

**Proceso de selección y nombramiento de los  
coordinadores residentes de las Naciones Unidas,  
incluidas la preparación, la formación y la  
prestación de apoyo a su labor**

*Preparado por*

*Istvan Posta  
Gopinathan Achamkulangare*

**Dependencia Común de Inspección**

Ginebra 2013



**Naciones Unidas**



**Proceso de selección y nombramiento de los  
coordinadores residentes de las Naciones Unidas,  
incluidas la preparación, la formación y la  
prestación de apoyo a su labor**

*Preparado por*

*Istvan Posta  
Gopinathan Achamkulangare*

**Dependencia Común de Inspección**



**Naciones Unidas, Ginebra 2013**



*Resumen***Proceso de selección y nombramiento de los coordinadores residentes de las Naciones Unidas, incluidas la preparación, la formación y la prestación de apoyo a su labor**  
**JIU/REP/2013/3****Objetivo**

El objetivo del presente informe es evaluar el funcionamiento del actual proceso de selección y nombramiento de los coordinadores residentes de las Naciones Unidas y la eficacia y la eficiencia de los mecanismos de apoyo institucional conexos. Se espera que el reconocimiento y el análisis de los actuales problemas que plantean la selección y el nombramiento de los coordinadores residentes, así como la preparación, la formación y el apoyo que se les presta, con el complemento de las correspondientes recomendaciones, sirvan para mejorar el proceso de selección y nombramiento y la titularidad del sistema de coordinadores residentes.

**Principales resultados y conclusiones**

El informe contiene tres recomendaciones, una de las cuales va dirigida a la Asamblea General y al Consejo Económico y Social, otra al Secretario General y otra a los jefes ejecutivos de las organizaciones que forman parte del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM). En el informe también figuran varias recomendaciones no vinculantes en las que se exponen las principales tendencias de los cambios propuestos para mejorar el proceso de selección y nombramiento, al tiempo que se deja que sean las organizaciones pertinentes las que establezcan los métodos concretos para la realización de tales cambios.

En el informe se observa que el marco establecido para la selección y el nombramiento de los coordinadores residentes ha plasmado en un proceso interinstitucional más previsible, integrador y participativo, con una clara separación entre las etapas de evaluación, selección y nombramiento. La mayor parte de los interesados considera que ha mejorado la calidad de los coordinadores residentes en conjunto y que su composición es actualmente más diversa que nunca por lo que se refiere al género, la procedencia geográfica y la organización de origen. De todos modos, a pesar de haber mejorado la diversidad, siguen existiendo desequilibrios a los que hay que hacer frente y que, al margen de la deficiente aplicación de las disposiciones sobre responsabilidad mutua del sistema de gestión y rendición de cuentas por todas las entidades interesadas, han dado lugar a que la mayoría de las organizaciones cuestione hasta qué punto se ha logrado una titularidad común del sistema de coordinadores residentes.

Los coordinadores residentes y las organizaciones participantes en la Dependencia Común de Inspección reconocen que el proceso del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes —que han de superar los candidatos para poder solicitar puestos de coordinadores residentes— constituye un examen objetivo, imparcial y sumamente profesional basado en la competencia y una excelente medida de control de calidad que aporta imparcialidad, objetividad y transparencia al proceso de selección. No obstante, requiere ciertos ajustes, razón por la que en el informe se exponen algunos ámbitos fundamentales a los que ha de prestar atención el Comité Directivo Interinstitucional durante la próxima revisión de la evaluación. Las organizaciones participantes deben proponer a más candidatos, que deben ser más representativos de la diversidad requerida en materia de género, procedencia geográfica y organización de origen. Además, las organizaciones participantes deben establecer directrices apropiadas para encontrar, preseleccionar y preparar a los posibles candidatos a coordinadores residentes. Para motivar a las organizaciones a que se ajusten a los criterios de diversidad, los Inspectores las

exhortan a considerar la posibilidad de establecer un mecanismo de reembolso del sistema de coordinadores residentes con cargo al mecanismo de participación en la financiación de los gastos, que pronto entrará en funcionamiento, en virtud del cual se reembolsan a una organización todos o parte de los gastos de la evaluación de un candidato que haya pasado el examen del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes y que, además, pertenezca a una de las tres categorías de diversidad establecidas.

El Grupo Asesor Interinstitucional desempeña un papel determinante a los efectos de la preselección de candidatos a coordinadores residentes. Se ajusta a las disposiciones fundamentales de su procedimiento operativo estándar. No obstante, en el informe se hacen algunas observaciones críticas que han de tenerse en cuenta sobre sus prácticas operacionales. En el informe se hace un llamamiento al GNUD para que, entre otras cosas, examine y revise el procedimiento operativo estándar del Grupo Asesor Interinstitucional en la medida necesaria para garantizar un proceso de presentación de candidaturas más abierto para los candidatos que ya figuran en la lista de reserva de coordinadores residentes; examine la posibilidad de incorporar entrevistas de los candidatos preseleccionados a petición del Grupo Asesor Interinstitucional; y cambie el sistema actual de votación para establecer un número mínimo necesario de votos favorables (preferiblemente el 50% de los votantes) para que un candidato sea incluido en la lista de preseleccionados que examina la Presidencia del GNUD.

El Secretario General y la Presidencia del GNUD —aunque tienen en cuenta los criterios públicamente establecidos para promover la diversidad de los coordinadores residentes nombrados— siguen en la mayoría de los casos la opinión de Grupo Asesor Interinstitucional y en general nombran a los candidatos que cuentan con el máximo apoyo de dicho Grupo. Pese a ello, la mayor parte de las organizaciones participantes sigue considerando que el proceso de nombramiento no es completamente transparente y que, por ello, puede mejorarse mediante el establecimiento de un doble sistema oficial de comunicación y el suministro de información entre la Presidencia del GNUD y los miembros del Grupo Asesor Interinstitucional en relación con las etapas del proceso de selección posteriores a la intervención del Grupo, respetando debidamente la confidencialidad.

Aunque, en general, se considera que el cargo de coordinador residente es una opción profesional atractiva, fascinante y muy prestigiosa, la complejidad y las exigencias que dimanen de ese cargo, sus limitadas facultades y la insuficiente financiación de las oficinas de los coordinadores residentes restan atractivo al cargo. Es preciso mejorar la labor que se realiza para dar a conocer la carrera de coordinador residente y, además, el sistema de gestión de talentos en todas las entidades de las Naciones Unidas debe prestar más atención a la promoción del cargo de coordinador residente como una posibilidad de carrera para los funcionarios que destacan en el desempeño de sus funciones. En el informe se pide que se prepare a los candidatos al cargo de coordinador residente en una etapa mucho más temprana de sus carreras, que se aborde la cuestión del mantenimiento de la categoría que se tenía como coordinador residente al reincorporarse al organismo de procedencia, que se refuerce la movilidad interinstitucional y que se garantice a los coordinadores residentes el desempeño obligatorio de una función en la evaluación de la actuación profesional de los miembros del correspondiente equipo de las Naciones Unidas en el país. Como posible incentivo adicional, en el informe se exhorta al GNUD a que considere la posibilidad de facilitar la trayectoria profesional de los coordinadores residentes experimentados y con aptitudes que hayan prestado servicios durante dos o tres mandatos con evaluaciones de su actuación profesional calificadas de sobresalientes, lo que entraña independizarlos de sus organizaciones de procedencia y considerarlos posibles candidatos al desempeño de funciones especiales asignadas por el Secretario General o de cargos de especial responsabilidad en el sistema de las Naciones Unidas.

Se han logrado importantes mejoras en la delimitación de las necesidades de formación de los coordinadores residentes, a lo que ha seguido la reestructuración y el reforzamiento de los programas de formación y de los medios de aprendizaje para los coordinadores que desempeñan por vez primera su cargo en la etapa previa al nombramiento y en la de orientación. No obstante, las oportunidades de formación permanente de los coordinadores residentes siguen siendo escasas y la financiación de su formación continúa siendo un problema. En el informe, después de reconocer que la adecuada formación de los coordinadores residentes es fundamental para que funcione eficazmente el sistema del que forman parte, se hace un llamamiento al GNUM para que incorpore los gastos de formación de los coordinadores residentes a los gastos operacionales del sistema de coordinadores, lo que quedaría absorbido por el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en general. Habida cuenta de la experiencia de la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas (UNSSC) a los efectos de impartir una formación de gran calidad a los coordinadores residentes, los Inspectores piden una utilización mejor y más amplia de los conocimientos especializados y de la capacidad de la UNSSC en relación con la gestión/coordinación de la formación permanente de los coordinadores residentes.

Aunque goza de un amplio reconocimiento la función de la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo (UNDOCO) de proporcionar apoyo de secretaría a las actividades del Grupo Interinstitucional de Asesoramiento, se manifestó que despertaba más expectativas el fortalecimiento de su función como mediador imparcial encargado de promover importantes cuestiones para el sistema de coordinadores residentes en general. Además, los interesados no tienen suficientemente claro cuál es el cometido de la UNDOCO, ya que esta se reestructuró a raíz de su reorganización funcional en 2011 y, en este contexto, la UNDOCO necesita explicar mejor a las organizaciones participantes y los coordinadores residentes las diferencias entre su cometido y el de los equipos regionales del GNUM en lo concerniente al apoyo a los coordinadores residentes y a los equipos de las Naciones Unidas en los países. Pese a sus limitados recursos financieros y humanos, los interesados aprecian en general el papel que desempeña la UNDOCO a los efectos de aumentar la coherencia las actividades del sistema de coordinadores residentes a nivel de los países.

Por último, si bien las múltiples funciones que desempeñan los coordinadores residentes, los coordinadores de asuntos humanitarios y los oficiales designados para cuestiones de seguridad se basan cada vez más en vínculos institucionales establecidos entre los interesados correspondientes en las etapas de selección, nombramiento, formación y evaluación, hay ámbitos que han de mejorarse, particularmente por lo que respecta a la formación y al apoyo que se presta dentro del país al cometido de los oficiales designados y a la formación en materia de coordinación de la asistencia humanitaria de los coordinadores residentes que no han sido oficialmente designados coordinadores de asuntos humanitarios. La realización de tales cambios exige una atención y una financiación permanentes.

#### **Recomendación que se somete a la consideración de los órganos legislativos**

**La Asamblea General, a través del proceso de Revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo (RCAP), debe establecer metas a largo plazo en relación con la diversidad de los coordinadores residentes en el marco del equilibrio Norte-Sur y de la organización de origen. Dentro del proceso de la RCAP, el Consejo Económico y Social debe supervisar la aplicación de las medidas adoptadas para alcanzar tales metas (recomendación 1).**





## Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
Resumen.....		iii
Siglas.....		ix
I. Introducción.....	1–23	1
A. Origen, objetivos y alcances.....	1–3	1
B. Antecedentes.....	4–15	1
C. Metodología.....	16–23	5
II. Titularidad del sistema de coordinadores residentes de las Naciones Unidas y papel y participación de las entidades de las Naciones Unidas en la selección y el nombramiento.....	24–38	8
A. Titularidad del sistema de coordinadores residentes de las Naciones Unidas.....	24–29	8
B. Composición y calidad de la selección.....	30–38	11
III. Evaluación de los candidatos a coordinadores residentes a través del centro de evaluación de coordinadores residentes.....	39–61	16
A. Funcionamiento del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes, incluidos sus puntos fuertes y sus problemas.....	39–47	16
B. La diversidad de los candidatos propuestos para el examen del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes no está en consonancia con los criterios de diversidad que se aplican en los nombramientos.....	48–53	19
C. Deficiencias internas y limitaciones en las prácticas de las organizaciones en lo concerniente a la búsqueda y la preparación de candidatos para la evaluación.....	54–61	21
IV. Selección de candidatos para ser nombrados coordinadores residentes.....	62–77	25
A. Funcionamiento del Grupo Asesor Interinstitucional.....	62–64	25
B. Problemas y críticas en relación con aspectos operacionales del Grupo Asesor Interinstitucional.....	65–77	26
V. Nombramiento.....	78–88	31
A. Los nombramientos realizados por el Secretario General se hacen principalmente eco de las preferencias del Grupo Asesor Interinstitucional ...	78–79	31
B. Problemas y críticas en relación con el proceso de nombramiento.....	80–83	31
C. Detalles del proceso de nombramiento según los participantes.....	84	32
D. Mejora de la comunicación oficial entre la Presidencia del GNUM y el Grupo Asesor Interinstitucional.....	85–88	33
VI. Captación y retención de un grupo diversificado de coordinadores residentes calificados.....	89–100	35
A. Aspectos atractivos del cargo de coordinador residente y logros alcanzados.....	89–90	35

B.	Problemas relacionados con la trayectoria profesional de los coordinadores residentes .....	91–97	35
C.	Necesidad de mejora de los métodos de trabajo del Grupo de trabajo del GNUM sobre el sistema de coordinadores residentes .....	98–100	38
VII.	Orientación y formación de los coordinadores residentes.....	101–116	40
A.	Puntos fuertes y débiles del actual sistema de formación y aprendizaje de los coordinadores residentes .....	101–112	40
B.	Problemas de financiación relacionados con la formación.....	113–116	44
VIII.	Papel de la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo (UNDOCO) .....	117–127	46
A.	Expectativas de la UNDOCO en relación con el sistema de coordinadores residentes .....	117–119	46
B.	Diferentes niveles de satisfacción con los servicios ofrecidos por la UNDOCO y los equipos regionales del GNUM .....	120–123	46
C.	Notas orientativas .....	124–127	48
IX.	Vínculos institucionales entre las funciones de coordinador residente, coordinador de asuntos humanitarios y oficial designado.....	128–141	51
A.	Proliferación de coordinadores residentes que desempeñan múltiples funciones .....	128	51
B.	Las competencias de los oficiales designados y los coordinadores de asuntos humanitarios se recogen en los procesos de evaluación y selección.....	129–132	51
C.	Formación de los oficiales designados y los coordinadores de asuntos humanitarios y apoyo a las funciones que desempeñan.....	133–138	53
D.	Evaluación de la actuación profesional de las funciones de coordinador de asuntos humanitarios y de oficial designado .....	139–141	55
X.	El camino a seguir.....	142–147	57
<b>Anexos</b>			
I.	Algunas figuras fundamentales del sistema de coordinadores residentes .....		59
II.	Propuestas de candidatos y procedimiento de votación en el Grupo Asesor Interinstitucional .....		61
III.	Cuadros .....		63
IV.	Sinopsis de las medidas que han de adoptar las organizaciones participantes respecto de las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección – JIU/REP/2013/3.....		65

## Siglas

ACNUDH	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CAC	Comité Administrativo de Coordinación
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CINU	centro de información de las Naciones Unidas
CSE	coordinador del socorro de emergencia
DAES	Departamento de Asuntos Económicos y Sociales
DOMP	Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
GNUD	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
OACI	Organización de Aviación Civil Internacional
OCAH	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OIEA	Organismo Internacional de Energía Atómica
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMI	Organización Marítima Internacional
OMM	Organización Meteorológica Mundial
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
OMS	Organización Mundial de la Salud
OMT	Organización Mundial del Turismo
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
ONUG	Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra
ONU-Hábitat	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
ONU-Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
OOPS	Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente

RCAP	Revisión cuadrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo
RTAP	Revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo
SGA	Secretario General Adjunto
SHL	Saville & Holdsworth Ltd.
UIT	Unión Internacional de Telecomunicaciones
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
UNDOCO	Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNODC	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos
UNSSC	Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas
UPU	Unión Postal Universal

## I. Introducción

### A. Origen, objetivos y alcances

1. De enero a octubre de 2013 la Dependencia Común de Inspección (DCI) emprendió un examen del proceso de selección y nombramiento de los coordinadores residentes de las Naciones Unidas, incluidas la preparación, la formación y la prestación de apoyo a su labor. El examen fue incluido en el programa de trabajo de la DCI para 2013 por sugerencia del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). Posteriormente varias organizaciones participantes en la DCI señalaron que en el examen se deberían tener en cuenta las prioridades clave del sistema de coordinadores residentes expuestas en la resolución sobre la Revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo (RCAP) correspondiente a 2012 y en consecuencia el examen fue ampliado.

