de los coordinadores residentes. En tercer lugar, se señalaron ambigüedades relacionadas con el papel “integrador” del PNUD, y muchos encuestados señalaron la necesidad de que los coordinadores residentes y otros miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países tuvieran un entendimiento común y distinguieran claramente la función programática del PNUD de la función de coordinación de los coordinadores residentes. En cuarto lugar, el aspecto que se considera menos claro es el de las responsabilidades y la rendición de cuentas sobre la movilización de recursos. Se pidió más claridad sobre la movilización de los recursos del Marco de Cooperación y los fondos mancomunados interinstitucionales, sobre las funciones de los coordinadores residentes en los programas conjuntos y sobre el intercambio continuado de información sobre los resultados y los presupuestos. En quinto lugar, se mencionaron con frecuencia los problemas relacionados con la secuenciación y armonización de los procesos del Marco de Cooperación y de los documentos de los

[30] OSSI, evaluación preliminar de la reforma del sistema de coordinadores residentes; *Early lessons and Evaluability of the UN COVID-19 Response and Recovery MPTF*; y Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales, *Is This Time Different?*

programas para los países, incluso en las Juntas Ejecutivas, para garantizar que esos documentos estuvieran basados en el Marco de Cooperación.

148. Es importante interpretar estos datos y las observaciones de los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países en su debido contexto. Es razonable que los cambios de esta naturaleza tarden en madurar del todo, y es posible que la crisis de la COVID-19 haya frenado temporalmente los avances. Además, también he sido testigo directo de la dedicación de los responsables del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible a la puesta en marcha de las reformas y creo que, en la mayoría de los casos, el personal y los responsables están haciendo todo lo posible para que las nuevas disposiciones funcionen.

149. Al mismo tiempo, los retos expuestos más arriba son motivo de considerable preocupación. Se refieren a la esencia misma del liderazgo, la imparcialidad y la independencia de la función de los coordinadores residentes y al funcionamiento de una nueva generación de equipos de las Naciones Unidas en los países. Ponen de manifiesto que existen tensiones en el seno de las nuevas disposiciones sobre rendición de cuentas. Demuestran que muchos coordinadores residentes siguen teniendo problemas para conseguir la cooperación necesaria de los representantes de algunas entidades sobre el terreno, y que algunas entidades de las Naciones Unidas consideran que no siempre disponen del espacio que necesitan para llevar a cabo su trabajo sobre el terreno.

150. Si bien es importante cambiar formalmente los procesos y los términos de referencia, las reformas también requieren un cambio de mentalidad y de comportamiento, por parte tanto de los equipos de las Naciones Unidas en los países como de las entidades de las Naciones Unidas y los coordinadores residentes. Desde el inicio de este proceso de reforma también he indicado que estas reformas no se refieren solo a la coordinación, sino que buscan aprovechar la coordinación para maximizar la contribución del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo con miras a responder al desafío de la Agenda 2030. Esto, a su vez, exige un cambio en la forma de trabajar de las entidades de las Naciones Unidas, y también en este caso el cambio ha sido demasiado lento.

151. Después de sopesar todos los datos y las reacciones de los Estados Miembros durante las consultas celebradas para preparar el presente informe, creo que es necesario actuar con determinación. No podemos permitirnos que la ambigüedad, o la percepción de ambigüedad, frene el ritmo de aplicación de la reforma.

152. En primer lugar, considero necesario que la Asamblea General reitere la enorme importancia del cumplimiento de la función de doble rendición de cuentas, tanto en la forma como en el fondo. Esto transmitiría el importante mensaje de que las nuevas disposiciones son definitivas y tienen que aplicarse plenamente.

153. En segundo lugar, para facilitar el importante papel de supervisión de los órganos rectores, solicito a la Presidencia del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible que prepare una lista de verificación sobre la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, basándose en las matrices de resultados que algunas entidades preparan para sus órganos rectores. También aliento al Grupo a que elabore un sistema de autoevaluación sobre la aplicación de la función de doble rendición de cuentas, cuyas conclusiones anuales deberían compartirse con todos los órganos rectores antes de sus períodos de sesiones anuales.

154. En tercer lugar, pido a la Presidencia del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible que cuide de que los retos antes mencionados, relativos al papel de los coordinadores residentes con respecto a las entidades de las Naciones Unidas, se aborden con decisión mediante revisiones periódicas del marco de gestión y rendición de cuentas.

155. La contribución del mayor organismo de las Naciones Unidas dedicado al desarrollo como líder técnico del pilar socioeconómico de la respuesta a la COVID-19 demuestra las posibilidades que ofrece su función integradora. Ahora hay que dar un nuevo impulso a esa función, mientras los equipos de las Naciones Unidas en los países pasan en los próximos 12 meses de los planes de respuesta socioeconómica a los marcos de cooperación, con el objetivo de apoyar los esfuerzos de recuperación nacional que también aceleren el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esto es responsabilidad colectiva de todo el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo: el PNUD, los coordinadores residentes y todos los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países.

156. En cuarto lugar, el funcionamiento eficaz de los equipos de las Naciones Unidas en los países requiere el mejor desempeño tanto de los coordinadores residentes como de los de los equipos en los países. Es esencial que el sistema actual de gestión del desempeño de los coordinadores residentes se aplique plenamente y se refuerce, por ejemplo a través de la orientación y las observaciones continuas de la Oficina de Coordinación del Desarrollo y las evaluaciones anuales de los coordinadores residentes, teniendo en cuenta las aportaciones de las entidades de las Naciones Unidas a nivel regional. Paralelamente, también hay que reforzar la rendición de cuentas colectiva de los equipos de las Naciones Unidas en los países. Por lo tanto, solicito a cada uno de los coordinadores residentes que lleve a cabo una revisión inclusiva de la contribución colectiva del equipo de las Naciones Unidas en el país a los resultados anuales logrados a través del Marco de Cooperación.

157. Con estos cambios, creo que eliminaremos las ambigüedades que actualmente dificultan la aplicación de la función de doble rendición de cuentas y reforzaremos aún más la capacidad del sistema de coordinadores residentes para aprovechar al máximo la contribución de los equipos de las Naciones Unidas en los países en apoyo de las prioridades nacionales para acelerar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

# VI. Sostenibilidad mediante una financiación previsible del sistema de coordinadores residentes

158. En el presente informe se ha demostrado que el sistema de coordinadores residentes está funcionando bien, ya está ayudando a mejorar la contribución del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y está preparado para pasar a un nivel de desempeño muy superior si se introducen una serie de cambios importantes, especialmente en cuanto a la financiación y la rendición de cuentas. Sin embargo, ni siquiera las funciones más básicas del sistema de coordinadores residentes están garantizadas a menos que el sistema se financie de forma adecuada, previsible y sostenible.

## A. La trayectoria de la financiación del sistema de coordinadores residentes

159. No se puede insistir lo suficiente en la importancia de que la función de coordinación para el desarrollo sostenible tenga una dotación de recursos adecuada. Desde el principio de estas reformas quedó claro que nuestra determinación de potenciar y fortalecer el sistema de coordinadores residentes no podía depender exclusivamente de su desvinculación del PNUD ni del fortalecimiento de su autoridad. Para lograr una función de coordinación eficaz se necesitan una capacidad dedicada y estable y unos recursos predecibles a fin de que los coordinadores residentes puedan contar con las competencias idóneas para avanzar hacia la implementación de la

Agenda 2030 y servir como centro de gravedad para atraer las alianzas necesarias para el éxito. Paso a paso, gracias al trabajo de los cinco puestos básicos profesionales de las oficinas de los coordinadores residentes, estamos avanzando en esta dirección, como se indica en las secciones III y IV.

160. Cuando propuse la plantilla y el presupuesto para revitalizar el sistema de coordinadores residentes actué con cautela, optimizando las disposiciones actuales en la medida de lo posible y minimizando los costos adicionales. El sistema que hemos puesto en marcha está muy anclado en los activos y recursos de todo el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, entre los que figuran la amplia experiencia de la Secretaría en materia operativa y de políticas y las contribuciones operativas y el alcance mundial del PNUD y otras entidades de las Naciones Unidas. De este modo conseguimos aumentar considerablemente las capacidades del sistema de coordinadores residentes sin un aumento importante de los costos reales del sistema.