2. El objetivo del examen era evaluar el funcionamiento del proceso existente de selección y nombramiento de los coordinadores residentes y la eficacia y la eficiencia de los mecanismos de apoyo institucional conexos. Se espera que el reconocimiento de los actuales problemas que plantean la selección y el nombramiento de los coordinadores residentes, así como la preparación, la formación y el apoyo que se les presta, con el complemento de las recomendaciones que la DCI suele formular a determinados órganos, particularmente el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM), sirvan para mejorar el proceso de selección y nombramiento, así como la titularidad del sistema de coordinadores residentes.

3. El presente examen abarca todo el sistema y se centra en las organizaciones y entidades del sistema de las Naciones Unidas que forman parte de los equipos de las Naciones Unidas en los países. Varias organizaciones participantes sugirieron que el estudio fuera más allá de la selección y el nombramiento y que incluyera el funcionamiento del sistema de coordinadores residentes, su financiación y la eficiencia de su actuación en general. Si bien los Inspectores reconocieron que algunas organizaciones participantes tenían verdaderamente interés en examinar esas cuestiones, ello habría ampliado el alcance más allá de las capacidades de la DCI. Además, ya se han preparado varios estudios sobre algunas de las cuestiones en previsión de la RCAP correspondiente a 2012, al tiempo que siguen poniéndose en marcha algunas medidas aprobadas. Así pues, la ampliación del examen habría sido prematura. Por consiguiente, los Inspectores decidieron mantener el alcance limitado del examen y centrarse únicamente en algunas prioridades clave destacadas en la resolución sobre la RCAP (véase el párr. 14).

### B. Antecedentes

#### **Establecimiento y principios rectores del sistema de coordinadores residentes**

4. Como parte de una amplia reestructuración de los sectores económico y social de las Naciones Unidas, la Asamblea General aprobó la resolución 32/197, en la que decidió que "la responsabilidad general y la coordinación de las actividades operacionales de desarrollo que se llevasen a cabo en cada país deberían encomendarse, en nombre del sistema de las Naciones Unidas, a un solo funcionario"<sup>1</sup>, a saber, el coordinador residente de las Naciones Unidas. Así pues, el ulterior sistema de coordinadores residentes constituye el mecanismo principal para coordinar las actividades operacionales de las Naciones Unidas para el

<sup>1</sup> Resolución 32/197 de la Asamblea General, anexo, párr. 34.

desarrollo y las actividades de emergencia, recuperación y transición en los programas para los países.

5. Los parámetros fundamentales que explican el funcionamiento y el alcance del sistema de coordinadores residentes dimanaron de las directrices establecidas por el Comité Administrativo de Coordinación (CAC) en 1993<sup>2</sup> y de las ulteriores revisiones sobre el funcionamiento y la gestión administrativa aprobadas en 1998-1999<sup>3</sup>. Esas directrices se han utilizado posteriormente por el GNUD en consonancia con las prioridades establecidas en las ulteriores resoluciones sobre la Revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo (RTAP) y la RCAP. Uno de los dos principios fundamentales del funcionamiento del sistema de coordinadores residentes es la responsabilidad y la dirección que asumen los países de su propio proceso de desarrollo, lo que significa que las actividades operacionales de las Naciones Unidas se llevan a cabo a petición de los gobiernos y de conformidad con sus políticas y prioridades. Con arreglo al segundo principio fundamental, el sistema de coordinadores residentes pertenece al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en su conjunto<sup>4</sup>.

#### **Principales participantes en el sistema de coordinadores residentes<sup>5</sup>**

6. El sistema de coordinadores residentes incluye a todas las entidades del sistema de las Naciones Unidas que realizan actividades operacionales para el desarrollo a nivel de los países, independientemente de que constituyan un organismo residente o no residente. Los principales participantes son los siguientes: a nivel de país, el coordinador residente, la oficina del coordinador residente y el equipo de las Naciones Unidas en el país; a nivel regional, el director regional y los equipos regionales del GNUD; y a nivel de la Sede, el GNUD, la UNDOCO y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

#### **Las múltiples funciones de los coordinadores residentes y los correspondientes niveles de responsabilidad**

7. Las funciones del coordinador residente se ven complicadas por el hecho de que puede desempeñar cuatro o cinco funciones a la vez, vinculadas a múltiples niveles de responsabilidad, funciones estas que requieren que el coordinador residente les dedique mucho tiempo y que dan lugar a presiones sobre su capacidad de actuación. Antes que nada es esencial destacar que todo coordinador residente desempeña también la función de **representante residente del PNUD**, máxima jerarquía del PNUD en un país y, por consiguiente, responsable de las actividades de dicho Programa.

8. En la resolución 46/182 de la Asamblea General se dispuso, además, que el "coordinador residente normalmente coordinaría la asistencia humanitaria del sistema de las Naciones Unidas en el plano de los países"<sup>6</sup>. En septiembre de 2013, los coordinadores residentes desempeñaban la función de **coordinadores de asuntos humanitarios** en

---

<sup>2</sup> Véase la declaración del CAC sobre el papel y el funcionamiento del sistema de coordinadores residentes (1995).

<sup>3</sup> Véanse Directrices del CAC relativas al funcionamiento del sistema de coordinadores residentes (aprobadas en septiembre de 1999) y Administrative Management of the Resident Coordinator System – Guidelines for the Resident Coordinator System (aprobadas en septiembre de 1998). Las funciones del CAC han sido asumidas por la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación.

<sup>4</sup> Funcionamiento del sistema de coordinadores residentes, incluidos sus costos y beneficios (E/2008/60). Informe del Secretario General, párrs. 11 y 12.

<sup>5</sup> Véase el anexo I, en el que figuran los principales participantes en el sistema de coordinadores residentes.

<sup>6</sup> Resolución 46/182 de la Asamblea General, párr. 39.

31 países. El correspondiente coordinador de asuntos humanitarios depende directamente del coordinador del socorro de emergencia (CSE) y se encarga de dirigir y coordinar las actividades humanitarias de las organizaciones pertinentes en el país con miras a garantizar que tales actividades se basen en principios, sean oportunas, efectivas y eficientes y contribuyan a la recuperación a largo plazo<sup>7</sup>. El coordinador residente actúa también como **oficial designado para cuestiones de seguridad de las Naciones Unidas** en el país correspondiente, salvo en los casos en que resida en el país otro funcionario de las Naciones Unidas de más categoría. El oficial designado se encarga de la coordinación efectiva de la seguridad a nivel del país, de la seguridad de todo el personal de las Naciones Unidas y sus familiares a cargo y de la dirección del Equipo interinstitucional de las Naciones Unidas para la gestión de la seguridad. Informa al Secretario General por conducto del Secretario General Adjunto (SGA) del Departamento de Seguridad.

9. En los países en que hay un representante especial del Secretario General, el coordinador residente desempeña la función de **representante especial adjunto del Secretario General** bajo la autoridad general del representante especial del Secretario General. Además de esas funciones, el coordinador residente representa los intereses de los organismos no residentes. Por otra parte, desempeña la función de director del centro de información de las Naciones Unidas (CINU) en los países en que el Departamento de Información Pública no cuenta con su propio director.

10. Las funciones y responsabilidades correspondientes de esos cargos figuran en el marco del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, *el sistema de gestión y rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y el sistema de coordinadores residentes, incluida la "separación funcional" del sistema de coordinadores residentes* (aprobado en agosto de 2008), en el que se explica quién es responsable de qué cosa y ante quién es responsable dentro de los diferentes niveles del sistema de coordinadores residentes. Es importante destacar que en el marco aprobado se exponen algunos principios clave sobre la condición, la función y la responsabilidad previstas del coordinador residente, lo que incluye el mismo nivel de relación y de responsabilidad respecto de todos los organismos que integran los equipos de las Naciones Unidas en los países; el reconocimiento por el gobierno anfitrión y la acreditación ante él; la representación de todo el sistema de desarrollo de las Naciones Unidas en el país; la atribución de funciones mediante un claro reconocimiento por parte de cada organismo del papel del coordinador residente en lo concerniente al posicionamiento estratégico de las Naciones Unidas en cada país; el acceso inmediato a los recursos técnicos de los organismos en apoyo de las funciones del coordinador residente; y el acceso a una financiación flexible respecto de las actividades de puesta en marcha y preparación del equipo de las Naciones Unidas en el país<sup>8</sup>.

#### **Principales resoluciones sobre el sistema de coordinadores residentes que determinan su evolución y sus prioridades**

11. Las prioridades relativas al sistema de coordinadores residentes y su ulterior evolución se encuentran en buena medida determinadas por resoluciones de la Asamblea General. Durante el decenio de 1990, las resoluciones 47/199, 50/120 y 53/192 reforzaron el sistema de coordinadores residentes al poner de manifiesto cuestiones relacionadas con la

<sup>7</sup> Terms of Reference for the Humanitarian Coordinator (documento que hizo suyo el Grupo de tareas del Comité Permanente entre Organismos en su 73º período de sesiones, celebrado el 4 de mayo de 2009).

<sup>8</sup> Marco del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, el sistema de gestión y rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y el sistema de coordinadores residentes, incluida la "separación funcional" del sistema de coordinadores residentes (agosto de 2008).

selección de los coordinadores residentes, el compromiso de los organismos de colaborar entre sí en el marco de un sistema participativo de coordinadores residentes<sup>9</sup> y la necesidad de establecer un equilibrio de género entre los coordinadores residentes.

12. La cuestión primordial que se plantea en el presente examen —la selección, el nombramiento y la formación de los coordinadores residentes— ha estado sistemáticamente en el punto de mira de la Asamblea General desde el comienzo del nuevo milenio, con la resolución 56/201, en la que se reconocen "los esfuerzos, incluso los que se realizan por medio del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, por seguir mejorando el sistema de coordinadores residentes, y los progresos alcanzados hasta la fecha en la ampliación del grupo de coordinadores residentes, el fomento del equilibrio entre los géneros, la utilización de evaluaciones de la competencia para seleccionar los candidatos a coordinadores residentes y el fomento de la capacitación del personal y las evaluaciones anuales del desempeño (...)"<sup>10</sup>. Además, en la resolución se instaba a las entidades de las Naciones Unidas a que prosiguieran en esa dirección, "incluso mediante la capacitación adecuada y la contratación de personal calificado con las aptitudes y los antecedentes profesionales necesarios"<sup>11</sup>, y se hacía hincapié en el papel al respecto de la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas (UNSSC).

13. En la resolución 59/250 de la Asamblea General se exhortaba al sistema de las Naciones Unidas a prestar mayor apoyo financiero, técnico y de organización al sistema de coordinadores residentes y se pedía que se elaborase un procedimiento para la evaluación común del rendimiento de los coordinadores residentes por todos los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países<sup>12</sup>. En la resolución 62/208, además de recordar los mencionados principios en relación con el sistema de coordinadores residentes en lo concerniente a la selección, la formación, el apoyo técnico y financiero y el equilibrio de género, la Asamblea General recordaba "el mandato del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, de conformidad con el arreglo de programación vigente, de nombrar a directores nacionales que se encarguen de las actividades básicas del Programa, incluida la recaudación de fondos, a fin de asegurar que los coordinadores residentes estén en condiciones de desempeñar todas sus tareas"<sup>13</sup>.

14. Más recientemente, en el informe del Secretario General sobre la RCAP correspondiente a 2012 (A/67/93-E/2012/79) y en la resolución sobre el mismo tema, también de 2012 (resolución 67/226 de la Asamblea General)<sup>14</sup> se destacan las 11 cuestiones concretas siguientes que han de examinarse para seguir reforzando el sistema de coordinadores residentes:

- a) Mejorar la forma en que se atrae, selecciona, capacita, evalúa y retiene a las personas en el sistema de coordinadores residentes;
- b) Garantizar la participación de todas las entidades de las Naciones Unidas, en pie de igualdad, en el proceso de presentación de candidaturas para el cargo de coordinador residente;
- c) Diversificar la composición del sistema de coordinadores residentes en función de la distribución geográfica y el género;

<sup>9</sup> Resoluciones de la Asamblea General 47/199 (párrs. 37 a 39), 50/120 (párrs. 36 a 42) y 53/192 (párrs. 23 a 27 y párr. 41).

<sup>10</sup> Resolución 56/201 de la Asamblea General, párr. 67.

<sup>11</sup> *Ibid.*, párrs. 67 y 68.

<sup>12</sup> Resolución 59/250 de la Asamblea General, párrs. 54 y 55.

<sup>13</sup> Resolución 62/208 de la Asamblea General, párr. 105.

<sup>14</sup> Resolución 67/226 de la Asamblea General, párrs. 99 y 100.



- d) Elaborar una estrategia integrada de capacitación y apoyo para los coordinadores residentes;
- e) Fortalecer la capacidad de las oficinas de los coordinadores residentes;
- f) Garantizar que la coordinación a nivel nacional sea eficaz en función de los costos y esté basada en una oficina del coordinador residente eficiente;
- g) Intensificar las consultas/la coordinación de los coordinadores residentes con todos los interesados en el desarrollo;
- h) Mejorar la función de planificación y coordinación de los coordinadores residentes respecto de los equipos de las Naciones Unidas en los países y los organismos no residentes;
- i) Garantizar que el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo dote de una financiación estable y previsible al sistema de coordinadores residentes;
- j) Garantizar la plena aplicación y supervisión de medios de gestión y de rendición de cuentas del sistema de coordinadores residentes, incluida su separación funcional; y
- k) Reforzar el papel de coordinación de los coordinadores residentes/coordinadores de asuntos humanitarios en los países en transición del socorro al desarrollo y velar por que los perfiles de los coordinadores residentes en esos países también incluyan las calificaciones de un coordinador de asuntos humanitarios.

15. En el presente examen de la DCI se abordan algunas de las cuestiones prioritarias mencionadas más arriba, aunque no todas ellas, tal como se destacan en la RCAP correspondiente a 2012; además, sus conclusiones tienen por objeto servir de ayuda para aplicar la resolución sobre la RCAP, particularmente en lo concerniente a las áreas temáticas a) a d), que se examinan a fondo, en tanto que las áreas temáticas e) a k) se examinan únicamente en los aspectos que guardan relación con los cuatro primeros temas.

### C. Metodología

16. El criterio que se sigue en el presente informe consiste en examinar el grado de coherencia y el alcance con que se aplican en la práctica las resoluciones pertinentes y los textos acordados donde se exponen los principios y políticas de regulación de la evaluación, la selección, el nombramiento y la formación de los coordinadores residentes, así como el apoyo que se presta a su labor.

17. De conformidad con las normas y directrices de la DCI, la metodología utilizada para la preparación del presente informe abarcó un amplio estudio preliminar y un análisis de la documentación, incluidos un examen y un análisis de los datos existentes y primarios y un análisis del contenido de datos cualitativos. Merced a la utilización de diferentes conjuntos de datos, particularmente la documentación recibida o recogida, las respuestas a un cuestionario, las notas de las entrevistas y los resultados de una encuesta, la información obtenida fue objeto de triangulación y confirmación. Cuando había información contradictoria, los Inspectores se sirvieron de sus conocimientos teóricos y prácticos para manifestar claramente sus opiniones o conclusiones.