161. Antes de las reformas se calculaba que el costo básico del sistema de coordinadores residentes ascendía a 175 millones de dólares al año. Esta suma incluía financiación para lo siguiente: a) los coordinadores residentes de 129 países en ese momento; b) un conductor y un asistente del coordinador residente en esos países; c) grandes diferencias en el tamaño de las oficinas de los coordinadores residentes, desde uno o dos empleados hasta grandes oficinas de 50 funcionarios o más cuando se consiguen movilizar recursos locales (no había uniformidad en el apoyo de coordinación prestado a los Gobiernos nacionales, los equipos de las Naciones Unidas en los países y los asociados en el desarrollo); d) 12 Oficiales de Coordinación para apoyar a los equipos regionales del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible; e) el 50 % del tiempo de seis Subsecretarios Generales del PNUD, para que asumieran las Presidencias del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo a nivel regional; f) la antigua Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo; g) servicios e instalaciones; y h) viajes de los coordinadores residentes. Históricamente, este gasto se ha asumido principalmente con cargo al presupuesto del PNUD. También incluía contribuciones de miembros del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible cifrados en unos 37 millones de dólares, es decir, la mitad de los niveles actuales de participación en la financiación de los gastos, así como las contribuciones *ad hoc* de los Estados Miembros, que no se recogían de forma clara ni sistemática.

162. En la actualidad, un sistema de coordinadores residentes revitalizado y con todo el personal necesario supone un gasto de 281 millones de dólares al año. Esto representa un aumento de 106 millones de dólares con respecto al sistema de coordinadores residentes anterior, que tenía una dotación de recursos insuficiente y una dotación de personal desigual. Este aumento refleja una capacidad mínima de cinco miembros del personal, con competencias reformuladas para cubrir las funciones clave necesarias para una respuesta más eficaz de los equipos de las Naciones Unidas en cualquier entorno. En la práctica, la reforma también mejoró considerablemente la ratio de partidas presupuestarias relacionadas con puestos a partidas no relacionadas con puestos. El hecho de que los gastos de personal en las oficinas de los coordinadores residentes tengan más peso después de la reforma aumenta la rendición de cuentas sobre los resultados que proporciona el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo con su experiencia y conocimientos especializados. Este papel reforzado y la mayor oferta de coordinación también requerían un aumento de las capacidades de apoyo de la Oficina de Coordinación del Desarrollo, entre otras cosas mediante nuevos equipos regionales. El presupuesto también incluye 35 millones de dólares de financiación flexible para catalizar la planificación, la programación y el seguimiento de los equipos de las Naciones Unidas en los países, por ejemplo con el desarrollo de marcos de cooperación y sus correspondientes evaluaciones. Como sucedía antes de la reforma, estos pequeños

fondos de colocación discrecional son fundamentales para que los coordinadores residentes faciliten la colaboración entre las entidades de las Naciones Unidas y ejerzan su función de convocatoria de los asociados para atender a cuestiones de importancia clave.

163. En las propuestas que presenté a la Asamblea General en 2017 recomendé encarecidamente que el sistema de coordinadores residentes —como función básica de la vertiente de las Naciones Unidas centrada en el desarrollo— se financiara con cargo al presupuesto ordinario de las Naciones Unidas. En aquel momento, tras valorar diferentes opciones de financiación, estaba convencido de que las cuotas eran la única forma de ayudar a que nuestras capacidades básicas de coordinación no dependieran de las vicisitudes de la financiación voluntaria ni de los arreglos interinstitucionales sobre la participación en la financiación de los gastos, que requieren el apoyo de múltiples órganos rectores y que, hasta las reformas, no estaban funcionando de forma óptima. Según dijimos en su momento, con las cuotas también se conseguiría que los Estados Miembros se sintieran más implicados y que nuestra función de coordinación tuviera más credibilidad.

164. Aunque la mayoría de los Miembros se manifestó a favor de un sistema de coordinadores residentes financiado con cargo a cuotas, no se pudo alcanzar un consenso. Los Estados Miembros, por su parte, emprendieron una profunda reflexión y amplias negociaciones sobre posibles alternativas para financiar el sistema de coordinadores residentes, bajo la dirección de los cofacilitadores designados por la Presidencia de la Asamblea General para coordinar las negociaciones sobre el reposicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Sigo estando profundamente agradecido a los Estados Miembros por demostrar su liderazgo y su determinación de encontrar una solución. Esto ha demostrado una inmensa implicación en estas reformas y ha propiciado el apoyo de todos los Miembros para el modelo híbrido, que se describe en detalle en la nota técnica distribuida por los cofacilitadores a los Miembros a mediados de 2018[31].

## B. El modelo híbrido y sus resultados

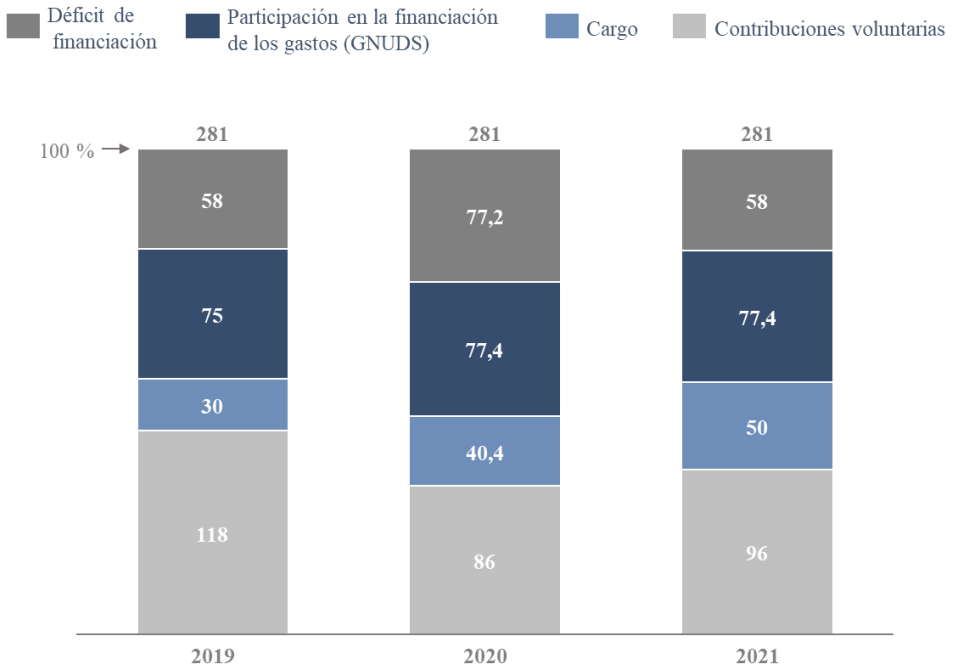
165. Desde que la Asamblea General acordó el modelo conciliatorio, he hecho todo lo posible por asegurar que movilizamos fondos suficientes, aprovechando las tres fuentes de financiación relacionadas que convergen en un único fondo fiduciario para fines especiales: las contribuciones voluntarias de los Estados Miembros, las contribuciones de las entidades de las Naciones Unidas de participación en la financiación de los gastos y el cargo del 1 % en concepto de coordinación aplicable a las contribuciones de donantes para fines altamente específicos destinadas a proyectos de entidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Hemos avanzado, y el modelo híbrido nos ha permitido pasar a un nuevo sistema de coordinadores residentes en un tiempo récord y alcanzar progresivamente las capacidades necesarias.