18. Las opiniones de las organizaciones participantes se recogieron mediante las respuestas a un cuestionario escrito y a las entrevistas de seguimiento, en tanto que las opiniones de los coordinadores residentes se recabaron en una encuesta en línea, complementada con entrevistas con 29 coordinadores residentes/coordinadores de asuntos humanitarios en Ginebra, Montreux, Turín y Nueva York, celebradas paralelamente a las

reuniones, los retiros y los cursos de formación a los que asistían. La información y las opiniones recibidas mediante las respuestas al cuestionario, las entrevistas y la encuesta a los coordinadores residentes se han procesado por la DCI siguiendo los criterios usuales de respeto a la confidencialidad. El informe se hace eco primordialmente del conjunto de las respuestas y, cuando se facilitan citas con fines ilustrativos, nunca se cita la fuente.

19. Un total de 30<sup>15</sup> entidades —entre las que había 10 oficinas/departamentos de la Secretaría de las Naciones Unidas— participaron en el examen de la DCI, en tanto que 9<sup>16</sup> entidades no lo hicieron debido a que su presencia sobre el terreno era muy escasa o inexistente o no participaban en el sistema de coordinadores residentes. Al cuestionario de la DCI respondieron por escrito 21 entidades. Se celebraron entrevistas personales en Ginebra, Montreux, Nueva York, París, Roma y Turín. En otros lugares las organizaciones fueron entrevistadas mediante videoconferencia.

20. A finales de agosto de 2013 se envió una encuesta electrónica a los 128 coordinadores residentes. Se recibieron respuestas de 83 destinatarios (el 64,8% de todos los coordinadores residentes). Habida cuenta de la diversidad de las respuestas en todo el sistema y del elevado porcentaje de coordinadores que respondieron, debe considerarse que la encuesta es representativa. También se celebraron entrevistas con varios expertos, principalmente excoordinadores residentes con mucha experiencia, para aprovechar sus conocimientos institucionales y sus explicaciones de la evolución del sistema de coordinadores residentes. En total, se celebraron 81 entrevistas con 188 personas.

21. Debido a las limitaciones existentes, los Inspectores entrevistaron a unos diez miembros y exmiembros de equipos de las Naciones Unidas en países, pero el informe no intenta ofrecer una visión general de las preocupaciones de esos integrantes de los equipos respecto de los temas examinados, dado que durante el proceso de preparación del examen no se mantuvieron contactos sistemáticos con ellos (como consecuencia de las limitaciones presupuestarias) ni se les pidió que participaran en la encuesta. Además, aunque los

<sup>15</sup> La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), departamentos y oficinas de la Secretaría de las Naciones Unidas [el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DAES), el Departamento de Asuntos Políticos, el Departamento de Información Pública, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz (DOMP), el Departamento de Seguridad, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH), la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (OGRH), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) y la Oficina Ejecutiva del Secretario General], la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), el GNUM (la UNDOCO), la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización Mundial del Turismo (OMT), el PNUD, el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA), el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat), el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y la UNSSC.

<sup>16</sup> El Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (OOPS), el Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA), la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), la Organización Marítima Internacional (OMI), la Organización Meteorológica Mundial (OMM), la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) y la Unión Postal Universal (UPU).

Inspectores entrevistaron a un pequeño número de candidatos (inferior a diez) que, según sus organismos de procedencia, no habían superado el examen del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes —muchos organismos no conservan una relación de todos los candidatos que se presentan al examen del Centro— esa muestra pequeña y obtenida sin criterios científicos no puede considerarse representativa del número total de candidatos que no aprobaron la evaluación para coordinadores residentes.

22. De conformidad con el artículo 11.2 del Estatuto de la DCI, el presente informe ha recibido forma definitiva tras la celebración de consultas entre los Inspectores a fin de comprobar si sus conclusiones y recomendaciones se ajustaban al juicio colectivo de la Dependencia. Para ultimar el informe, se han recabado y tenido en cuenta las observaciones de las organizaciones participantes sobre el proyecto de informe. Con miras a facilitar la utilización del informe, la aplicación de sus recomendaciones y el seguimiento de estas, el anexo IV contiene un cuadro en el que se indica si el informe se somete a la consideración de los órganos rectores y los jefes ejecutivos de las organizaciones examinadas para que adopten medidas o con fines de información<sup>17</sup>.

23. Los Inspectores desean manifestar su profundo agradecimiento a los coordinadores residentes de la Organización, a los funcionarios y al personal de las entidades del sistema de las Naciones Unidas (particularmente la UNDOCO) y a los expertos que participaron en el examen.

---

<sup>17</sup> En el sitio web de la DCI pueden consultarse más datos sobre el informe, incluidos el alcance, la lista de entrevistados y la lista de documentos examinados durante el proceso de preparación del informe.

## **II. Titularidad del sistema de coordinadores residentes de las Naciones Unidas y papel y participación de las entidades de las Naciones Unidas en la selección y el nombramiento**

### **A. Titularidad del sistema de coordinadores residentes de las Naciones Unidas**

**Conclusión 1.** En los documentos normativos aprobados por los Estados Miembros se describen claramente la titularidad, los objetivos y los principios a nivel de todo el sistema en que debe sustentarse el sistema de coordinadores residentes. Se han adoptado medidas para poner en práctica esas disposiciones, pero hasta el momento los resultados no han sido suficientes para generar un verdadero sentimiento de titularidad común entre los miembros del GNUM.

24. Las ulteriores resoluciones de la Asamblea General han destacado reiteradamente que el sistema de coordinadores residentes, aunque gestionado por el PNUD, pertenece a todo el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y debe funcionar de manera participativa y concertada y de modo tal que las entidades del sistema rindan cuentas unas ante otras. A nivel operacional, esa política se ha traducido en actividades a través de la adopción de una serie de medidas concretas acordadas y aplicadas por el GNUM, entre las que destacan la aprobación del sistema de gestión y rendición de cuentas y el establecimiento del Grupo Asesor Interinstitucional en 1998, y la aprobación de su procedimiento operativo estándar en 2009 con el objetivo concreto de reforzar la selección de los coordinadores residentes por todas las organizaciones interesadas. Aunque el presente informe no examina sustantivamente la aplicación y el funcionamiento del sistema de gestión y rendición de cuentas ni la separación funcional, es importante destacar que, a menos que los organismos de las Naciones Unidas cumplan sus obligaciones recíprocas en materia de rendición de cuentas en el marco del sistema de gestión y rendición de cuentas (lo que por el momento no es el caso), el sistema de coordinadores residentes seguirá adoleciendo de una titularidad insuficiente.

25. Otro factor esencial que contribuyó a que el cargo de coordinador residente se considerase menos vinculado al PNUD y más orientado hacia el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo fue la creación del cargo de director para el país del PNUD —particularmente en países con equipos grandes o con situaciones de coordinación o de emergencia complejas— con el fin de supervisar las actividades básicas del PNUD, incluidas sus operaciones cotidianas y la movilización de sus recursos concretos. No obstante, el despliegue de directores para los países tal vez no sea siempre eficaz en función de los costos, especialmente cuando hay únicamente una pequeña presencia en el país correspondiente del equipo de las Naciones Unidas y el PNUD. Aunque el coordinador residente, en su calidad de representante residente del PNUD, sigue siendo claramente responsable de todos los asuntos relacionados con el PNUD, la creación del cargo de director para el país confiere un mayor margen al coordinador residente para que se ocupe de sus tareas a nivel de todo el sistema. A este respecto, el plan de aplicación del sistema de gestión y rendición de cuentas aprobado por el GNUM en enero de 2009 establece medidas para lograr una clara división del trabajo y de las responsabilidades correspondientes a las funciones del representante residente y del director para el país del PNUD. Para reforzar el mecanismo de separación y de conformidad con el plan de aplicación acordado en materia de gestión y rendición de cuentas, el PNUD también ha revisado la descripción de las funciones del representante residente adjunto del PNUD para permitir que el coordinador

residente delegue en él cuando proceda la gestión de las actividades del PNUD siempre que no exista el puesto de director para el país del PNUD.

26. Además, en varias resoluciones de la Asamblea General se ha propugnado que prosiga el nombramiento de directores para los países<sup>18</sup> y se ha alentado al PNUD a que lo haga cuando sea eficaz en función de los costos<sup>19</sup>. En junio de 2013 se había nombrado a 51 directores para países del PNUD<sup>20</sup>. La mayor parte de las organizaciones participantes consideran que el establecimiento del puesto de director para el país es una medida positiva con miras a lograr en cierta medida la necesaria desvinculación entre la figura del coordinador residente y el PNUD. De los coordinadores residentes que respondieron a la encuesta de la DCI, el 59,7% estaban de acuerdo (el 19,5% no lo estaban) en que los nombramientos de directores para países habían contribuido a mejorar el grado de aceptación de los coordinadores residentes por los integrantes de los equipos de las Naciones Unidas en los países por considerarlos verdaderos representantes de la totalidad de esos equipos.

27. A pesar de las claras tendencias existentes y del hecho de que cada vez es mayor el reconocimiento oficial de la evolución del papel del coordinador residente en el sistema de las Naciones Unidas, su puesta en práctica exige no solo la adopción de nuevas medidas concretas, sino también esfuerzos para modificar las percepciones de larga data que tienen las organizaciones participantes, en el sentido de que la titularidad del sistema de coordinadores residentes sigue correspondiendo más al PNUD que al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Esas preocupaciones dimanaban no solo del doble papel del coordinador residente como representante residente del PNUD, sino también del funcionamiento práctico del proceso de selección y nombramiento de los coordinadores residentes, que, a juicio de muchas organizaciones participantes, no es suficientemente transparente en ciertas etapas y no establece condiciones equitativas para todos los organismos de las Naciones Unidas. Además, se percibieron ciertas deficiencias por lo que respecta al proceso de evaluación.

**Conclusión 2. El marco establecido para la selección y el nombramiento de coordinadores residentes ha plasmado en un proceso interinstitucional más previsible, integrador y participativo, con una clara separación de las etapas de evaluación, selección y nombramiento.**

28. El establecimiento de principios y de un marco para la participación a nivel de todo el sistema en la evaluación, la selección y el nombramiento de coordinadores residentes entrañó una importante reestructuración de las prácticas anteriormente seguidas en el proceso de adopción de decisiones, que tenía un carácter especial, no transparente y no integrador. La aprobación y la aplicación del procedimiento operativo estándar del Grupo Asesor Interinstitucional se han traducido en un mecanismo más planificado, sistemático y previsible para la selección y el nombramiento, el cual ofrece posibilidades de participación a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas sobre la base de normas claras. El procedimiento operativo estándar contiene los principios fundamentales que orientan el proceso de presentación de solicitudes, selección y nombramiento de los coordinadores residentes, la composición del Grupo Asesor Interinstitucional, incluidas las funciones y responsabilidades de sus miembros, sus procedimientos operacionales y su gestión y administración<sup>21</sup>.

<sup>18</sup> Resolución 62/208 de la Asamblea General, párr. 105 (14 de marzo de 2008).

<sup>19</sup> Resolución 67/226 de la Asamblea General, párr. 124 h) (22 de enero de 2013).

<sup>20</sup> La respuesta del PNUD al cuestionario de la DCI se recibió el 4 de junio de 2013.

<sup>21</sup> Procedimiento operativo estándar del Grupo Asesor Interinstitucional (aprobado por el GNUD, 30 de noviembre de 2009).

**Tal como se establece en el procedimiento operativo estándar, los principios fundamentales que orientan el proceso de presentación de solicitudes, selección y nombramiento de los coordinadores residentes son los siguientes:**

- i) Los candidatos propuestos para desempeñar cargos de coordinadores residentes han de ser los mejores y los más capacitados.
- ii) El proceso de selección promoverá la transparencia, la participación y la titularidad del sistema de las Naciones Unidas.
- iii) En relación con la representación, el objetivo es lograr que las personas cuyas candidaturas se estén considerando para desempeñar cargos de coordinadores residentes se hagan eco del principio de la diversidad de conformidad con los amplios criterios siguientes:
  - a) El equilibrio Norte-Sur: el conjunto de los candidatos ha de hacerse eco del principio de la distribución geográfica equitativa de conformidad con el Artículo 101, párrafo 3, de la Carta de las Naciones Unidas;
  - b) El equilibrio de género: ha de hacerse todo lo posible para que haya un 50% de mujeres, en consonancia con la resolución 61/244 de la Asamblea General;
  - c) La representatividad del sistema de las Naciones Unidas: ha de procurarse garantizar una amplia representación de candidatos de todo el sistema de las Naciones Unidas, incluidos candidatos de organismos especializados, organismos no residentes y la Secretaría de las Naciones Unidas;
  - d) La ampliación del proceso de selección y nombramiento de los coordinadores residentes a fin de hacerlo extensivo a candidatos externos de fuera del sistema de las Naciones Unidas.
- iv) Ha de mantenerse la confidencialidad de las entrevistas que el Grupo Asesor Interinstitucional celebre con los diferentes candidatos.

29. Sobre la base de sus conclusiones, los Inspectores consideran que, en general, se respetan en la práctica las disposiciones fundamentales del procedimiento operativo estándar a los efectos de la aplicación de los principios (con ciertas limitaciones, excepciones u obstáculos que se detallarán en las secciones siguientes), lo que da lugar a que se sigan prácticas uniformes en todo el proceso. Las listas de reserva de coordinadores residentes se actualizan periódicamente y la previsión de puestos vacantes, seguida del proceso de presentación de solicitudes y de selección, se lleva a cabo según lo dispuesto en el acuerdo interinstitucional. De resultados de la aplicación del procedimiento operativo estándar, se han realizado importantes avances en relación con la mejora de la transparencia y la titularidad del proceso a nivel de todo el sistema. La aplicación del procedimiento operativo estándar se revisa anualmente y las experiencias correspondientes se examinan en el marco de debates normativos del Grupo Asesor Interinstitucional, lo que en ocasiones da lugar a actualizaciones del procedimiento operativo estándar. No obstante, esos debates se centran más en los problemas prácticos y hay una falta de diálogo, especialmente a nivel superior, sobre cuestiones normativas de carácter más general en relación con el funcionamiento del proceso de selección y nombramiento.

## B. Composición y calidad de la selección

**Conclusión 3. De resultas del proceso de selección y nombramiento existente, la mayoría de los interesados consideran que ha mejorado la calidad del conjunto de coordinadores residentes<sup>22</sup> y que la composición de ese conjunto es más diversa en la actualidad por lo que respecta al género, la procedencia geográfica y la organización de origen. Con todo, a pesar de la mejora de las tendencias estadísticas, persiste el firme convencimiento en todo el sistema de que los coordinadores residentes son "un asunto del PNUD".**

### Calidad de la selección

30. Entre el personal directivo superior de las organizaciones participantes prevalece la opinión de que, desde el establecimiento de las nuevas disposiciones que rigen la selección y el nombramiento, se ha producido una considerable mejora en la calidad del conjunto de coordinadores residentes designados. Fueron muy escasas las opiniones que se manifestaron en contrario. La satisfacción por la actuación de los coordinadores residentes se pone también de manifiesto en sus evaluaciones de la actuación profesional realizadas por los equipos regionales del GNUD. En 2012, el 21% de los coordinadores residentes obtuvieron la calificación de sobresaliente, el 39% superaron las expectativas, el 37% cumplieron plenamente las expectativas y únicamente el 3% las cumplieron parcialmente<sup>23</sup>. Aunque es probable que esas calificaciones se vean en cierto modo afectadas por las deficiencias del sistema de evaluación de la actuación profesional, coinciden con el mensaje fundamental recibido por los Inspectores durante el proceso de preparación del informe en lo concerniente a la elevada calidad de la selección.

31. A pesar de las escasas reservas manifestadas en relación con las calificaciones de la evaluación de la actuación profesional de los coordinadores residentes, la mayor parte de los entrevistados opinaron que los coordinadores residentes estaban a la altura de las expectativas de su ardua labor. La Presidencia del GNUD opinó asimismo que, en general, la calidad de los coordinadores residentes era a la sazón mejor que cinco años antes. Un representante de una organización participante que había colaborado con coordinadores residentes durante más de 30 años resumió la opinión imperante acerca del presente grupo de coordinadores residentes, en el sentido de que tenían una mentalidad más abierta, eran más integradores y tenían mejores dotes de gestión de las personas, habilidades diplomáticas y técnicas de comunicación; estaban menos centrados en la labor en pro del desarrollo; eran menos tecnócratas; y tenían más capacidad para tender puentes, con lo que lograban que el equipo de las Naciones Unidas en el país trabajase de manera conjunta.

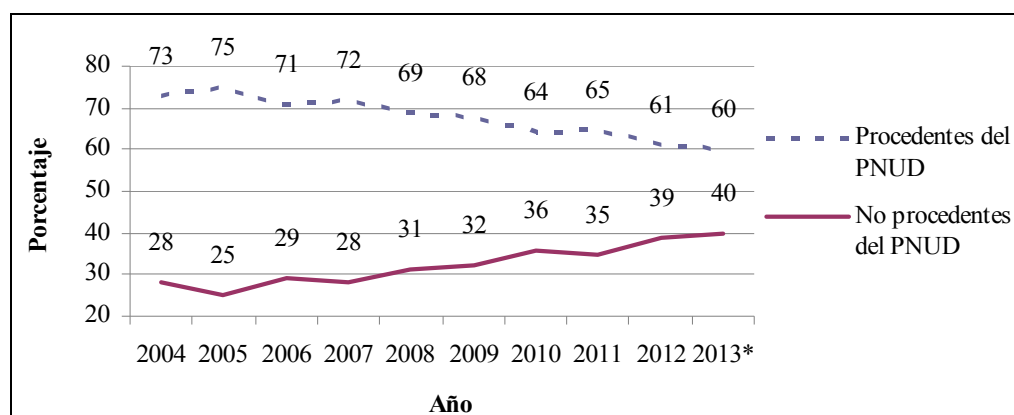
32. Las preocupaciones manifestadas solían referirse al doble papel de los coordinadores residentes en su calidad de representantes residentes del PNUD, aunque también se manifestó inquietud por el hecho de que fuese casi imposible, si no se disponía de apoyo y recursos suficientes, que un coordinador residente desempeñase las múltiples funciones de representante residente del PNUD, coordinador de asuntos humanitarios, oficial designado para cuestiones de seguridad y representante especial adjunto del Secretario General. Los organismos especializados, los fondos y los programas también se quejaron de la insuficiencia de conocimientos de los coordinadores residentes en relación con el mandato y las prioridades de las diversas entidades de los equipos de las Naciones Unidas en los países.

<sup>22</sup> Aparte de las opiniones manifestadas por las organizaciones participantes y de las calificaciones obtenidas en la evaluación de la actuación profesional, por el momento no hay estudios concretos para verificar y evaluar si se han registrado mejoras en la calidad del conjunto de coordinadores residentes.

<sup>23</sup> Datos recibidos de la UNDOCO el 7 de octubre de 2013.

**Coordinadores residentes: organización de origen\***

Gráfico 1

**Procedencia de los coordinadores residentes – organización de origen**

*Fuente:* Datos enviados por correo electrónico por la UNDOCO el 19 de septiembre de 2013.

\* Al 31 de agosto de 2013.

33. Aunque casi todos los coordinadores residentes procedían del PNUD en los primeros años de funcionamiento del sistema de coordinadores residentes, ese ya no es el caso, ya que la proporción de coordinadores residentes no procedentes de entidades del PNUD se ha ido asentando e incrementando a lo largo de los años. A finales de agosto de 2013, el 40% de todos los coordinadores residentes procedían de alguna entidad no perteneciente al PNUD, lo que contrastaba con el 32% en 2009<sup>24</sup> y únicamente el 28% en 2004. Si bien esa tendencia general es considerada favorablemente en las entidades no pertenecientes al PNUD, existe cierto grado de insatisfacción en lo concerniente a la velocidad del cambio dentro del PNUD. El personal directivo superior del PNUD manifestó que tenía que hacer frente a la insatisfacción de su personal de máximo nivel sobre el terreno y de algunos directivos superiores de la Sede, quienes se quejaban de que, en los últimos 12 meses, el 60% de los puestos de representantes residentes del PNUD se habían asignado a personas que no procedían de entidades del PNUD. Algunos directivos superiores del PNUD manifestaron durante las entrevistas que las actividades de desarrollo se habían resentido por el hecho de que la mayoría de los puestos directivos de máximo nivel sobre el terreno del PNUD se asignaban cada vez más a funcionarios de otros organismos, quienes solían carecer de la experiencia laboral pertinente en el ámbito del desarrollo. No obstante, los directivos de máximo nivel del PNUD consideraron que la transformación de las funciones de los coordinadores residentes iba más allá de las meras responsabilidades relacionadas con el desarrollo y acogieron favorablemente los logros concretos que habían dado lugar a que el conjunto de los coordinadores residentes tuviese una composición más adaptada que nunca al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

34. A pesar de esas novedades positivas, la representación de las entidades no pertenecientes al PNUD sigue siendo desigual, ya que las organizaciones con una amplia presencia sobre el terreno —probablemente una fuente natural de buenos candidatos al cargo de coordinador residente— únicamente aportan un número mínimo de coordinadores residentes. Ese es el caso de las nueve entidades siguientes de las Naciones Unidas: el ACNUR, la FAO, la OIT, la OMS, el ONUSIDA, el PMA, la UNESCO, el UNFPA, y el

<sup>24</sup> Síntesis de los informes anuales sobre los coordinadores residentes correspondiente a 2011/2012, GNUD, pág. 57.



UNICEF. Pese a contar con una amplia presencia sobre el terreno al estar representadas en diferentes equipos de las Naciones Unidas en los países, cuyo número se situaba entre 85 y 128 en 2010<sup>25</sup>, esas entidades únicamente han logrado que en los últimos siete años entre uno y seis de los candidatos que presentaron al Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes lograsen acceder al cargo de coordinador residente. El ACNUDH (54 equipos de las Naciones Unidas en los países y 3 coordinadores residentes) ha mejorado en cierta medida sus resultados, en tanto que la OCAH ha tenido más éxito, ya que ha conseguido 8 coordinadores residentes entre 2006 y 2012, a pesar de que su presencia sobre el terreno se limitaba únicamente a 35 equipos de las Naciones Unidas en los países. El PNUD, que ha conseguido colocar a 136 coordinadores residentes en los siete últimos años, sigue siendo el principal protagonista, en tanto que en el extremo opuesto se sitúan el FIDA, el ONU-Hábitat y la ONUDI, de los que no proceden coordinadores residentes aun cuando cuentan con una decente presencia sobre el terreno en varios equipos de las Naciones Unidas en los países, cuyo número se cifra entre 35 y 74. Esa representación desigual puede atribuirse en parte al reducido número de candidatos no procedentes del PNUD en las listas de reserva de coordinadores residentes, lo que a su vez guarda relación con el limitado número de candidatos presentados al Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes por entidades no pertenecientes al PNUD (véanse los párrs. 51 a 53).

### **Composición en función del género y del origen geográfico**

35. La proporción de mujeres que desempeñan el cargo de coordinador residente también ha aumentado considerablemente los últimos años, ya que pasó del 26% en 2006 al 40% a finales de agosto de 2013, si bien el sistema de coordinadores residentes dista mucho de alcanzar una representación del 50% de mujeres en consonancia con lo dispuesto en la resolución 61/244 de la Asamblea General. Los principales obstáculos con que se tropieza en relación con la diversidad de género se refieren a los cargos que se ocupan de la asistencia humanitaria y a los cargos directivos superiores de las categorías D-2 y de Subsecretario General (SsG). Aunque la paridad de género se ha alcanzado en buena medida en el caso de los cargos de coordinadores residentes que se ocupan del "desarrollo" (es decir, todos los coordinadores residentes y oficiales designados que no desempeñan funciones de coordinador de asuntos humanitarios ni de representante especial adjunto del Secretario General), cargos que estaban ocupados en un 47% por mujeres a finales de marzo de 2013, la gran mayoría (el 80%) de esos cargos relacionados con el "desarrollo" corresponden a la categoría D-1. Por el contrario, en los cargos relacionados con "la asistencia humanitaria/el mantenimiento de la paz" (es decir, cargos en que el correspondiente coordinador residente también desempeña las funciones de coordinador de asuntos humanitarios y de representante especial adjunto del Secretario General), las mujeres representan únicamente el 20% del número total de coordinadores residentes. En los cargos relacionados con "la asistencia humanitaria/el mantenimiento de la paz", el 20% de todos los cargos de coordinador residente son de la categoría D-1, el 46% de la categoría D-2 y el 34% de la categoría de SsG. En tales categorías, las mujeres se concentran en buena medida en la categoría D-1, lo que representa el 57% de todos los coordinadores de asuntos humanitarios/representantes especiales adjuntos del Secretario General, en tanto que en las categorías D-2 y de SsG las proporciones se reducen de manera considerable al 13% y el 8%, respectivamente<sup>26 27</sup>. En lo tocante al equilibrio geográfico, la proporción de

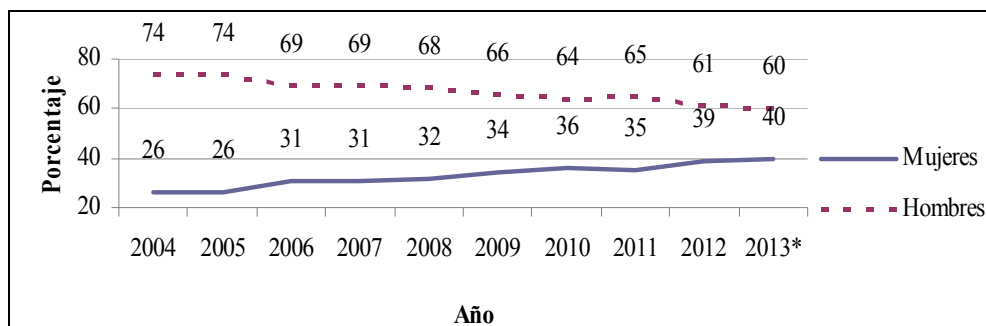
<sup>25</sup> Síntesis de los informes anuales sobre los coordinadores residentes correspondiente a 2010, pág. 53.

<sup>26</sup> Respuesta de la UNDOCO al cuestionario de la DCI, recibida el 13 de mayo de 2013.

<sup>27</sup> De las aproximadamente 50 personas que son coordinadores residentes o están disponibles para el desempeño de ese cargo en la categoría D-2 y categorías superiores, únicamente el 10% son mujeres y el 40% proceden del Sur en general. En 2012, de las 23 personas propuestas para el desempeño de cargos con múltiples funciones, únicamente 5 (el 22%) eran mujeres, de las que 1 fue designada para desempeñar un cargo de SsG y otra para el desempeño de un cargo de la categoría D-2. Se propuso

coordinadores residentes de países en desarrollo disminuyó del 52% en 2009 al 44% a finales de agosto de 2013.

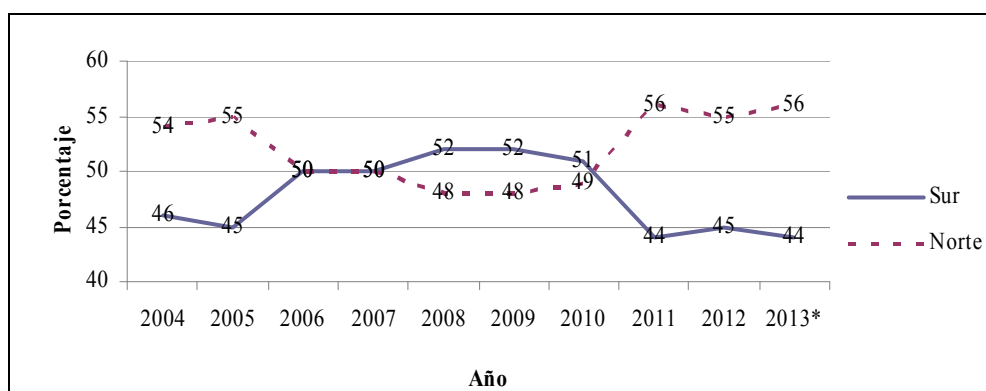
Gráfico 2

**Desglose de los coordinadores residentes – equilibrio de género**

Fuente: Datos enviados por correo electrónico por la UNDOCO el 19 de septiembre de 2013.

\* Al 31 de agosto de 2013.

Gráfico 3

**Desglose de los coordinadores residentes – equilibrio Norte-Sur**

Fuente: Datos enviados por correo electrónico por la UNDOCO el 19 de septiembre de 2013.

\* Al 31 de agosto de 2013.

36. Algunas organizaciones participantes se han adaptado lentamente a la evolución de la composición del conjunto de coordinadores residentes por considerar que los rápidos cambios producidos en relación con la diversidad han entrañado una disminución de la calidad de los coordinadores residentes; es decir, que el Secretario General, habida cuenta de que su prioridad, tal como ha manifestado públicamente, es promover la paridad de género dentro del sistema de coordinadores residentes, en ocasiones ha seleccionado como candidatas a mujeres menos calificadas que los candidatos de sexo masculino. Esas afirmaciones no pudieron ser verificadas por los Inspectores. Sus impresiones personales generales a raíz de las entrevistas con 29 coordinadores residentes (20 hombres y 9 mujeres) fueron muy positivas. A pesar de ciertos elementos de desigualdad, los Inspectores no observaron ninguna correlación negativa entre el aumento de la diversidad y la calidad de los coordinadores residentes.

a 8 candidatos del Sur en general (el 35%), de los que 2 fueron finalmente designados (observaciones del DOMP/Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno sobre el proyecto de informe de la DCI, recibidas el 2 de diciembre de 2013).

37. Aunque las cifras muestran claramente que el proceso de selección ha dado lugar a una mayor diversidad de los coordinadores residentes y a mejoras en su calidad, existe el firme convencimiento en toda la Organización de que el sistema de coordinadores residentes sigue siendo "un asunto del PNUD". Para que se deseche realmente esa idea, sería conveniente que el Secretario General, con la ayuda del GNUD, destacase los objetivos o metas deseables a largo plazo —basados en claros criterios— en lo concerniente a la diversidad geográfica y de las organizaciones de procedencia, objetivos o metas que son similares a los ya claramente establecidos en cuanto a la paridad de género. **En opinión de los Inspectores, la proporción deseable de puestos de coordinadores residentes, teniendo en cuenta las organizaciones de origen, no debe interpretarse como un estricto sistema de cuotas por organización, sino desde el punto de vista de la categoría de las organizaciones (por ejemplo, pertenencia o no pertenencia al PNUD, fondos y programas y organismos especializados) y podría basarse en la proporción global de actividades operacionales para el desarrollo realizadas a nivel de país por cada categoría de organización, su disposición a participar en la financiación de los gastos operacionales del sistema de coordinadores residentes y su voluntad de incorporar los requisitos de cooperación a nivel de país en las actividades y prácticas de gobernanza de la sede. Además, las metas relacionadas con las organizaciones no deberían alcanzarse en detrimento del principio general de la selección (los candidatos más idóneos para el puesto).**

38. Es de esperar que la aplicación de la recomendación siguiente mejore la rendición de cuentas en lo concerniente a la promoción de la diversidad en el sistema de coordinadores residentes.