166. Los ingresos totales del sistema de coordinadores residentes se han mantenido en todo momento por encima de los 200 millones de dólares: 223 millones de dólares en 2019 y 204 millones de dólares en 2020, y para 2021 se prevé obtener unos ingresos de 223 millones de dólares. Sin embargo, el presupuesto total necesario, que asciende a 281 millones de dólares, aún no se ha conseguido, y los déficits de financiación se cifran en 58 millones de dólares en 2019 y 77 millones de dólares en 2020, y para 2021 se prevé que el déficit se cifrará en 58 millones de dólares. En los tres últimos

[31] Naciones Unidas, “Nota técnica: Financiación del sistema de coordinadores residentes revitalizado”, abril de 2018.

años hemos aprendido valiosas lecciones sobre el modelo híbrido y cada uno de sus componentes.

Figura XVII
**Financiación recibida para el sistema de coordinadores residentes y déficit de financiación, 2019 a 2021**
(Millones de dólares de los Estados Unidos)




*Fuente:* Oficina de Coordinación del Desarrollo.
*Abreviación:* GNUDS, Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.

167. En primer lugar, el arreglo de participación en la financiación de los gastos de las entidades de las Naciones Unidas se ha aplicado rápidamente en todas ellas y ha movilizado 77 millones de dólares, es decir, el 27 % del presupuesto de los coordinadores residentes en 2021, exactamente en línea con las previsiones iniciales, lo cual representa el 34 % del total de los ingresos recibidos en 2019 y el 38 % del total de los ingresos recibidos en 2020.

168. Me he sentido profundamente alentado al ver que los Estados Miembros actúan de forma cohesionada en todos los órganos rectores en apoyo de la duplicación de la participación en la financiación de los gastos, tal y como solicitó la Asamblea General en 2018. Incluso en el modelo de gobierno singular de la OIT, las instancias tripartitas se unieron en torno a las reformas para apoyar la contribución de participación en la financiación de los gastos. Por primera vez en la historia, en 2019 la Quinta Comisión aprobó una consignación de 13.571.800 dólares del presupuesto ordinario, que era la parte correspondiente a la Secretaría en virtud del arreglo de participación en la financiación de los gastos para 2019. Desde entonces se ha venido desembolsando la misma suma anualmente. Esto me hace confiar en que podemos contar con aportaciones sostenidas en el tiempo a través de esta fuente de financiación. También apreciamos que el arreglo de participación en la financiación de los gastos ayuda a generar sentido de implicación en todo el sistema. Por último, tal y como habíamos previsto, aunque en algunos casos la duplicación de la contribución de participación en la financiación de los gastos ha supuesto un esfuerzo en algunas entidades —por

lo general en las más pequeñas, que ya se encontraban en una situación de financiación adversa—, en la mayoría de los casos la aportación de la suma no ha afectado de forma notable a los recursos programáticos.

169. En 2020, todas las entidades contribuyentes del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible pagaron la parte que les correspondía en virtud del arreglo de participación en la financiación de los gastos. La Organización Meteorológica Mundial y el Centro de Comercio Internacional aportaron sus contribuciones por primera vez, y la ONUDI cumplió su promesa de aportar la totalidad de su contribución en 2020. En marzo de 2021 casi todas las entidades del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible habían aportado ya su contribución correspondiente a 2021, y se prevé recibir las contribuciones restantes en junio. Al preparar la revisión, el Grupo también ha revisado la fórmula en la que se basan los arreglos actuales (véase el anexo I). Aunque se han actualizado algunos datos para reflejar cambios en las variables (personal, actividades en los países, presupuesto general de cada entidad), en general la fórmula permanece sin cambios y la contribución final al sistema de coordinadores residentes sigue siendo similar.

170. En segundo lugar, el nuevo cargo del 1 % en concepto de coordinación que se aplica a las contribuciones de recursos complementarios destinadas a actividades de las Naciones Unidas relacionadas con el desarrollo ha generado una mayor contribución en términos interanuales. Se prevé que en 2021 estos ingresos ascenderán a 50 millones de dólares, es decir, el 22 % de los ingresos totales previstos para 2021.

171. Inicialmente se preveía que los ingresos anuales resultantes del cargo se cifrarían en unos 80 millones de dólares. La proyección estaba basada en los datos de 2016, que mostraban unos importes totales para fines altamente específicos de 8.000 millones de dólares aproximadamente. Sin embargo, a finales de 2018 la proyección se ajustó y se situó en un umbral de 50 millones de dólares en 2021 debido a que se estaban estableciendo las prácticas de recaudación del cargo con todos los donantes y entidades, existían acuerdos previos a los que no se aplicaba la tasa y había desajustes temporales entre los ingresos declarados y las contribuciones en efectivo que llegaban al fondo fiduciario para fines especiales.

172. Tras celebrar consultas abiertas e intensivas con los Estados Miembros y el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, en marzo de 2019 se distribuyó una nota orientativa con aclaraciones metodológicas sobre el funcionamiento del cargo[32]. Buena parte de los Estados Miembros y otros asociados en la financiación han confirmado qué modalidad prefieren para el cobro del monto que les corresponde y su transferencia al fondo fiduciario para fines especiales destinado al sistema de coordinadores residentes (véase el anexo II). Algunos de los Estados Miembros que son contribuyentes clave al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, y también algunos asociados del sector privado, no están aplicando sistemáticamente el cargo a las contribuciones establecidas.

173. Aunque la Asamblea General, en su resolución 72/279, indicó que el cargo debía pagarse en la fuente, actualmente solo 2 de 30 Estados Miembros (Islandia y Suecia) y la Unión Europea lo administran directamente. El resto de la recaudación del cargo está administrado por las entidades del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en nombre de los donantes. La opción de que lo administren los organismos ha ocasionado grandes costos administrativos durante los dos últimos años, que oscilan entre el 5 % y el 27 % de la financiación movilizada y transferida a

[32] Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, “Coordination levy; operational guidance”, marzo de 2019.

la Oficina de Coordinación del Desarrollo, dependiendo de la entidad[33]. En cambio, la opción de que lo administren los donantes ha generado aproximadamente 36 millones de dólares desde 2019, sin costos de transacción para las entidades de las Naciones Unidas y unos costos bastante inferiores para los donantes. Por lo tanto, la opción de que lo administren los donantes es mucho más ventajosa que la de que lo administren los organismos, ya que agiliza considerablemente el proceso, con el consiguiente aumento de la eficiencia y una disminución de los costos de transacción, tanto para las entidades del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible como para los donantes.

174. Además, aunque el cargo se concibió como un complemento a las contribuciones de los donantes, en la mayoría de los casos estos lo han deducido de su contribución, lo que en la práctica hace que haya menos recursos disponibles para las actividades programáticas. En estos casos, los pagos del cargo pueden considerarse contribuciones no percibidas, lo que reduce los presupuestos que, de no ser así, estarían a disposición de las entidades. Esto se evita cuando es el donante el que lo administra, lo que supone que los pagos llegan por separado y se suman a las contribuciones a las entidades.

175. También es importante recordar que el cargo se concibió como un medio para desalentar las contribuciones voluntarias con fines altamente específicos destinadas al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Como se ha señalado en la sección anterior, parece que esto no ha ocurrido, dado que estas contribuciones no han disminuido desde 2018. Con todo, sigue considerándose una herramienta para desalentar los fondos con fines altamente específicos, en el espíritu del pacto de financiación.

176. En tercer lugar, las contribuciones voluntarias de los Estados Miembros se cifraron en 86 millones de dólares en 2020 y se prevé que en 2021 alcanzarán los 96 millones de dólares. En 2019 se aportaron contribuciones voluntarias por un total de 118 millones de dólares que facilitaron la transición al nuevo sistema. En ese momento cuatro donantes decidieron adelantar generosamente sus contribuciones de varios años: Dinamarca, Irlanda, Luxemburgo y Suiza. Diez donantes han firmado acuerdos plurianuales: Irlanda y Qatar (con vencimiento en 2020), el Canadá, Dinamarca, Luxemburgo, Nueva Zelandia, los Países Bajos y Suiza (todos ellos con vencimiento en 2021), Timor-Leste (con vencimiento en 2023) y los Emiratos Árabes Unidos (con vencimiento en 2030). También me alienta el aumento constante del número de países en desarrollo que contribuyen al presupuesto del sistema de coordinadores residentes. Hasta la fecha, 44 Estados Miembros han hecho contribuciones voluntarias, entre ellos 15 del Grupo de los 77 y China. Me gustaría expresar profundo agradecimiento a todos los Estados Miembros que han encontrado la manera de contribuir al fondo fiduciario con fines especiales con unos plazos muy ajustados[34].