#### **Recomendación 1**

**La Asamblea General, a través del proceso de la Revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo (RCAP), debe establecer metas a largo plazo en lo concerniente a la diversidad de los coordinadores residentes en el marco del equilibrio Norte-Sur y de las organizaciones de origen. Dentro del proceso de la RCAP, el Consejo Económico y Social debe supervisar la aplicación de las medidas adoptadas para alcanzar tales metas.**

### III. Evaluación de los candidatos a coordinadores residentes a través del centro de evaluación de coordinadores residentes

#### A. Funcionamiento del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes, incluidos sus puntos fuertes y sus problemas

**Conclusión 4.** Se reconoce que el Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes realiza un examen objetivo, imparcial y sumamente profesional basado en la competencia a los candidatos que deseen ser incluidos en la lista de reserva de coordinadores residentes. Como medio de control inicial de la calidad de los candidatos, constituye una importante base para garantizar la imparcialidad, la objetividad y la transparencia del proceso de selección. No obstante, la evaluación positiva general del Centro ha de precisarse con algunas observaciones críticas de varios candidatos y de representantes de organizaciones, observaciones que han de tenerse en cuenta en el próximo examen del Centro que realice el Comité Directivo Interinstitucional establecido.

39. Todos los candidatos que pueden ser designados para desempeñar cargos de coordinadores residentes han de someterse en primer lugar a un proceso de evaluación en el Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes. El proceso ha sido diseñado, preparado y ejecutado desde 2001 por Saville & Holdsworth Ltd. Canada (SHL)<sup>28</sup>, empresa internacional de consultoría, mediante contratos firmados con el PNUD, que posteriormente se han modificado y prorrogado en varias ocasiones a lo largo de los años. SHL fue seleccionada por un Comité Directivo Interinstitucional<sup>29</sup> que acordó las competencias que habían de ser evaluadas y contribuyó a diseñar la evaluación. Las evaluaciones del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes suelen tener lugar en los trimestres segundo y cuarto de cada año. Todos los organismos de las Naciones Unidas se encargan de sufragar los gastos de la evaluación de sus candidatos, gastos que ascendieron como promedio a 11.470 dólares por persona en 2012 (excluidos gastos de viaje y dietas).

40. El Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes evalúa a los candidatos sobre la base de sus competencias y de los indicadores de comportamiento recogidos mediante ejercicios y otras "metodologías de evaluación apropiadas". Las evaluaciones se han diseñado para que se hagan eco de las exigencias del trabajo que suelen realizar los coordinadores residentes y de sus funciones adicionales (como la coordinación de asuntos humanitarios y la gestión de la seguridad, entre otras cosas)<sup>30</sup>. Según SHL, sus evaluadores proceden de un grupo experimentado, multinacional y equilibrado en cuanto al género, integrado por consultores o asociados independientes, procedentes de su red mundial de oficinas. Los candidatos reciben una valoración escrita detallada del Centro acerca de sus puntos fuertes y débiles en relación con las competencias de los coordinadores residentes.

<sup>28</sup> Contrato concertado en 2006 entre SHL y el PNUD, pág. 16, cláusula 3.3.

<sup>29</sup> Integrantes del Comité Directivo Interinstitucional: el PNUD (copresidencia), la UNDOCO (copresidencia y secretaría), el UNICEF, el UNFPA, la OCAH (en representación de la comunidad humanitaria), la OMS (en representación de los organismos especializados), el ACNUDH (en representación de los organismos no residentes), el Departamento de Asuntos Políticos (en representación de las técnicas y aptitudes políticas requeridas, así como en representación de la Secretaría) y ONU-Mujeres (la respuesta del PNUD al cuestionario de la DCI se recibió el 4 de junio de 2013, junto con la de ONU-Mujeres).

<sup>30</sup> Contrato concertado en 2010 entre SHL y el PNUD, anexo 1-Definiciones, pág. 1, cláusula a.

41. El Grupo de trabajo sobre el sistema de coordinadores residentes supervisa el proceso del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes, que ha sido revisado en varias ocasiones desde su establecimiento en 2001, concretamente en 2006 y en 2010. Actualmente se está procediendo a la revisión de la labor del Centro por un Comité Directivo Interinstitucional en relación con la prórroga del contrato de gestión del Centro.

42. Sobre la base de la información facilitada por las organizaciones participantes y los coordinadores residentes, predomina la opinión de que el Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes sirvió debidamente de filtro inicial para los candidatos propuestos por las organizaciones sobre la base de un conjunto de criterios sobre la competencia. De los coordinadores residentes que respondieron a la encuesta de la DCI, el 97,6% consideraron que el proceso del Centro era imparcial y objetivo y estaba gestionado y administrado profesionalmente; el 90,1% se mostraron satisfechos por la información recibida de la evaluación y por el hecho de que tenían suficiente margen para formular observaciones sobre los aspectos con los que no estaban de acuerdo; el 91,3% consideraron que los candidatos habían sido tratados de manera igual e imparcial en el Centro; y el 91,3% también consideraron que las competencias sobre las que se examinaban en el Centro eran adecuadas para la labor cotidiana que realizaban en calidad de coordinadores residentes. La mayor parte de los coordinadores residentes (el 80%) consideraron asimismo que el proceso del Centro era neutro desde el punto de vista de las organizaciones, es decir, no se obtenían ventajas por el hecho de proceder de una determinada organización. La mayoría de los directores de las organizaciones participantes que habían observado el proceso de evaluación *in situ* expresaron opiniones igualmente positivas en cuanto a la calidad y profesionalidad del Centro.

43. **Se manifestaron opiniones críticas en relación con las competencias, las aptitudes y las capacidades que se evaluaban y por el hecho de que en el Centro no se hiciera ninguna prueba sobre los conocimientos sustantivos.** El personal directivo superior del PNUD estaba sumamente preocupado por el hecho de que los candidatos aprobaban las evaluaciones del Centro sin tener un nivel suficiente de conocimientos sobre el desarrollo, lo cual constituía un riesgo especial, habida cuenta del creciente número de candidatos no procedentes del PNUD. ONU-Mujeres prefería que se realizasen pruebas que abarcasen todos los principios de programación de las Naciones Unidas, particularmente la normativa (el enfoque basado en los derechos humanos, el género y la sostenibilidad ambiental). Otros organismos eran partidarios de reforzar las pruebas de ciertas aptitudes/competencias o establecer pruebas de los conocimientos sustantivos relacionados, entre otras cosas, con la seguridad (el Departamento de Seguridad), los derechos humanos (el ACNUDH y la OCAH), las actividades humanitarias (la OCAH) y las aptitudes políticas (el Departamento de Asuntos Políticos y el DOMP), aunque algunas de esas pruebas —las referentes a las aptitudes/competencias— habían de reajustarse en lugar de cambiarlas radicalmente. Esas opiniones coincidían también con las de los coordinadores residentes: el 45,1% de los coordinadores residentes que respondieron que no estaban de acuerdo (el 43,8% sí lo estaban) con que las competencias necesarias para el desempeño de la función de oficial designado para cuestiones de seguridad se sometían a pruebas adecuadas en el Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes.

44. Otra importante cuestión señalada repetidamente a la atención de los Inspectores durante la revisión fue la **preferencia cultural** por el sistema educativo "anglosajón" observada durante el proceso de evaluación, que favorecía a los candidatos de América del Norte y Europa Occidental en lo concerniente a las expectativas de comportamiento. De las personas que respondieron a la encuesta de la DCI, una de cada cuatro (el 26,3%) no estaba de acuerdo o estaba profundamente en desacuerdo con la afirmación de que el proceso del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes era neutro desde el punto de vista cultural (es decir, no podían obtenerse ventajas por el hecho de proceder de un determinado grupo cultural, étnico, nacional, religioso o lingüístico). Como ejemplo, se señaló que, si

bien las características propias de un "vendedor", tales como las de ser "directo", "resuelto", "agresivo" e "insistente", se consideraban indicadores positivos por los evaluadores, ya que producían resultados inmediatos en los ejercicios de simulación, esas características no eran propias de la naturaleza de los candidatos procedentes de sociedades en que se daba primacía al hecho de evitar los conflictos. Otras de las personas que respondieron observaron que, dado que toda la cultura de las Naciones Unidas tenía una orientación muy "anglosajona", el Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes sometía a los candidatos a pruebas sobre el sistema dominante en el que necesitaban trabajar.

45. Se formularon observaciones críticas en relación con el **insuficiente nivel de plurilingüismo** en el proceso de evaluación. Aunque se reconoció que se realizaban pruebas de francés y español, varias de las personas que respondieron manifestaron que había que revisar detenidamente el dominio de esos dos idiomas por parte de los evaluadores. Los oradores cuyo idioma materno no era el inglés se quejaron por el hecho de que la mayoría de las pruebas había que hacerlas en inglés ante evaluadores cuyo idioma materno era el inglés y que desconocían las realidades cotidianas de los coordinadores residentes que trabajaban sobre el terreno y apenas valoraban el hecho de que los coordinadores residentes también tuviesen que utilizar otros idiomas en su trabajo. Varias organizaciones participantes y varios candidatos del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes también manifestaron dudas sobre la **pertinencia del componente de pruebas psicométricas** del Centro, componente que, según observaron, constituía una forma de realización de pruebas más frecuente en los países occidentales. Los candidatos que estaban familiarizados con esas pruebas tenían más posibilidades de superarlas "haciendo trampas", en tanto que los candidatos de países en desarrollo no familiarizados con ellas se quejaban de que no recibían suficiente información de antemano sobre el contenido de las pruebas.

46. En general, el 65,1% de los coordinadores residentes que respondieron opinaron que el Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes funcionaba adecuadamente del modo en que estaba estructurado y que no realizarían ningún cambio importante en el proceso. Del resto de los que respondieron, el 23,8% no estaban de acuerdo e indicaron que ciertamente había aspectos que se podían mejorar. **Habida cuenta de que el proceso de evaluación de los coordinadores residentes está siendo revisado por el Comité Directivo Interinstitucional, los Inspectores se han abstenido de hacer sugerencias concretas sobre el Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes. Los Inspectores únicamente desean señalar a la atención del Comité Directivo Interinstitucional la necesidad de ponderar debidamente las sugerencias de las organizaciones participantes y los coordinadores residentes sobre el mejoramiento de las pruebas sobre aptitudes/competencias concretas y el conocimiento general de los principios de programación de las Naciones Unidas.**

47. No obstante, es importante mantener una actitud de neutralidad respecto de los conocimientos y las organizaciones en el proceso de realización de las pruebas a fin de seguir garantizando que todos los candidatos tengan las mismas oportunidades, independientemente de su organización de origen. Además, debe considerarse la posibilidad de establecer un equilibrio adecuado en cuanto a la diversidad lingüística y cultural de los evaluadores para dar más cabida a los candidatos a coordinadores residentes de diferentes orígenes sin comprometer el rigor del proceso de evaluación. Por último, los Inspectores subrayan que el examen del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes es un requisito indispensable para acceder a puestos de coordinadores residentes y que hay otros importantes criterios en materia de recursos humanos —a saber, la experiencia, la actuación profesional, la personalidad, la idoneidad y los conocimientos específicos necesarios para un determinado cargo de coordinador residente— que, como es el caso, deben seguir revisándose y examinándose en una etapa ulterior del proceso de selección.

**B. La diversidad de los candidatos propuestos para el examen del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes no está en consonancia con los criterios de diversidad que se aplican en los nombramientos**

**Conclusión 5.** La diversidad en lo que concierne al género, la región geográfica, el idioma y la organización de origen de los candidatos propuestos por las organizaciones para el examen no está en consonancia con los criterios aplicados en la etapa final del nombramiento. Los reiterados llamamientos a la diversidad de los candidatos propuestos para los exámenes no han producido resultados significativos en el sentido de una mejor adecuación de la lista de reserva a los criterios establecidos para los nombramientos.

48. A pesar de los reiterados llamamientos del Secretario General, la Presidencia del GNUD y la UNDOCO para lograr una mayor diversificación de los candidatos propuestos para someterse a los exámenes para el cargo de coordinador residente, no se han producido mejoras significativas en la diversidad de los candidatos que se presentan a los exámenes del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes y, por consiguiente, la diversidad de la lista de reserva de coordinadores residentes (integrada por candidatos que han pasado los exámenes del Centro) no representa el nivel deseado de diversidad, lo que, a su vez, puede producir un efecto negativo en la diversidad de los futuros nombramientos.

Gráfico 4

**Desglose de los candidatos de sexo femenino y procedentes del Sur que se presentan a los exámenes del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes (2006-2012)**

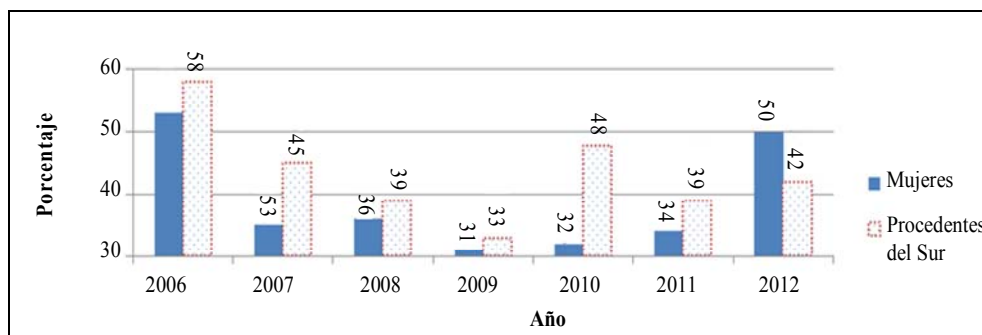
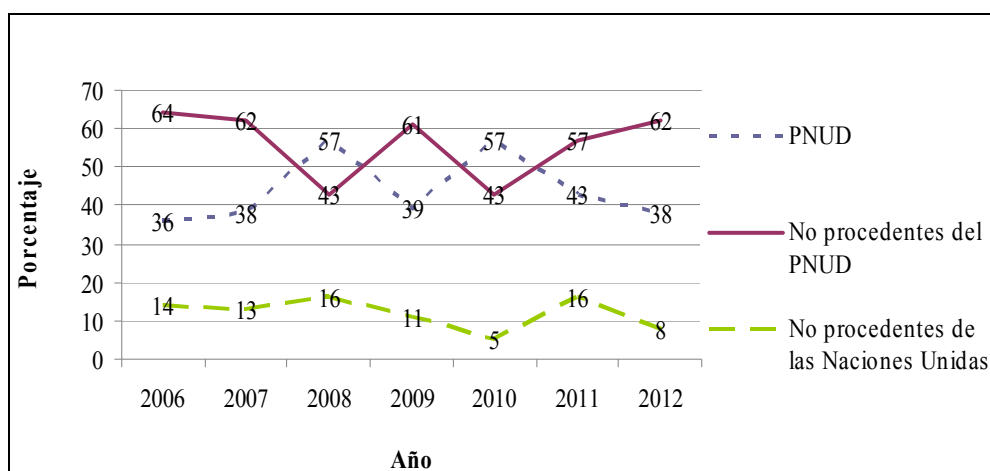


Gráfico 5

**Organización de origen de los candidatos que se presentan a los exámenes del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes (2006-2012)**



Fuente de los datos de los gráficos 4 y 5: respuesta del PNUD al cuestionario de la CDI, recibida el 4 de junio de 2013.