177. Al mismo tiempo, los niveles actuales de financiación voluntaria se quedan unos 28 millones de dólares por debajo de la parte que, según el escenario original de financiación híbrida de 2018, se prevé que provenga de contribuciones voluntarias, que asciende a 124 millones de dólares. No hace falta decir que las contribuciones voluntarias no cubren el déficit del cargo, lo que deja al sistema de coordinadores residentes en una situación de gran vulnerabilidad. Además, aunque la base de donantes ha crecido, solo 16 países han hecho contribuciones iguales o superiores a

[33] Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, datos del Grupo de Supervisión de la Gestión Fiduciaria.

[34] La lista de países que han hecho contribuciones voluntarias desde 2019 se puede ver en el sitio web del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.

lo que habría sido el equivalente de sus cuotas, y en 2020 alrededor del 97 % de las contribuciones voluntarias procedía de miembros de la OCDE.

178. Aunque el modelo de financiación actual fue útil para el sistema de coordinadores residentes en su fase inicial, no creo que esta situación continua de infrafinanciación, con la correspondiente incertidumbre, sea sostenible.

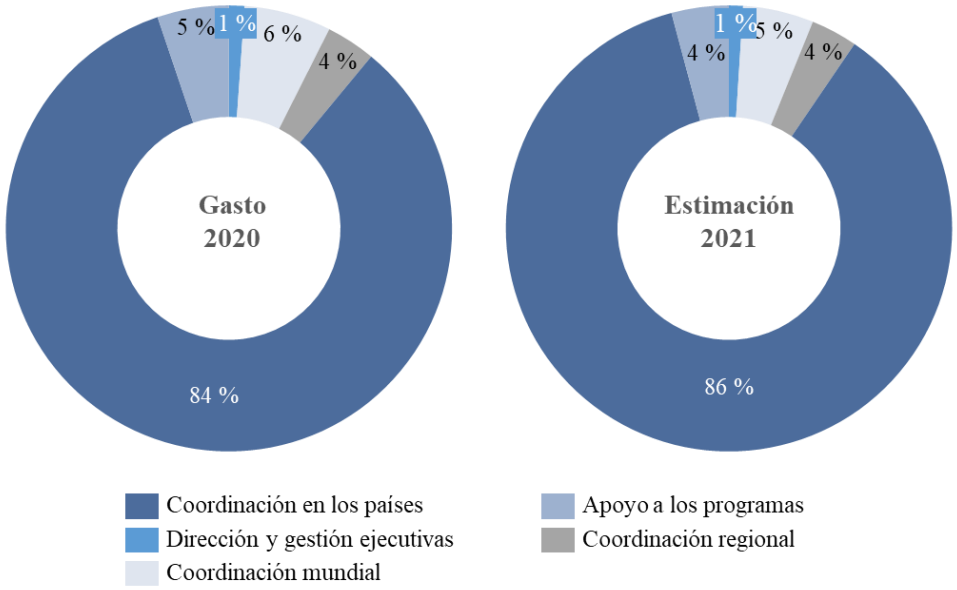
## C. Tamaño adecuado del sistema de coordinadores residentes: visión general de las capacidades de la Oficina de Coordinación del Desarrollo y las oficinas de los coordinadores residentes

179. La historia de la financiación del sistema de coordinadores residentes hasta ahora es un éxito relativo. Juntos hemos demostrado que la contribución de participación en la financiación de los gastos, en los niveles actuales, es viable y predecible. Pusimos en marcha una idea de los Estados Miembros que era ambiciosa, aunque desconocida hasta entonces: introducir un cargo del 1 % sobre los recursos para fines altamente específicos, en concepto de coordinación. Y un número suficiente de Estados Miembros aportaron contribuciones voluntarias para proporcionar los recursos necesarios para ponerla en marcha y llevar a cabo una prueba de concepto.

180. Sin embargo, esta historia de éxito se está acercando rápidamente a un punto muerto. A pesar de los grandes esfuerzos realizados en los últimos años, en 2020 se produjo un déficit de financiación de aproximadamente 77 millones de dólares, y se prevé que el déficit sea de 58 millones de dólares en 2021, es decir, un déficit de financiación del 27 % y del 20 % respectivamente. Hasta ahora esta situación no ha hecho saltar las alarmas, ya que la incorporación de personal al sistema de coordinadores residentes se ha producido de forma escalonada y en un principio la Oficina de Coordinación del Desarrollo pudo mantener parte del personal de la antigua Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo, financiado con el sistema anterior. Además, el ahorro derivado de la reducción de los viajes y otros gastos operativos como consecuencia de la pandemia de COVID-19 ayudó a paliar el enorme déficit de financiación. Sin embargo, la situación actual crea un importante problema de liquidez y provoca una incertidumbre que acabará afectando a las operaciones de las Naciones Unidas sobre el terreno. Dadas las tendencias actuales, al comienzo de 2022 no habrá recursos suficientes para mantener las capacidades actuales. Esto significa que, inevitablemente, se terminarán produciendo recortes en las capacidades básicas del sistema de coordinadores residentes y otros mecanismos esenciales que sustentan el nuevo sistema de coordinadores residentes. La situación también podría transmitir incertidumbre al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, precisamente en un momento en que se ha puesto en marcha el cambio de comportamiento y la confianza en las reformas es alta.

181. No hay alternativa. El presupuesto del sistema de coordinadores residentes se compone esencialmente de una capacidad ajustada en la sede para prestar apoyo a las operaciones de los países. En 2020, el 84 % de los gastos del sistema de coordinadores residentes se dedicó a la coordinación a nivel nacional; aproximadamente el 5 % se destinó a fines programáticos de las oficinas de los coordinadores residentes, y el 11 % restante se destinó a la coordinación de las oficinas a nivel mundial y regional. Con un presupuesto totalmente financiado en 2021, la parte del gasto a nivel nacional aumentaría otro 2 %. Aunque es evidente que el desempeño es elevado, las capacidades de la Oficina de Coordinación del Desarrollo en la Sede y en los equipos regionales guardan una proporción sorprendentemente inferior a lo habitual entre la Sede y los equipos sobre el terreno en otras entidades operativas del sistema.

Figura XVIII
**Gastos del sistema de coordinadores residentes para 2020 y estimación presupuestaria para 2021**




*Fuente:* Informe de la Presidencia del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible sobre la Oficina de Coordinación del Desarrollo y el sistema de coordinadores residentes, 2021.

182. La reducción de estas capacidades tendría repercusiones inmediatas en la capacidad de la Organización para apoyar a los equipos de las Naciones Unidas en los países, responder a los Estados Miembros a nivel mundial y regional —entre otras cosas, con respecto a la mejora de la transparencia y la presentación de informes— y garantizar la solidez de la supervisión de las operaciones nacionales y regionales.

183. A nivel nacional, dado el notable desempeño del sistema de coordinadores residentes hasta la fecha, estoy convencido de que las capacidades básicas de las oficinas de los coordinadores residentes, de cinco personas, está bien calibrada y sigue siendo esencial en cualquier país. En los escenarios que hemos diseñado, la supresión de cualquiera de estas cinco capacidades críticas —oficiales de coordinación y planificación estratégica, economistas, especialistas en seguimiento y evaluación, oficiales de comunicaciones y asesores de alianzas estratégicas— tendría graves consecuencias para nuestra capacidad de cumplir nuestro cometido. De hecho, no creo que hubiéramos superado la prueba de fuego de responder a los enormes retos socioeconómicos provocados por la pandemia si no hubiéramos contado con estas capacidades, especialmente los economistas de las oficinas de los coordinadores residentes. Creo que las cinco capacidades son esenciales para la eficacia y la transparencia del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo sobre el terreno, en cualquier país. Tenemos que ofrecer igualdad de condiciones y garantizar que todos los países, grandes o pequeños, tengan derecho a esta infraestructura mínima de coordinación.

184. De hecho, varios coordinadores residentes (el 36 %, según el trabajo de asesoramiento de la OSSI) y otros asociados han señalado que se necesita capacidad adicional en determinados casos, pero sigo pensando que esas capacidades se deben determinar y cubrir por separado, preferiblemente aprovechando otras capacidades existentes en el sistema que puedan dirigirse a apoyar a los equipos de las Naciones

Unidas en los países, siguiendo el modelo de los asesores en materia de paz y desarrollo, los asesores en derechos humanos y, más recientemente, los asesores en materia de género proporcionados por ONU-Mujeres. Por ejemplo, en los casos en los que tenemos coordinadores residentes con un triple mandato, las capacidades adicionales relacionadas con el mandato de la misión se cubren con cargo al presupuesto de la misión, con una clara complementariedad y sin duplicar las funciones. Desde la entrada en funcionamiento del nuevo sistema de coordinadores residentes, también ha habido algunas adscripciones de corta duración de personal especializado en las oficinas de los coordinadores residentes, como en la Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres en Turkmenistán y Kazajstán, que ayudan a prestar un apoyo específico y limitado en el tiempo al equipo de las Naciones Unidas en el país de una manera eficaz y rentable. Este es un camino que debemos seguir fomentando, al tiempo que preservamos la estructura de las oficinas de los coordinadores residentes, con una capacidad básica de cinco personas, junto con los oficiales de coordinación para apoyar a las oficinas multipaís, que está empezando a producir claros beneficios. La capacidad de asesoramiento a los equipos de las Naciones Unidas en los países, ubicada en las oficinas de los coordinadores residentes, no debería en ningún caso alentar a las oficinas de los coordinadores residentes a asumir un papel operativo o de ejecución; estamos siguiendo este principio muy de cerca.

185. Con el tiempo, a medida que nos vamos adaptando al nuevo ecosistema de apoyo ofrecido por la Secretaría, se podrían lograr algunas eficiencias, como indiqué en mis informes anteriores al Consejo Económico y Social y a la Quinta Comisión. Entre ellas figuran, por ejemplo, las eficiencias generadas con la fusión de las oficinas de los coordinadores residentes y los centros de información de las Naciones Unidas en los países. Esta fusión permitió a la Oficina de Coordinación del Desarrollo reprogramar fondos inicialmente asignados a las comunicaciones para ayudar a financiar las nuevas capacidades de coordinación, según el mandato recibido de los Estados Miembros en el marco de la revisión de las oficinas multipaís. También se redujeron costos gracias a que determinadas funciones administrativas y de nómina de las oficinas de los coordinadores residentes pasaron a la Secretaría a través de servicios gestionados por la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi y otras entidades de la Secretaría.

186. En este momento no veo más posibilidades de conseguir eficiencias ni más margen para reducir el presupuesto general del sistema de coordinadores residentes sin menoscabar su rendimiento y las reformas más amplias del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. La información completa sobre los puestos y presupuestos de la Oficina de Coordinación del Desarrollo y todas las oficinas de los coordinadores residentes figura en mi informe anual a la Quinta Comisión, y aliento a los Estados Miembros a que también examinen esta información. Por lo tanto, propongo que los niveles de capacidad y presupuesto del sistema de coordinadores residentes se mantengan como se previeron inicialmente y como los aprobaron los Estados Miembros (véase el anexo III).

## D. El camino a seguir

187. Sigo convencido de que financiar el sistema de coordinadores residentes íntegramente con cargo al presupuesto ordinario sería la forma ideal de avanzar, precisamente porque se trata de una función básica de desarrollo que requiere certidumbre y previsibilidad y que pertenece a todos los Miembros de las Naciones Unidas. Si la Asamblea General no puede llegar a un consenso al respecto, creo que es esencial mejorar considerablemente el modelo de financiación actual.

188. Me alienta que todas las entidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo estén desembolsando contribuciones de participación en los gastos de forma continuada, y también me alienta el resultado que está dando el cargo del 1 % en concepto de coordinación, que ha superado las expectativas. En cuanto a la financiación voluntaria, está muy claro que, después de tres años de funcionamiento del nuevo sistema, las contribuciones voluntarias no están alcanzando el nivel esperado, y tampoco pueden colmar el déficit que probablemente se creará con la dependencia del cargo del 1 % aplicado a los recursos para fines altamente específicos destinados al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Además, la financiación voluntaria no es suficientemente previsible, habida cuenta del déficit de 58 millones de dólares previsto para 2021 y del hecho de que los compromisos plurianuales siguen siendo excepcionales. Después de un comienzo prometedor, la suma obtenida en concepto de contribuciones voluntarias prácticamente se ha estancado y, basándome en contactos con donantes actuales y potenciales, no creo que esta brecha se vaya a cerrar en un futuro próximo, lo que podría mermar las capacidades existentes y dar al traste con los esfuerzos generales para transformar el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

189. En caso de que resulte imposible financiar íntegramente el sistema de coordinadores residentes con cargo al presupuesto ordinario, propongo que los Estados Miembros consideren un nuevo modelo híbrido —un “híbrido 2.0”— que conserve los mejores componentes del modelo actual y subsane al tiempo sus deficiencias.

a) En primer lugar, con este nuevo modelo las contribuciones de las entidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo se mantendrían en un nivel aproximado de 77 millones de dólares;

b) Se mantendría el cargo del 1 % en concepto de coordinación que se aplica a las contribuciones con fines altamente específicos, pero también se reforzaría la necesidad de que se pague en la fuente, con la opción de que lo administraran los donantes, como se preveía inicialmente en la resolución 72/279 de la Asamblea General. También se reconocería que es poco probable que el cargo generara más de 50 millones de dólares anuales en financiación, entre otras cosas porque la intención es que la suma generada mediante el cargo se reduzca con el tiempo si las contribuciones voluntarias al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo pasan a ser para fines generales;

c) Para dar mucha más solidez a las finanzas del sistema de coordinadores residentes, con el nuevo modelo el componente voluntario del modelo híbrido se sustituiría por el pago de cuotas a través del presupuesto ordinario.

190. Solicitaríamos unos 154 millones de dólares adicionales del presupuesto ordinario de las Naciones Unidas con carácter anual, junto con los arreglos actuales de participación en la financiación de los gastos (77 millones de dólares) y la suma que está previsto recaudar mediante el cargo (50 millones de dólares).

191. Esto ofrecería una ruta pragmática y solventaría de una vez por todas las inquietudes y dudas sobre la viabilidad a largo plazo de nuestra función de coordinación. Aportaría previsibilidad y sostenibilidad al modelo de financiación del sistema de coordinadores residentes, en consonancia con el espíritu de la resolución 72/279. También transmitiría claramente al mundo que la coordinación del desarrollo es una función esencial de la Organización y, más que nunca, fundamental para un futuro de paz, dignidad y prosperidad. Una ventaja añadida de pasar a un modelo híbrido 2.0 es que los actuales donantes del fondo fiduciario para fines especiales del sistema de coordinadores residentes podrían redistribuir las contribuciones voluntarias que actualmente aportan al sistema de coordinadores residentes, si así lo desean, a

otros importantes fondos programáticos mancomunados que hacen posible el apoyo conjunto de los equipos de las Naciones Unidas en los países a la Agenda 2030.

192. Cuento con que los Estados Miembros consideren mi recomendación con el mismo sentido de la ambición que ha marcado estas reformas hasta el momento. No hay ningún misterio: si estamos avanzando en la transformación del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo es, precisamente, porque hemos invertido en capacidades sólidas. Si queremos ver más allá de este proceso y ser testigos de primera mano de lo que se puede lograr con un sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo profundamente transformado, entonces es lógico que sigamos invirtiendo en nuestro motor de cambio: el sistema de coordinadores residentes.