49. La diversidad también se ve afectada por la composición actual de las listas de reserva de coordinadores residentes y la disminución de la tasa de candidatos procedentes del Sur que aprueban el examen del Centro. De 2006 a 2009, el 47,8% (45/94) de los candidatos del Sur pasaron el examen, lo que contrasta con una tasa general de aprobados del 54,3% (113/208) correspondiente a todos los candidatos, es decir, una diferencia de únicamente el 6,5% (véase el anexo III, cuadro 3). No obstante, a raíz de la reforma del proceso de selección, la tasa de candidatos del Sur aprobados de 2010 a 2012 se redujo considerablemente al 35,3%, por comparación con la tasa general de aprobados del 50,6%, lo que constituye una diferencia muy abultada del 15,3%, indicio tal vez de que los candidatos del Sur consideran más arduo que en épocas anteriores negociar el proceso de evaluación por comparación con sus homólogos del Norte. **Esa cuestión debe ser más estudiada, lo que excede del ámbito de este informe.**

50. Cuando la tasa de aprobados del Centro se examina desde la perspectiva del género, la diferencia es mínima, ya que el 54,9% de los candidatos de sexo masculino aprobaron el examen entre 2006 y 2012, por comparación con el 51,4% de candidatos de sexo femenino, es decir, la diferencia fue únicamente del 3,5%. Paralelamente —y contrariamente a la idea generalizada de que los candidatos del PNUD obtienen mejores resultados en los exámenes del Centro que los candidatos no pertenecientes al PNUD y los candidatos externos (de fuera de las Naciones Unidas)— la tasa de aprobados de los tres grupos entre 2006 y 2012 fue idéntica: el 52,6% (para los no procedentes del PNUD), el 52,8% (para los procedentes del PNUD) y el 52,3% (para los candidatos externos, es decir, de fuera de las Naciones Unidas).

51. Las listas de reserva de coordinadores residentes<sup>31</sup> —origen de los futuros coordinadores residentes— presentan incluso un mayor desequilibrio por lo que respecta al género y a la diversidad geográfica por comparación con los coordinadores residentes ya designados, ya que únicamente el 37% de los candidatos de la lista A (candidatos disponibles para su inmediato despliegue) son mujeres y únicamente el 35% proceden del Sur. Si bien el PNUD ha obtenido muy buenos resultados en los últimos años mediante la

<sup>31</sup> Datos de las listas de reserva A y B correspondientes a febrero de 2013.



promoción de la paridad de género, ya que el 62% de todos sus candidatos de la lista A son mujeres (lo que representa el 65% de todos los candidatos de sexo femenino de la lista A), las entidades no pertenecientes al PNUD han obtenido malos resultados al respecto, ya que son mujeres únicamente el 21% de todos los candidatos no pertenecientes al PNUD de la lista A. **Es conveniente que otras entidades de las Naciones Unidas realicen esfuerzos similares a los del PNUD para promover la diversidad de género.** En lo concerniente a la diversidad geográfica, las entidades pertenecientes y no pertenecientes al PNUD han obtenido resultados mediocres, ya que únicamente proceden del Sur el 35% de los candidatos del PNUD de la lista A y un porcentaje aún más bajo, el 30%, corresponde a candidatos no pertenecientes al PNUD de esa misma lista. Sigue siendo un problema la diversidad lingüística por lo que respecta a la composición de la lista de reserva A: si bien los 54 candidatos hablan inglés, el 39% hablan francés y el 26% hablan español, solo hay tres candidatos (el 5,5%) que hablan árabe. Esta última cifra es alarmante, dado el importante número de coordinadores residentes que hay en los países árabes. No hay ni un solo candidato a coordinador residente de la lista A que hable ruso o chino.

52. Por lo que respecta a la paridad de género (un 41% correspondiente al PNUD y un 38% correspondiente a entidades no pertenecientes al PNUD) y la distribución geográfica (un 41% correspondiente al PNUD y un 36% correspondiente a entidades no pertenecientes al PNUD), tanto el PNUD como las entidades no pertenecientes al PNUD no llegan a alcanzar la paridad de género en el caso de sus candidatos a coordinadores residentes de la lista B (disponibles para ser nombrados en un próximo futuro). La diversidad lingüística en relación con la composición de la lista de reserva B es ligeramente mejor que en el caso de la lista A: si bien los 90 candidatos hablan inglés, el 42% hablan francés y el 32% hablan español, únicamente 6 candidatos (el 6,7%) hablan ruso, 3 árabe (el 3,3%) y 1 chino (el 1,1%). No obstante, la diversidad en cuanto a la organización de origen disminuye considerablemente en el caso de la lista de reserva B, ya que corresponde al PNUD el 57% de todos los candidatos, lo que contrasta con únicamente el 39% en el caso de la lista A.

53. A las preocupaciones de las entidades no pertenecientes al PNUD que no proponen a suficientes candidatos de sexo femenino o procedentes del Sur para que realicen los exámenes del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes se suma el hecho de que esas entidades no proponen a un número suficiente de candidatos en general. En los siete años comprendidos entre 2006 y 2012, únicamente tres entidades no pertenecientes al PNUD han presentado a más de 20 candidatos a los exámenes del Centro, a saber, el UNICEF (30), la OCAH (25) y el PMA (24). Resulta inquietante que seis entidades con una importante presencia sobre el terreno tengan únicamente un escaso número de candidatos presentados a los exámenes del Centro: 12 presentados por el ACNUR, 8 presentados por la OMS, otros tantos presentados por el ONUSIDA y otros 8 presentados por la UNESCO y únicamente 5 y 4 presentados por la OIT y el UNFPA, respectivamente. **Además de la recomendación 1, con el fin de hacer frente al problema de la escasa diversidad en relación con la presentación de candidatos al examen del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes, todas las entidades deben proponer a un mayor número de candidatos calificados y el aumento del número de candidatos propuestos debe hacerse un mayor eco de los criterios establecidos a tal efecto.**

### **C. Deficiencias internas y limitaciones en las prácticas de las organizaciones en lo concerniente a la búsqueda y la preparación de candidatos para la evaluación**

**Conclusión 6. Debe hacerse frente a las deficiencias internas y a las limitaciones en las prácticas de las organizaciones a fin de mejorar su actuación a los efectos de la búsqueda de candidatos para la evaluación.**

54. Los Inspectores observaron que no existía un sistema interno coherente en la mayoría de las entidades del sistema de las Naciones Unidas para buscar a candidatos para el Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes, a lo que se sumaba la percepción de la falta de compromiso y atención a esta cuestión por el personal directivo superior. En la mayoría de las entidades, las directrices para la búsqueda de posibles candidatos a coordinadores residentes no están incluidas en las prácticas de recursos humanos y la búsqueda se basa frecuentemente en la iniciativa personal de los candidatos o constituye el resultado de decisiones adoptadas para casos concretos por el personal directivo superior. De todos los coordinadores residentes no procedentes del PNUD que respondieron a la encuesta de la DCI, el 57% indicaron que se habían puesto en contacto con sus organizaciones para que los patrocinasen ante el Centro, en tanto que únicamente en el 32% de los casos fue la organización la que tomó la iniciativa de ponerse en contacto con el candidato. Ocurrió lo contrario en el caso de los coordinadores residentes procedentes del PNUD, el cual tomó la iniciativa de ponerse en contacto con el 73% de ellos, en tanto que el 25% se dirigieron por su cuenta al PNUD.

55. Algunas organizaciones participantes señalan que, si bien resultó fácil para los encargados de la gestión de recursos humanos del PNUD buscar a posibles candidatos a coordinadores residentes, dado que existía una clara trayectoria profesional para el personal del PNUD a los efectos de pasar a ser coordinadores residentes después de haber prestado servicios como representantes residentes adjuntos o directores para los países, esa clara trayectoria profesional no existía en el caso del personal de las entidades no pertenecientes al PNUD, razón por la que resultaba más difícil la búsqueda de posibles candidatos a coordinadores residentes. Los Inspectores únicamente aceptan en parte esta explicación y destacan la situación de las entidades de las Naciones Unidas con una importante presencia sobre el terreno, cuyos representantes en los países con experiencia en los equipos de las Naciones Unidas en los países pueden servir como fuente de candidatos a coordinadores residentes. Se informó a los Inspectores sobre las medidas dinámicas adoptadas en los últimos años por ciertos organismos (la OIT, la ONUDI y el Departamento de Asuntos Políticos/Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno de las Naciones Unidas) con el fin de buscar posibles candidatos a coordinadores residentes.

56. Preocupa profundamente a los Inspectores la falta de un enfoque unificado en la Secretaría de las Naciones Unidas para buscar y preparar a candidatos a coordinadores residentes, ya que se deja que los diferentes departamentos se ocupen por sí mismos de la cuestión, incluso por lo que respecta a la financiación de los gastos de la participación en el proceso del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes y los gastos de apoyo preparatorios conexos. **La Oficina de Gestión de Recursos Humanos debe desempeñar un papel más dinámico y de apoyo respecto de las entidades de la Secretaría de las Naciones Unidas (departamentos, oficinas y programas) que participen en el sistema de coordinadores residentes, entre las que cabe mencionar al DAES, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, el Departamento de Asuntos Políticos, el Departamento de Información Pública, el DOMP, el Departamento de Seguridad, el ACNUDH, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC).**

57. El personal directivo superior de varias organizaciones, particularmente las más pequeñas, se refirió en las entrevistas a su renuencia a presentar a mujeres como candidatas y a candidatos del Sur en general para los exámenes del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes, ya que esas organizaciones ya tenían un número reducido de mujeres y de funcionarios del Sur en cargos de responsabilidad y, por ello, se esperaba que incrementasen la diversidad en los cargos superiores de sus propias organizaciones. A la postre, el hecho de incorporar al sistema de coordinadores residentes al escaso número de mujeres y de candidatos del Sur de que disponían —que pasarían a regirse por contratos concertados con el PNUD— entrañaría un empeoramiento de su propio sistema de

estadísticas internas sobre la diversidad. **Para hacer frente a ese problema a largo plazo, ha de buscarse y prepararse a mujeres y funcionarios procedentes del Sur con capacidad de liderazgo desde las etapas iniciales de sus carreras (en las categorías P-3 y P-4). Además, se podría considerar la posibilidad de revisar la normativa existente en materia de estadísticas internas, de manera que la organización de origen de un coordinador residente<sup>32</sup> pudiese seguir incluyendo al coordinador residente dentro de su propio personal directivo superior a efectos estadísticos.**

58. Aunque existe un elevado nivel de satisfacción<sup>33</sup> entre los coordinadores residentes en relación con la información que reciben de SHL para prepararse para el examen del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes, ocurre lo contrario en lo que atañe a su grado de satisfacción con sus propias organizaciones cuando se refieren a si es adecuado el apoyo que se les presta para prepararse para el examen del Centro. De los coordinadores residentes que respondieron, el 86,3% no habían recibido de sus organizaciones ningún apoyo (formación/preparación/orientaciones) para la preparación para el examen. Contrariamente a la idea generalizada entre las entidades no pertenecientes al PNUD de que los candidatos del PNUD están mejor preparados por sus organizaciones para el examen del Centro, la encuesta de la DCI muestra que el porcentaje de coordinadores residentes no procedentes del PNUD que reciben apoyo de sus organizaciones para preparar el examen (el 21,4%) es más del doble que en el caso de los coordinadores residentes procedentes del PNUD (el 9,6%). No obstante, cabe señalar que los candidatos del PNUD pueden pedir fácilmente que los asesoren extraoficialmente muchos de sus colegas del PNUD que ya han pasado los exámenes del Centro. Los inspectores observan que esta situación está cambiando, dado que varios organismos —aunque no todos— han empezado a adoptar medidas para preparar mejor a sus candidatos para el examen del Centro (el PNUD, el PMA, la OIT, la OCAH, el DOMP/Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el ACNUR).

59. De conformidad con el párrafo 124 b) de la resolución sobre la RCAP (resolución 67/226 de la Asamblea General), en la que solicita que mejore el modo en que se selecciona a las personas en el sistema de coordinadores residentes, es de esperar que la aplicación de la siguiente recomendación mejore la eficacia del proceso de evaluación y selección de los coordinadores residentes.

#### **Recomendación 2**

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que aún no lo hayan hecho deben dar instrucciones a sus oficinas de gestión de recursos humanos para que establezcan y apliquen cuanto antes directrices apropiadas para encontrar, preseleccionar y preparar a los posibles candidatos a coordinadores residentes.**

60. Una de las razones aducidas por muchas organizaciones, particularmente las más pequeñas, para explicar por qué han presentado únicamente un reducido número de candidatos —o ningún candidato— a los exámenes del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes estriba en el elevado costo de envío de los candidatos al Centro.

<sup>32</sup> Para evitar la duplicación, esa norma se aplicaría a todas las entidades, excepto al PNUD, dado que los funcionarios del PNUD que pasan a ocupar puestos de coordinadores residentes siguen rigiéndose por contratos del PNUD.

<sup>33</sup> De los coordinadores residentes que respondieron a la encuesta de la DCI, la inmensa mayoría (el 78,8%) consideraron que la información recibida de SHL antes de sus exámenes en el Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes era útil para preparar debidamente las pruebas del Centro, en tanto que únicamente el 10% manifestaron lo contrario.

Los gastos de participación en el examen del Centro son sufragados por la organización (únicamente en dos respuestas a la encuesta se señaló que sus gastos de participación se autofinanciaban). La mayor parte de las organizaciones carecen de un presupuesto específico para los gastos de participación en el examen del Centro, razón por la que esos gastos se sufragan con cargo al presupuesto generalmente reducido de formación o perfeccionamiento del personal (el DOMP, la FAO, la UNCTAD, la UNODC y la UNOPS) o con cargo a fondos extrapresupuestarios (el Departamento de Asuntos Políticos). El PNUD, el PMA, la OCAH y el UNFPA disponen de una partida presupuestaria (con cargo a fondos ordinarios o extrapresupuestarios) para enviar a sus candidatos al Centro. **En la medida de lo posible, las organizaciones deben evitar la utilización de fondos de formación de la propia organización para sufragar los gastos correspondientes al Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes y las que no dispongan de una partida presupuestaria concreta para sufragarlos deben examinar la posibilidad de establecer una.**

61. Además, varias organizaciones señalaron que algunos de sus mejores y más brillantes candidatos no habían aprobado los exámenes del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes, lo que desalentaba a invertir en el envío de candidatos al Centro. Otras estaban frustradas por el hecho de que los candidatos aprobaban, pero permanecían en la lista de reserva de coordinadores residentes durante varios años, pese a estar propuestos para el desempeño de diversos puestos, circunstancia esta que les hacía reconsiderar si tenía razón de ser la inversión en el envío de candidatos al Centro. **Los Inspectores consideran que debe prestarse atención a reducir la carga financiera que recae sobre las organizaciones más pequeñas y también a incentivar la diversidad respecto de los nombramientos de candidatos del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes. Las organizaciones tal vez consideren la posibilidad de establecer un mecanismo de reembolso con cargo al presupuesto común, de manera que se reembolse a una organización por los gastos de participación de un candidato que haya pasado los exámenes del Centro y que pertenezca, además, a una de las tres categorías de diversidad establecidas.**

## **IV. Selección de candidatos para ser nombrados coordinadores residentes**

### **A. Funcionamiento del Grupo Asesor Interinstitucional<sup>34</sup>**

**Conclusión 7. El Grupo Asesor Interinstitucional está desempeñando en la práctica la función que tiene asignada de preseleccionar a candidatos propuestos de la lista de reserva a los efectos de que ocupen cargos de coordinadores residentes. Ese proceso abarca al sistema de las Naciones Unidas y el procedimiento operativo estándar garantiza la transmisión de información sobre los candidatos, su valoración y las decisiones adoptadas al respecto.**

62. Los Inspectores tomaron nota con satisfacción de que las disposiciones del procedimiento operativo estándar generalmente se respetaban y que, además de promover la integración, habían incorporado un importante elemento de regularidad, previsibilidad y clara planificación en todas las etapas del proceso de selección de coordinadores residentes. Ello incluía una actualización periódica de las listas de reserva de coordinadores residentes, una proyección anual y quinquenal de las futuras vacantes de coordinadores residentes, una actualización periódica y la difusión de los perfiles de los puestos de coordinadores residentes, reuniones trimestrales del Grupo Asesor Interinstitucional, actualizaciones periódicas para incluir todas las novedades pertinentes en relación con el proceso de selección y nombramiento, un examen anual de la aplicación del procedimiento operativo estándar y una clara identificación de las funciones y responsabilidades concretas de todos los miembros del Grupo Asesor Interinstitucional. El proceso de preselección está claramente definido y se sigue: es decir, la presentación del perfil del puesto para un cargo de coordinador residente por la Presidencia del Grupo Asesor Interinstitucional precede a la presentación de candidatos por las organizaciones que los proponen y a un debate sobre su formación o calificaciones. Así pues, el Grupo Asesor Interinstitucional constituye una base cada vez más confiable para que la Presidencia del GNUD adopte decisiones bien fundamentadas sobre las recomendaciones que han de formularse al Secretario General.

#### **Función de asesoramiento del Grupo Asesor Interinstitucional**

63. El Grupo Asesor Interinstitucional es un foro interinstitucional para preseleccionar a candidatos propuestos para desempeñar cargos de coordinadores residentes sobre la base de las listas de reserva presentadas por las entidades de las Naciones Unidas. En su título y en el procedimiento operativo estándar se deja claro que, en el mejor de los casos, se trata de un órgano de asesoramiento que examina a los candidatos e informa a la Presidencia del GNUD sobre su idoneidad para desempeñar cargos de coordinadores residentes. No se trata de una función definitivamente determinante sobre el nombramiento de coordinadores residentes, ya que esa prerrogativa corresponde al Secretario General. La Presidencia del GNUD también tiene la prerrogativa de facilitar su opinión al Secretario General sobre los candidatos seleccionados por el Grupo Asesor Interinstitucional y, como tales, los candidatos que la Presidencia recomienda no tienen que ser necesariamente los mismos que hayan obtenido el mayor número de votos en el Grupo Asesor Interinstitucional.

64. Los Inspectores examinaron la aplicación de las disposiciones sobre la difusión de información. Según una muestra de ocho reuniones del Grupo Asesor Interinstitucional celebradas entre octubre de 2011 y noviembre de 2012, las disposiciones del procedimiento

---

<sup>34</sup> En el anexo II pueden consultarse detalles de los procedimientos operacionales del Grupo Asesor Interinstitucional.

operativo estándar sobre la difusión de información se observaron cabalmente, salvo en lo concerniente al marco temporal, ya que la matriz de candidatos se envió a los miembros del Grupo como promedio 11,75 días<sup>35</sup> antes de las reuniones del Grupo, pese a que en el procedimiento operativo estándar se dispone que ha de enviarse con dos semanas de antelación. Las actas de las reuniones preparadas por la UNDOCO para exponer los cambios en las listas de reserva y los candidatos preseleccionados para cada vacante de coordinador residente han de distribuirse a los miembros del Grupo Asesor Interinstitucional dentro de los cinco días siguientes a la fecha de la reunión o antes de la reunión ulterior con la Presidencia del GNUM. Sobre la base de una muestra de ocho reuniones del Grupo Asesor Interinstitucional celebradas entre marzo de 2011 y noviembre de 2012, se respetaron las disposiciones del procedimiento operativo estándar, ya que las actas se enviaron a la Presidencia del GNUM como promedio 3,9 días después de la terminación de las reuniones del Grupo Asesor Interinstitucional. Los Inspectores destacan que, a fin de que los miembros del Grupo Asesor Interinstitucional dispongan de tiempo suficiente para consultar con sus mandantes sobre los candidatos a coordinadores residentes y acudan a la reunión con una opinión bien fundamentada, es esencial que se cumplan los plazos razonables para la distribución de documentos establecidos en el procedimiento operativo estándar.

**Conclusión 8. Aunque el proceso del Grupo Asesor Interinstitucional se ajusta a las disposiciones fundamentales del procedimiento operativo estándar, es necesario tener en cuenta ciertas observaciones críticas sobre el modo en que funciona, incluidos algunos aspectos del procedimiento operativo estándar que han de modificarse previo debate sustancial en el marco del GNUM.**

## **B. Problemas y críticas en relación con aspectos operacionales del Grupo Asesor Interinstitucional**

65. La opinión predominante de los participantes en las reuniones del Grupo Asesor Interinstitucional era que, en la práctica, en el Grupo Asesor Interinstitucional se celebraban **debates insuficientes o no sustantivos** sobre la calidad y la idoneidad de los candidatos a un determinado puesto. Aunque, en teoría, no había ninguna razón para poner fin a esos debates, no se disponía de tiempo suficiente a tal efecto. En el caso de ocho reuniones del Grupo celebradas entre marzo de 2011 y noviembre de 2012, se examinó por reunión a un promedio de 39,5 candidatos<sup>36</sup> para un promedio de 10 puestos. Teniendo en cuenta que en cada reunión se examina a un gran número de candidatos y que hay varios temas del programa ordinario que se examinan en las reuniones del Grupo Asesor Interinstitucional (el examen de los candidatos a coordinadores residentes es el principal tema del programa), los participantes observaron que, en la mayoría de los casos, después de una presentación de entre tres y cinco minutos realizada por el organismo patrocinador, tenía lugar directamente una votación sin un previo debate sustantivo sobre los candidatos. No obstante, algunos participantes señalaron que el Grupo Asesor Interinstitucional ya estaba familiarizado con cierto número de candidatos, particularmente los coordinadores residentes titulares o los que ya habían sido considerados previamente por el Grupo (únicamente el 12,5% de los coordinadores residentes que respondieron a la encuesta de la DCI habían sido designados para un puesto la primera vez que habían sido propuestos).

---

<sup>35</sup> La matriz se envió con 9 o 10 días de anticipación en 4 casos y con 13 o 14 días de anticipación en otros 4.

<sup>36</sup> Eso constituye el promedio del número total de candidatos propuestos para todos los puestos y no el número total de candidatos únicos, dado que el mismo candidato frecuentemente es propuesto para varios puestos.

66. Algunos miembros del Grupo Asesor Interinstitucional cuestionaron el posible efecto de un diálogo y, a este respecto, destacaron que varios organismos presentaban sus votos electrónicamente incluso antes de la reunión del Grupo, en tanto que los demás asistían en su mayoría a las reuniones sin instrucciones predeterminadas sobre cómo votar. Además, al parecer en los últimos años el rango de los integrantes del Grupo había pasado a ser más bajo (inferior a la categoría D acordada), razón por la que los participantes tenían menos autoridad delegada para modificar posiciones predeterminadas de un organismo sobre un candidato. Aunque cabe interpretar que la falta de debates obedece a que las organizaciones han obrado con la diligencia debida y han acudido preparadas a la reuniones del Grupo Asesor Interinstitucional, en el sentido de que han seleccionado a los candidatos previa celebración de amplias consultas con sus directores regionales, lo que ha plasmado en una posición bien fundamentada sobre los candidatos, los Inspectores observaron que esa diligencia debida variaba mucho de un organismo a otro.

67. También se destacó como factor que impedía la celebración de debates francos la percepción de una falta de confianza entre las organizaciones participantes en lo concerniente al respeto de la confidencialidad de los debates del Grupo Asesor Interinstitucional acerca de los candidatos. Los participantes señalaron que eran reacios a formular observaciones sustantivas sobre un candidato, dado que temían que la información se filtrase. Un organismo participante destacó que, cuando un candidato suscitaba preocupación, el director del organismo prefería llamar directamente a la Presidencia del GNUD en lugar de manifestar su preocupación al Grupo Asesor Interinstitucional. Por su parte, muchos coordinadores residentes se quejaron de que carecían de medios para defender su candidatura ante el Grupo Asesor Interinstitucional cuando influían frecuentemente circunstancias no corroboradas como "la herejía", "los rumores" y "la reputación", habida cuenta en particular de la falta de debates. **Para hacer frente a esos problemas en el proceso de diálogo, los Inspectores hacen un llamamiento a la Presidencia del Grupo Asesor Interinstitucional para que examine medios y arbitrios que permitan otorgar más tiempo e importancia a los debates sobre los candidatos y, de esa manera, se reduzca al mínimo el carácter mecánico del proceso de votación.**

68. En opinión de los integrantes del Grupo Asesor Interinstitucional, los acuerdos y negociaciones extraoficiales sobre los candidatos al margen del Grupo Asesor Interinstitucional constituían una práctica frecuente y la mayoría de las decisiones sobre los candidatos se "precocinaban" y "predeterminaban" mediante debates bilaterales. La expresión "negociación con astucia" surgió sistemáticamente durante las entrevistas con las organizaciones participantes y los coordinadores residentes, en el sentido de considerarse el mejor modo de describir con precisión el proceso de selección del Grupo Asesor Interinstitucional, en cuyo marco los organismos no solo hacían una gran presión para imponer al candidato de su elección, sino que también daban su voto a cambio de apoyo para otros cargos.

69. La mayoría de los organismos reconocieron la importancia de las presiones y destacaron al respecto que, para que los candidatos lograsen ser designados, no solo tenía que hacer presión el organismo patrocinador, sino que los propios candidatos tenían que establecer redes y darse a conocer al Grupo Asesor Interinstitucional. Los integrantes del Grupo destacaron asimismo que habría casos en que las consideraciones en materia de gestión de los recursos humanos tendrían más peso que la idoneidad del candidato a un puesto. Esas prácticas dieron lugar a que varias entidades cuestionasen la necesidad de proponer a candidatos en el futuro, habida cuenta de las importantes inversiones que ello exigía.

70. Varios organismos afirmaron que los principales participantes humanitarios en el Comité Permanente entre Organismos frecuentemente (aunque no siempre) se agruparían entre sí y harían una fuerte presión para imponer a sus candidatos preferidos, al tiempo que

votarían en bloque, particularmente cuando se tratase de países con operaciones de asistencia humanitaria. Varios participantes humanitarios reconocieron que había existido una coordinación previa y señalaron que las entidades de las Naciones Unidas con mandatos total o parcialmente humanitarios se coordinarían entre sí mediante sus oficiales de personal antes de las reuniones del Grupo Asesor Interinstitucional para determinar qué países eran prioritarios para cada entidad y a quiénes votarían. **Los Inspectores llegan a la conclusión de que el intercambio de información sobre los candidatos entre los miembros del Grupo Asesor Interinstitucional, lo que incluye las presiones y los acuerdos en materia de voto, deben considerarse parte de la práctica normal destinada a realizar la mejor preselección posible; no obstante, esas decisiones deben basarse en debates transparentes e imparciales en las reuniones del Grupo Asesor Interinstitucional. Tales reuniones no deben servir de foro para la aprobación automática de los acuerdos concertados fuera de ese marco.**

71. Una posible consecuencia imprevista del procedimiento operativo estándar del Grupo Asesor Interinstitucional es la disposición por la que se permite a los miembros del Grupo abstenerse de votar, de manera que **el Grupo preselecciona a candidatos aun cuando estos no hayan recibido los votos de la mayoría de los miembros del Grupo.** Se destacó un ejemplo particularmente notorio, en el que un candidato con 4 votos "a favor" y 2 votos "en contra" (más 9 "abstenciones" de otros miembros del Grupo Asesor Interinstitucional) fue designado por el Secretario General para ocupar un cargo de coordinador residente en 2012<sup>37</sup>. Por su parte, varios organismos señalaron que solían abstenerse cuando carecían de suficiente información sobre un candidato o cuando oían comentarios contradictorios sobre candidatos. Los reiterados llamamientos realizados por la Presidencia del Grupo Asesor Interinstitucional para que se evitaran las "abstenciones" no parecen haber servido para modificar esa práctica y rectificar tal situación. Algunas organizaciones participantes han sugerido que se modifique el procedimiento operativo estándar del Grupo Asesor Interinstitucional para especificar el número de votos "a favor" que requeriría un candidato para ser preseleccionado (por ejemplo, un *quorum* del 50%). **Los Inspectores consideran que esta propuesta tiene razón de ser.**

72. Casi la mitad (el 47,5%) de los coordinadores residentes que respondieron a la encuesta de la DCI consideraron que no se les facilitaba periódicamente información actualizada sobre la situación de sus solicitudes durante el proceso de selección, aunque el procedimiento operativo estándar del Grupo Asesor Interinstitucional atribuye claramente esa responsabilidad a la entidad patrocinadora de las Naciones Unidas. Lo que incomodaba particularmente a muchos coordinadores residentes era el hecho de que no solían recibir ninguna información cuando no estaban preseleccionados, pese a que una información honesta y transparente les habría ayudado a conocer no solo el perfil del puesto más idóneo para sus cualidades con miras a la futura presentación de solicitudes, sino también para el perfeccionamiento que requerían sus competencias y aptitudes. Cuando se recibía información, solía ser extraoficial y transmitida de boca a boca, al tiempo que su volumen y su calidad dependían frecuentemente de cuán bien conocía el candidato a los representantes de su organismo que eran miembros del Grupo Asesor Interinstitucional. **Los Inspectores instan a las organizaciones a que cumplan sus obligaciones con arreglo al procedimiento operativo estándar a los efectos de mantener informados a los candidatos sobre las decisiones del Grupo Asesor Interinstitucional.**

73. Varios miembros del Grupo Asesor Interinstitucional han criticado profundamente el actual sistema de "control de acceso", según el cual un integrante de la lista de reserva de coordinadores residentes no puede solicitar un puesto de coordinador residente sin haber

<sup>37</sup> Este puesto concreto fue anunciado en dos ocasiones en 2012 debido a la falta de candidatos idóneos. Únicamente un candidato fue presentado y examinado por el Grupo Asesor Interinstitucional.



sido propuesto oficialmente para ello por el organismo del que depende. Los partidarios del sistema de control de acceso señalaron que este sistema servía para garantizar que las organizaciones se responsabilizasen de los candidatos propuestos como coordinadores residentes, es decir, si un coordinador residente no cumplía las expectativas, el organismo del que dependía tenía la responsabilidad de retirar al candidato<sup>38</sup>. Además, señalaron que, dado que el sistema existente solo permitía que cada organismo presentase como máximo a dos candidatos por cada puesto de coordinador residente, el hecho de permitir que solicitasen el puesto los propios integrantes de las listas de reserva de coordinadores residentes podía dar lugar a un desequilibrio incluso mayor en cuanto a las organizaciones de origen, ya que solo los candidatos del PNUD constituían el 39% y el 57% de todos los candidatos de las listas de reserva A y B, respectivamente. Los partidarios del sistema existente manifestaron asimismo que, si se permitiese que solicitasen el puesto los propios candidatos y los organismos de los que dependían votasen claramente contra un candidato en el Grupo Asesor Interinstitucional, ello podría menoscabar gravemente la carrera del candidato dentro de su propia organización.

74. Los críticos del sistema señalaron que ese aspecto de control de acceso en el proceso de selección había dado lugar a que la profesionalidad (la selección del candidato más idóneo para un puesto) se reemplazase por la titularidad (la propuesta de un candidato en consonancia con los intereses de una organización). Para eliminar el desequilibrio que se percibía e incrementar el número de candidatos, varias organizaciones participantes recomendaron que el proceso de selección de coordinadores residentes tuviese la misma consideración que todos los demás procesos de selección de las Naciones Unidas: el Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes e incluso los puestos de coordinadores residentes deberían estar abiertos a todos los candidatos calificados, sin el requisito de tener que ser propuestos por un organismo. **Los Inspectores, aunque entienden que el hecho de abrir el proceso de nombramientos entrañaría riesgos y ventajas, llegan a la conclusión de que se requiere un mayor grado de flexibilidad por lo que respecta a proponer a integrantes de la lista de reserva para ocupar puestos de coordinadores residentes y hacen un llamamiento al GNUD para que examine detenidamente cómo y en qué medida puede conseguirse un proceso más abierto.**

75. Varias organizaciones criticaron el hecho de que se seleccionase y nombrase a coordinadores residentes sin haberlos entrevistado en relación con el desempeño de un puesto concreto (salvo en el caso de los nombramientos de representantes especiales adjuntos del Secretario General). Esas organizaciones participantes consideraron que el análisis del perfil del puesto, de la evaluación de la actuación profesional y de los resultados del examen del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes resultaba insuficiente, dado que la evaluación del Centro era genérica y no específica, en tanto que una entrevista podía contribuir a determinar mejor la idoneidad de un candidato para actuar en el contexto de un país concreto. El Administrador del PNUD, el CSE y el SGA del departamento principal tienen actualmente la posibilidad de entrevistar a candidatos a representantes especiales adjuntos del Secretario General/coordinadores residentes/coordinadores de asuntos humanitarios seleccionados por el Grupo Asesor Interinstitucional y ese proceso ha funcionado adecuadamente, lo que respalda la idea de la opción de la entrevista en el proceso de selección de coordinadores residentes.