193. Tenemos una oportunidad singular de definir un modelo capaz de proporcionar, por fin, una financiación adecuada, sostenible, predecible y a largo plazo para esta función crítica, con un costo relativamente pequeño. Para poner esto en perspectiva, el presupuesto total del sistema de coordinadores residentes asciende a menos del 1,5 % de los recursos totales relacionados con el desarrollo que se confían cada año al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo; sin embargo, tiene un efecto decisivo en el 98,5 % restante, por ejemplo mejorando su eficacia, transparencia y rendición de cuentas por los resultados. La cuantía que se solicita en forma de cuotas específicamente ascendería a cerca del 1,5 % del presupuesto total de las Naciones Unidas, incluidas las operaciones de mantenimiento de la paz; sin embargo, todos estamos de acuerdo en que un desarrollo sostenible e inclusivo es la solución a largo plazo para la mayoría de los graves retos a los que se enfrenta el mundo. He afirmado una y otra vez que se trata de una buena relación calidad-precio para todas las partes interesadas y, según todos los criterios, constituye una buena inversión para las Naciones Unidas y para la humanidad.

194. A lo largo de los años se ha debatido ampliamente sobre la financiación y la relación calidad-precio del sistema de coordinadores residentes. Ahora que quedan apenas 10 años para lograr la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, creo que ha llegado el momento de solventar esta cuestión, con pragmatismo y ambición. Solicito su apoyo a un modelo de financiación híbrido y rediseñado para el sistema de coordinadores residentes, que mantenga la participación en la financiación de los gastos y el cargo del 1 % en los niveles actuales y, además, incluya una contribución adicional con cargo al presupuesto ordinario de las Naciones Unidas de aproximadamente 154 millones de dólares anuales.

195. Si la Asamblea General está de acuerdo con la financiación íntegramente con cargo al presupuesto ordinario o con esta propuesta de rediseño del modelo híbrido, procederemos a presentar un informe de estimaciones revisado para 2022 en la parte principal del septuagésimo sexto período de sesiones de la Asamblea General, siguiendo el procedimiento presupuestario establecido. Cuento con el apoyo y el liderazgo de los Estados Miembros.

# VII. Mirada hacia el futuro: hacia una respuesta multilateral a través del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo que beneficie a las personas y al planeta

196. El mundo ha cambiado drásticamente en los 76 años transcurridos desde que el sistema de las Naciones Unidas emprendiera su andadura, pero los valores de la Carta de las Naciones Unidas, basados en los tres pilares de la paz y la seguridad, los derechos humanos y el progreso económico y social de todos los pueblos, siguen siendo no solo centrales, sino esenciales. La pandemia de COVID-19 y sus

devastadoras repercusiones sociales y económicas demuestran trágicamente la necesidad permanente de soluciones multilaterales.

197. Ninguno de los retos actuales —la crisis climática, la pérdida de diversidad biológica, la contaminación, unos niveles de desigualdad insostenibles, una carga de la deuda agobiante— puede ser resuelto por un solo país. Todos ellos requieren la unidad y la solidaridad de todo el mundo. Pero en tiempos de nacionalismo y división crecientes, las instituciones multilaterales están sometidas a una presión mayor que nunca para que cumplan con sus objetivos.

198. El sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo representa el multilateralismo sobre el terreno y aborda las causas profundas de la pobreza, el hambre y los conflictos, así como sus efectos en la vida cotidiana de las personas. Por lo tanto, reformar este sistema supone mucho más que hacerlo más eficaz y eficiente. Tiene que ver con la pertinencia, el valor y la razón de ser del propio multilateralismo, centrado en nuestro apoyo a los Gobiernos nacionales para implementar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Estas reformas tienen por objeto emplear las inmensas capacidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo para acometer los desafíos a los que se enfrentan los Gobiernos y las personas en todo el mundo con miras a lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible y crear unas comunidades y sociedades más sostenibles, pacíficas y resilientes.

199. El multilateralismo de hoy debe estar conectado en red y fundamentarse en la colaboración en todo el sistema de las Naciones Unidas y con otras organizaciones e instituciones fundamentales. Una de las funciones del sistema reformado de las Naciones Unidas para el desarrollo es, por tanto, movilizar a todos los integrantes de la familia de las Naciones Unidas y a otras partes interesadas hacia objetivos comunes. Y el multilateralismo de hoy tiene que ser inclusivo, valorar nuevas perspectivas e incorporar nuevas voces. El sistema reformado de las Naciones Unidas para el desarrollo debe estar dispuesto a escuchar, especialmente a los marginados y a los rezagados. El sistema reformado de las Naciones Unidas para el desarrollo debe demostrar que la unión en torno a un propósito común y la inversión en los cambios necesarios para lograrlo ofrecen resultados concretos que mejoran la vida de las personas, al tiempo que buscan soluciones para nuestros problemas comunes.

200. La revisión del sistema de coordinadores residentes muestra que en los últimos tres años hemos avanzado mucho en la consecución de estos objetivos y hemos solventado retos que parecían insuperables. De forma meditada y consultiva hemos pasado del análisis a las soluciones, de llegar a acuerdos a ponerlos en práctica. En este informe se presentan los resultados de esos esfuerzos. Esta es una historia inmensamente positiva que demuestra la capacidad de toda la familia de las Naciones Unidas —tanto los Estados Miembros como el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo— para recalibrarse en respuesta a los cambios que se producen en el mundo que nos rodea. Debemos estar orgullosos de los resultados que hemos conseguido y tomar la determinación de sacarles partido de cara al futuro, entre otras cosas a través de los esfuerzos que estamos realizando para lograr nuestra agenda común.

201. El presente informe también muestra que tenemos que ir más allá si queremos que el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo ofrezca un mejor apoyo a las prioridades de los países para cumplir con la Agenda 2030. Esto es esencial ahora que los países están trabajando para poner fin a la pandemia y poner en marcha una recuperación que acelere la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

202. El sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo está preparado para seguir avanzando. Tenemos que asegurarnos de que contamos con las aptitudes y los perfiles adecuados en todas las entidades de las Naciones Unidas, incluidos los coordinadores residentes y sus oficinas, los equipos de las Naciones Unidas en los países y la Oficina

de Coordinación del Desarrollo. Estamos decididos a responder mejor a las necesidades, prioridades y contextos nacionales. También tenemos que revisar y revitalizar los incentivos y las responsabilidades previstos en las reformas, como el cumplimiento de la función de doble rendición de cuentas, tanto en la forma como en el fondo. Y si bien el modelo de financiación del sistema de coordinadores residentes ha funcionado bien durante el período inicial, ha dejado de ser idóneo.

203. Expreso mi más sincera gratitud a todos los que han hecho posible este trayecto. Agradezco a los Estados Miembros que hayan participado en la creación de los cambios que ahora se están produciendo gracias a sus esfuerzos en la Asamblea General, el Consejo Económico y Social, los órganos rectores y las capitales, y que los hayan impulsado. Doy las gracias a los responsables y al personal de las entidades de las Naciones Unidas que se han sumado al cambio que está en marcha.

204. Hemos logrado grandes avances. Ahora tenemos que mantener el rumbo y dar un nuevo impulso. Esa es nuestra responsabilidad colectiva.

205. Como se indica en este informe, la Presidencia del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y el Grupo en su conjunto actuarán en varios frentes. Los retos y las preocupaciones pendientes en relación con la función de doble rendición de cuentas exigen revisiones periódicas de la aplicación del marco interno de gestión y rendición de cuentas. También se precisan otras mejoras para supervisar y gestionar mejor el rendimiento de los coordinadores residentes y de los equipos de las Naciones Unidas en los países. Asimismo, será importante facilitar la función de supervisión de los órganos rectores y garantizar que dispongan de la información y las herramientas necesarias para garantizar que el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo esté armonizado con la reforma, desde el plano nacional hasta el mundial. También será necesario dilucidar la función integradora del PNUD, que se tiene que manifestar más claramente ahora que los equipos de las Naciones Unidas en los países están incorporando los planes de respuesta socioeconómica a la COVID-19 en los marcos de cooperación con miras a impulsar una recuperación inclusiva y sostenible. El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible también tendrá que reforzar la presentación de informes sobre los compromisos adquiridos por las Naciones Unidas en materia de igualdad de género, acción para la juventud e inclusión de la discapacidad, y tendrá que estar a la altura de los valores de las Naciones Unidas, entre otras cosas mediante una política de tolerancia cero con respecto a la explotación y los abusos sexuales. En cuanto a aprovechar las capacidades más pertinentes a nivel nacional, se debe mantener la atención en las contribuciones de las nuevas capacidades en las oficinas multipaís, y se va a trazar una vía más clara y transparente para que los equipos de las Naciones Unidas en los países estén configurados adecuadamente, en respuesta a las necesidades y prioridades de los países definidas en el Marco de Cooperación. Por otra parte, la puesta en práctica de los nuevos acuerdos regionales a lo largo de 2021 y 2022 requiere gran atención y apoyo para que los directores regionales de la Oficina de Coordinación del Desarrollo logren el máximo impacto. Además, es necesario seguir fortaleciendo las alianzas entre los equipos de las Naciones Unidas en los países, las instituciones financieras internacionales y otros importantes asociados para el desarrollo sobre el terreno.

206. Los responsables y el personal de cada una de las entidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo también tienen un papel importante que desempeñar para que el sistema de coordinadores residentes —un recurso compartido del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo— funcione al más alto nivel posible. Los principales responsables de las Naciones Unidas pueden predicar con el ejemplo trabajando en colaboración con todo el sistema, fomentando el apoyo al sistema de coordinadores residentes y adoptando el cambio de cultura que exigen las

reformas. Para reforzar aún más una perspectiva común a todo el sistema entre el personal de las Naciones Unidas, las entidades de la Organización pueden facilitar la movilidad del personal entre organismos y lugares de destino, incluidas las oficinas de los coordinadores residentes, y proponer a los mejores candidatos para ocupar puestos de coordinador residente. A través de iniciativas conjuntas, se pueden reforzar las capacidades del personal en áreas prioritarias como la integración de las políticas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, la acción para la juventud, la financiación, los datos, la tecnología y las alianzas. El pleno cumplimiento de los compromisos pertinentes del pacto de financiación es otro ámbito de actuación que también puede fomentar la confianza en el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en su conjunto. Por último, las entidades de las Naciones Unidas pueden trabajar colectivamente y a través del Comité Directivo Conjunto para Promover la Colaboración en Cuestiones Humanitarias y de Desarrollo para reforzar la colaboración entre pilares y ampliar nuestras alianzas en entornos frágiles, que son cuestiones fundamentales para llegar a los más rezagados e implementar la Agenda 2030.

207. Como sala de máquinas del sistema de coordinadores residentes, la Oficina de Coordinación del Desarrollo puede tomar una serie de medidas para seguir mejorando su propio desempeño. Este es el momento de adoptar medidas concretas, con el apoyo de las entidades de las Naciones Unidas, para crear un sistema integrado de gestión de la carrera de los coordinadores residentes y reforzar su trayectoria profesional, entre otras cosas, dedicando más recursos al asesoramiento individual sobre las posibilidades de carrera y estudiando la mejor manera de apoyar a los coordinadores residentes que se encuentran entre nombramientos o que están a punto de jubilarse. También es necesario cuidar de que los coordinadores residentes tengan los perfiles y las aptitudes más adecuados para los diferentes contextos en los que actúan, para lo cual hay que reforzar el colectivo de los coordinadores residentes con la incorporación de personas más jóvenes y proporcionarles capacitación y asesoramiento específicos, y recurrir a la lista de profesionales cualificados para desempeñar las funciones de coordinador residente o de coordinador de asuntos humanitarios. Para ello también se puede facilitar la interacción frecuente entre los coordinadores residentes y los principales responsables de las entidades de las Naciones Unidas para que tengan un entendimiento común de los desafíos a los que se enfrentan las diferentes entidades o los distintos coordinadores residentes en el contexto de los nuevos arreglos, y también de lo que tienen que hacer para cumplir su cometido a nivel tanto colectivo como individual. Asimismo, es necesario tomar medidas para que las cinco capacidades profesionales de la plantilla de las oficinas de los coordinadores residentes estén armonizadas con sus funciones básicas, aclarar las líneas jerárquicas de los Oficiales de Comunicaciones, cuidar de que las oficinas de los coordinadores residentes reciban un apoyo administrativo adecuado y examinar las oportunidades de movilidad de su personal.

208. Los órganos rectores han desempeñado un papel crucial para hacer realidad las reformas. Ahora se necesita su dedicación continua para dar un nuevo impulso al sistema de coordinadores residentes y al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. A este respecto, es fundamental supervisar continuamente la adhesión de las entidades al modelo de doble rendición de cuentas y la evolución de los modelos institucionales, las mentalidades y las competencias para que las entidades de las Naciones Unidas puedan ayudar a los países a implementar la Agenda 2030. Los órganos rectores también pueden asegurarse de que las entidades de las Naciones Unidas acepten la plataforma común de presentación de informes de las Naciones Unidas, UN Info, y la utilicen en toda su extensión para facilitar el análisis de los resultados de todo el sistema en apoyo de los esfuerzos de los países para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Además, pueden cuidar de que las entidades de las Naciones Unidas introduzcan los cambios necesarios para posibilitar el paso a

locales comunes y servicios auxiliares comunes, para aplicar y poner en práctica las iniciativas contempladas en las estrategias de operaciones institucionales y para lograr una mayor eficiencia operacional a todos los niveles.

209. A título individual, los Estados Miembros pueden adoptar una serie de medidas para seguir apoyando las reformas. Entre ellas, cuidar de que haya mecanismos claros (tanto jurídicos como de procedimiento) en los países donde se ejecutan programas para reflejar plenamente el papel de liderazgo de los coordinadores residentes teniendo en cuenta la posición superior del Marco de Cooperación, tratando de que las operaciones institucionales sean más eficientes y fomentando el surgimiento de una nueva generación de equipos de las Naciones Unidas en los países mediante ejercicios de configuración de los equipos en los países. Los asociados para el desarrollo también pueden cuidar de que sus representantes sobre el terreno refuercen las nuevas disposiciones acordadas por la Asamblea General. También será fundamental cumplir los compromisos asumidos en virtud del pacto de financiación y apoyar una financiación de mayor calidad del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

210. Por último, la Asamblea General, como órgano decisorio más inclusivo y deliberativo de la Organización, ha impulsado las reformas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y las ha acompañado en el camino que va de la resolución al reposicionamiento para obtener resultados. Para dar un nuevo impulso a las reformas se requiere de nuevo la acción de nuestro foro mundial.

211. A este respecto, en las próximas consultas intergubernamentales, pido a la Asamblea General:

a) Que decida financiar el sistema de coordinadores residentes con cargo al presupuesto ordinario o, como alternativa, actualizar el modelo de financiación híbrido actual para que genere una financiación predecible, sostenible y suficiente a través de las medidas siguientes:

i) Mantener los arreglos actuales de participación en la financiación de los gastos;

ii) Mantener el cargo del 1 % sobre la financiación voluntaria con fines altamente específicos, con pago en la fuente;

iii) Disponer que el resto del presupuesto del sistema de coordinadores residentes se asigne con cargo al presupuesto ordinario de las Naciones Unidas;

b) Que refuerce las disposiciones establecidas en la resolución 72/279, en particular en lo que se refiere al modelo de doble rendición de cuentas, a fin de fortalecer la contribución del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a la promoción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y que aliente a todas las entidades de las Naciones Unidas y a sus órganos rectores a adoptar nuevas medidas para garantizar un mejor cumplimiento en el futuro;

c) Que inste a los Estados Miembros y a las entidades de las Naciones Unidas a que cumplan plenamente los compromisos asumidos en virtud del pacto de financiación, incluida la reducción de las contribuciones financieras voluntarias con fines altamente específicos destinadas a las entidades de las Naciones Unidas, y a que aumenten el nivel de las contribuciones a los fondos conjuntos, incluido el Fondo Conjunto para los Objetivos de Desarrollo Sostenible;

d) Que considere la posibilidad de reutilizar y recalibrar la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Promesas de Contribuciones para las Actividades de Desarrollo, que se celebrará junto con la serie de sesiones del Consejo Económico y Social sobre actividades operacionales, a fin de que sirva de plataforma para

movilizar una financiación de mayor calidad para el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, en consonancia con el pacto de financiación;

e) Que aliente al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a pasar gradualmente de la respuesta a las repercusiones socioeconómicas de la crisis de la COVID-19 a promover las iniciativas de recuperación sostenibles, inclusivas y resilientes que impulsen las prioridades nacionales para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en consonancia con la resolución 75/233 de la Asamblea, aprovechando en particular la función integradora del PNUD para que los equipos de las Naciones Unidas en los países puedan proporcionar apoyo en materia de políticas integradas y programación para aplicar el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.

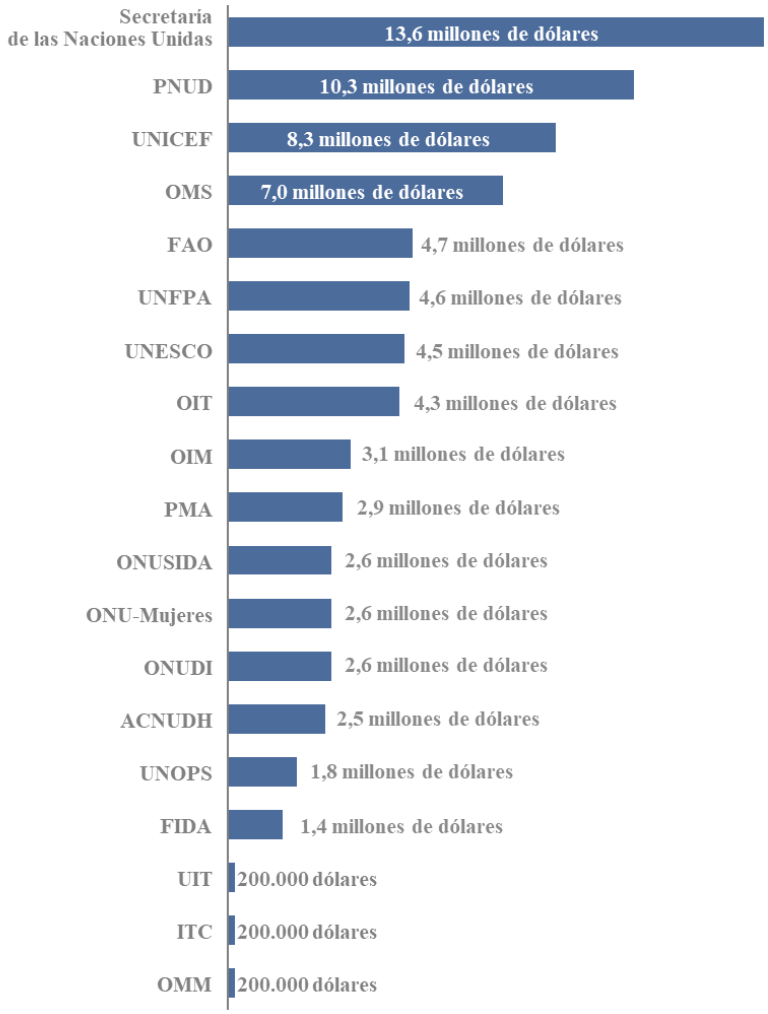
212. Siempre he creído que el desarrollo sostenible debe ocupar un lugar central en las Naciones Unidas porque sigue siendo la mejor herramienta que tenemos para acabar con la pobreza, prevenir las crisis, hacer efectivos los derechos humanos y conseguir la paz para todos. Estoy dispuesto a apoyar a los Estados Miembros para que esto se haga realidad.

213. Avancemos juntos hacia una respuesta multilateral a través del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en beneficio de las personas y el planeta.

# Anexo I

## Arreglo de participación en la financiación de los gastos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible

### Importes anuales por entidad, 2019 a 2021 (las asignaciones para 2022 y 2023 cambiarán)[1]




*Fuente:* Oficina de Coordinación del Desarrollo.

*Abreviaciones*: ACNUR, Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados; FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la

[1] La parte correspondiente a la Secretaría de las Naciones Unidas, 13,5 millones de dólares, incluye a 15 miembros del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible: la Comisión Económica para África, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, la Comisión Económica para Europa, la Comisión Económica y Social para Asia Occidental, la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, el Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz, la Oficina de Apoyo a la Consolidación de la Paz, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, la Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos.

Agricultura; IFAD, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola; ITC, Centro de Comercio Internacional; OIM, Organización Internacional para las Migraciones; OIT, Organización Internacional del Trabajo; OMM, Organización Meteorológica Mundial; OMS, Organización Mundial de la Salud; ONUDI, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial; ONU-Mujeres, Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres; ONUSIDA, Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida; PMA, Programa Mundial de Alimentos; PNUD, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; UIT, Unión Internacional de Telecomunicaciones; UNESCO, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura; UNFPA, Fondo de Población de las Naciones Unidas; UNICEF, Programa de las Naciones Unidas para la Infancia; UNOPS, Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos.

# Anexo II

## Países que contribuyen al cargo del 1 % desde 2019

(Dólares de los Estados Unidos)

| | |
|---|---|
| Unión Europea | 31 361 782,42 |
| Alemania | 13 451 933,36 |
| Contribuyentes que no son países Miembros | 9 982 311,00 |
| Países Bajos | 4 917 130,48 |
| Suecia | 4 433 739,90 |
| Japón | 3 469 730,40 |
| Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte | 3 093 243,63 |
| República de Corea | 2 947 259,75 |
| Noruega | 2 320 832,47 |
| Suiza | 1 868 146,13 |
| Canadá | 1 603 988,48 |
| Estados Unidos de América | 1 081 662,58 |
| Dinamarca | 714 514,91 |
| Italia | 667 616,29 |
| Australia | 572 757,37 |
| Francia | 569 392,87 |
| Nueva Zelandia | 331 304,12 |
| Federación de Rusia | 276 272,28 |
| Finlandia | 229 589,61 |
| Luxemburgo | 223 387,25 |
| Austria | 181 439,71 |
| España | 169 622,84 |
| Irlanda | 159 139,01 |
| Islandia | 99 682,28 |
| Bélgica | 93 288,29 |
| Mónaco | 15 708,44 |
| Polonia | 14 577,78 |
| Turquía | 9 900,99 |
| Chequia | 7 981,69 |
| Estonia | 4 251,58 |
| Eslovaquia | 3 200,00 |
| México | 2 475,00 |
| Croacia | 2 000,00 |
| Rumania | 1 075,27 |

*Fuente:* Oficina de Coordinación del Desarrollo.

# Anexo III

## Sinopsis de los recursos del fondo fiduciario para fines especiales del sistema de coordinadores residentes

### Recursos financieros, por componente

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

| *Componente* | *Gasto en 2020* | *Estimación para 2021* | *Cambios* | | *Estimación para 2022* |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | *Diferencia (monto)* | *Diferencia (porcentaje)* | |
| A. Dirección y gestión ejecutivas | 2 169,8 | 2 844,3 | 823,6 | 29,0 | 3 667,9 |
| B. Programa de trabajo | | | | | |
| 1. Coordinación mundial | 11 915,5 | 14 453,8 | 2 252,7 | 15,6 | 16 706,5 |
| 2. Coordinación regional | 6 623,2 | 9 504,1 | 857,8 | 9,0 | 10 361,9 |
| 3. Coordinación nacional | 161 223,4 | 243 318,0 | (4 732,4) | (1,9) | 238 585,6 |
| **Subtotal, B** | **179 762,1** | **267 275,9** | **(1 621,9)** | **(0,6)** | **265 654,0** |
| C. Apoyo a los programas | 9 952,4 | 11 706,2 | 798,3 | 6,8 | 12 504,5 |
| **Total** | **191 884,3** | **281 826,4** | **–** | **–** | **281 826,4** |