76. De los coordinadores residentes que respondieron a la encuesta de la DCI, el 43,8% eran partidarios de que los candidatos fuesen entrevistados durante el proceso de selección, en tanto que el 36,3% se oponían a ello. La mayoría de los que respondieron positivamente

<sup>38</sup> Este último argumento no resulta válido para los nombramientos de coordinadores residentes a nivel de SsG, dado que, según la "política de no reversión" del Secretario General, los funcionarios pierden el derecho a reincorporarse al organismo del que dependían una vez que aceptan un nombramiento de la Secretaría a nivel de SsG.

eran partidarios de que los candidatos fuesen entrevistados por un grupo designado a tal efecto por la Presidencia del GNUD, una vez que el Grupo Asesor Interinstitucional hubiese hecho la preselección correspondiente. Varios coordinadores residentes señalaron que las entrevistas permitirían que la Presidencia del GNUD tuviese una idea más clara de "a quiénes se iba a nombrar". **Los inspectores, aunque reconocen que esas entrevistas pueden entrañar el riesgo de prolongar el proceso de selección con más etapas y trabas burocráticas, consideran apropiado incluir la posibilidad de entrevistar a quienes pueden ser nombrados por vez primera coordinadores residentes o a candidatos que obtengan un escaso apoyo durante el proceso de selección del Grupo Asesor Interinstitucional.**

77. Es de esperar que la aplicación de la recomendación siguiente mejore la eficacia del proceso de selección de los coordinadores residentes.

### **Recomendación 3**

**El Secretario General, en su calidad de Presidente de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación, debe emprender, por conducto del GNUD, el examen y la revisión del procedimiento operativo estándar del Grupo Asesor Interinstitucional en la medida necesaria para:**

- a) Garantizar un proceso de nombramiento más abierto de los candidatos que ya figuren en la lista de reserva de coordinadores residentes;**
- b) Examinar la posibilidad de incluir entrevistas para los candidatos preseleccionados a petición del Grupo Asesor Interinstitucional con el fin de asesorar mejor a la Presidencia del GNUD en relación con su idoneidad para el desempeño de un cargo concreto; y**
- c) Modificar el actual sistema de votación para establecer un número mínimo necesario de votos a favor (preferiblemente el 50% de los votantes) para que un candidato sea preseleccionado a los efectos de que lo tenga en cuenta la Presidencia del GNUD.**

## V. Nombramiento

### A. Los nombramientos realizados por el Secretario General se hacen principalmente eco de las preferencias del Grupo Asesor Interinstitucional

**Conclusión 9.** La práctica de los nombramientos realizados por el Secretario General se basa en gran medida en las decisiones del Grupo Asesor Interinstitucional sobre los candidatos preseleccionados y tiene en cuenta los criterios de diversidad públicamente anunciados. Oficialmente existe la posibilidad de que haya una mayor transparencia en la etapa final del proceso de los nombramientos, aunque se ha utilizado escasamente en los últimos años.

78. Una vez que la lista de preseleccionados del Grupo Asesor Interinstitucional se somete a la consideración de la Presidencia del GNUM, esta tiene la posibilidad de celebrar consultas —con los jefes ejecutivos del GNUM, entre otras personas— en lo concerniente a cualesquiera de los candidatos preseleccionados antes de presentarlos con sus propias recomendaciones/observaciones al Secretario General con miras a que proceda a su nombramiento. La presentación tiene lugar en una reunión oficial con el Secretario General, quien adopta la decisión definitiva sobre el nombramiento. Las actas de las reuniones en que se toman decisiones sobre los nombramientos son preparadas por la UNDOCO y facilitadas al Grupo Asesor Interinstitucional. La lista de coordinadores residentes seleccionados por el Secretario General se remite a la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación y a los miembros del GNUM para que formulen observaciones en el plazo de tres días. En los últimos años no se ha producido ningún caso de desacuerdo con la decisión del Secretario General. El correspondiente contrato con el coordinador residente seleccionado se formaliza después de obtener la autorización pertinente del gobierno del Estado anfitrión.

79. Como se indica en el capítulo IV, el Grupo Asesor Interinstitucional desempeña una función de asesoramiento. El Secretario General tiene claramente la prerrogativa de adoptar una decisión definitiva al respecto, si bien la Presidencia del GNUM tiene asimismo la prerrogativa de transmitir sus propias opiniones al Secretario General sobre los candidatos seleccionados por el Grupo Asesor Interinstitucional. **En la práctica, el Secretario General y la Presidencia del GNUM tienden básicamente a seguir la opinión del Grupo Asesor Interinstitucional, tal como muestra el hecho de que, en 2012, el 93% de los candidatos seleccionados por el Secretario General obtuvieron el máximo apoyo del Grupo Asesor Interinstitucional**<sup>39</sup>.

### B. Problemas y críticas en relación con el proceso de nombramiento

80. A pesar de que, en sus decisiones, el Secretario General manifiesta casi siempre una preferencia por el candidato con el máximo apoyo del Grupo Asesor Interinstitucional, los organismos fueron prácticamente unánimes en su opinión de que la etapa final del proceso de selección constituía un misterio **que adolecía de falta de claridad** en lo concerniente a con quién consultaba la Presidencia del GNUM para formular sus recomendaciones finales al Secretario General, qué recomendaciones formulaba, qué se examinaba realmente en la reunión y qué era lo que se tenía en cuenta para que un candidato fuese designado o rechazado para el desempeño de un cargo concreto. Además, muchos organismos manifestaron preocupación por la existencia de un conflicto inherente de intereses, dado

<sup>39</sup> Respuesta de la UNDOCO al cuestionario de la DCI de fecha 13 de mayo de 2013.

que la Presidencia del GNUM era también el Administrador del PNUM y, por consiguiente, cuestionaron hasta qué punto podía ser neutral a los efectos de formular recomendaciones en los casos en que los candidatos de su propio organismo compitiesen con candidatos de otros organismos por puestos de coordinadores residentes<sup>40</sup>.

81. Varios organismos también manifestaron opiniones contradictorias en cuanto al papel y la influencia de los equipos regionales del GNUM en el proceso de selección final. Altos funcionarios de los dos principales organismos que presentaban candidatos a coordinadores residentes opinaron que, habida cuenta de que los equipos regionales del GNUM se mantenían periódicamente en contacto con los coordinadores residentes y en definitiva eran responsables de evaluar la actuación profesional de los coordinadores, deberían desempeñar un papel oficial en el proceso de selección. No obstante, varios organismos manifestaron preocupación por el hecho de que, a nivel extraoficial, los directores regionales del PNUM podían influir considerablemente en las recomendaciones que formulaba la Presidencia del GNUM al Secretario General. Un director general entrevistado por la DCI manifestó que la Presidencia del GNUM no tomaba la iniciativa de ponerse en contacto con los directores regionales, sino que eran estos los que decidían ponerse en contacto con la Presidencia cuando tenían verdadero interés en algún candidato preseleccionado.

82. Se tiene la idea de que la OCAH ejerce cada vez más influencia en las etapas finales del proceso de selección y, en este sentido, algunas organizaciones participantes destacan las consultas entre el CSE y la Presidencia del GNUM antes de la formulación de recomendaciones al Secretario General (lo que está en consonancia con las disposiciones del procedimiento operativo estándar). Las consultas entre la Presidencia del GNUM y el CSE se reconocen y se consideran ordinarias y mutuamente satisfactorias, particularmente para los países con complejos problemas humanitarios, con miras a contar con la confianza de los agentes humanitarios que son esenciales para el éxito de las operaciones de las Naciones Unidas en tales países. **Los inspectores opinan que esas consultas ordinarias entre la Presidencia del GNUM y el CSE resultan útiles e indispensables para promover la formulación de recomendaciones bien fundamentadas al Secretario General.**

83. Los miembros del Grupo Asesor Interinstitucional opinaron que, si bien no impugnaban ni cuestionaban la prerrogativa del Secretario General en cuanto a la selección final, era preciso facilitar información más transparente sobre el resultado de la selección a los organismos patrocinadores en relación con las competencias, las aptitudes y la ventaja comparativa que tuviese un candidato sobre los demás para explicar por qué había sido seleccionado.

### C. Detalles del proceso de nombramiento según los participantes

84. A excepción del Secretario General, todos los participantes esenciales en la etapa final del proceso de selección fueron entrevistados por los inspectores. Los participantes destacaron las siguientes características importantes de la etapa del proceso de selección posterior a la intervención del Grupo Asesor Interinstitucional:

<sup>40</sup> Los inspectores no pueden determinar realmente si los candidatos del PNUM se encuentran de algún modo en una situación de ventaja en la etapa final del proceso de selección. Es de destacar que, entre 2006 y 2012, el número total de candidatos no procedentes del PNUM (108) que pasaron el examen del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes superó al número total de candidatos del PNUM que lo pasaron (84). Durante el mismo período, el número de candidatos del PNUM que fueron nombrados coordinadores residentes (139) fue superior al del número de candidatos no pertenecientes al PNUM que obtuvieron el correspondiente nombramiento (83).

a) Sobre la base de las decisiones pertinentes de la Asamblea General, la mejora de la paridad de género y geográfica tiene la máxima prioridad para el Secretario General. La Presidencia del Grupo Asesor Interinstitucional informa periódicamente a todos los organismos al comienzo de cada reunión del Grupo acerca de las estadísticas y tendencias existentes en materia de diversidad de los coordinadores residentes y los alienta a tener presentes esas consideraciones relacionadas con la diversidad cuando examinen a grupos de candidatos calificados. Además, la Presidencia del Grupo Asesor Interinstitucional informa periódicamente de ello a los organismos cuando se presentan candidatos a los exámenes del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes.

b) Además de la preselección del Grupo Asesor Interinstitucional, la UNDOCO también proporciona a la Presidencia del GNUM estadísticas sobre el equilibrio de género y geográfico y sobre la representación de los organismos de los coordinadores residentes existentes, así como información sobre las cuestiones importantes que se planteen en el Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes respecto de algún candidato. Al examinar la lista de preseleccionados, la Presidencia del GNUM suele consultar con el CES, el Director de la Oficina de Recursos Humanos/PNUM y la Presidencia del Grupo Asesor Interinstitucional. En lugar de examinar únicamente a los candidatos en función de cada puesto, la Presidencia del GNUM también tiene en cuenta los datos sobre la diversidad de los coordinadores residentes. En la mayoría de los casos, el candidato que recibe el máximo apoyo del Grupo Asesor Interinstitucional es también el candidato recomendado por la Presidencia del GNUM. No obstante, hay contadas ocasiones en que esta aconseja al Secretario General que considere a otro candidato por razones de diversidad.

c) La Oficina Ejecutiva del Secretario General prepara información para el Secretario General, quien revisa personalmente todo el material que se le presenta antes de la reunión con la Presidencia del GNUM y formula sus propias opiniones y preguntas sobre los candidatos. Además, es asesorado por su propio gabinete, independientemente de las recomendaciones de la Presidencia del GNUM. Durante la reunión con el Secretario General, la Presidencia del GNUM realiza una presentación de los puestos y los candidatos, expone sus opiniones y analiza la formación de los candidatos. Además, la Presidencia del GNUM y la Oficina Ejecutiva del Secretario General exponen oral y extraoficialmente a este su opinión acerca de cuál es el mejor candidato de la lista de preseleccionados. Cuando se observa un desequilibrio en relación con la diversidad, el Secretario General considera a otros candidatos de la lista de preseleccionados. En los cuatro casos (el 7%) registrados en 2012 en que el Secretario General nombró a un candidato señalado por el Grupo Asesor Interinstitucional, pero con menos apoyo de este, tres de los cuatro candidatos nombrados fueron mujeres. Por conducto de la Presidencia del Grupo Asesor Interinstitucional, la UNDOCO remite de nuevo al Grupo las actas y los informes sobre las decisiones del Secretario General, pero no sobre los debates.

#### **D. Mejora de la comunicación oficial entre la Presidencia del GNUM y el Grupo Asesor Interinstitucional**

85. Los Inspectores llegan a la conclusión de que varias de las preocupaciones mencionadas tienen su origen en una insuficiente comunicación directa tanto entre la Presidencia del GNUM y el Grupo Asesor Interinstitucional como entre este y la Oficina Ejecutiva del Secretario General. A pesar de las claras disposiciones del procedimiento operativo estándar hasta finales de 2012, en la práctica el Grupo Asesor Interinstitucional no recibió ninguna información de la Oficina Ejecutiva del Secretario General sobre la reunión final con el Secretario General. Mediante las modificaciones del procedimiento operativo estándar aprobadas en diciembre de 2012, se eliminó el requisito del suministro de información por la Oficina Ejecutiva del Secretario General y actualmente hay en vigor

una disposición más endeble que permite que la UNDOCO proporcione aclaraciones adicionales sobre los resultados de la decisión correspondiente del Secretario General a los miembros del Grupo Asesor Interinstitucional y a los organismos que proponen a candidatos cuando así lo soliciten. Hay falta de claridad en relación con la aplicación y la utilización de esa formulación más endeble.

86. Además, si bien el papel del Grupo Asesor Interinstitucional consistía en asesorar a la Presidencia del GNUM, el procedimiento operativo estándar no contiene ninguna disposición a los efectos de que la Presidencia del GNUM proporcione a su vez información al Grupo Asesor Interinstitucional, lo que da lugar a un proceso de comunicación en un único sentido. Habida cuenta de que la Presidencia del GNUM no es miembro del Grupo Asesor Interinstitucional y, por consiguiente, no mantiene ninguna comunicación oficial con el Grupo, ello ha contribuido a la idea de que el proceso es un misterio, en el sentido de que la información fluye del Grupo Asesor Interinstitucional a la Presidencia del GNUM, pero es escasa o inexistente la información en sentido contrario. **Los inspectores sugieren que, para hacer frente al problema del déficit de confianza existente, la Presidencia del GNUM adopte medidas para iniciar un proceso de comunicación oficial con el Grupo Asesor Interinstitucional y proporcione información sobre lo que ocurre en las etapas del proceso de selección posteriores a la intervención del Grupo Asesor Interinstitucional, teniendo debidamente en cuenta el principio de confidencialidad. El GNUM también puede considerar la posibilidad de realizar las modificaciones necesarias al respecto en el procedimiento operativo estándar del Grupo Asesor Interinstitucional.**

87. Si bien el 52,5% de los coordinadores residentes que respondieron a la encuesta de la DCI manifestaron satisfacción por la información recibida del proceso de selección de coordinadores residentes acerca de por qué estos eran aceptados o rechazados para un determinado puesto, hubo una importante minoría (el 38,8%) que no estuvo de acuerdo e indicó que quedaban aspectos por mejorar. Ello fue confirmado por el hecho de que, ante la afirmación de que el proceso de selección de coordinadores residentes estaba funcionando adecuadamente y no era necesario realizar grandes cambios, las opiniones al respecto se dividieron en partes aún más iguales, ya que el 48,8% de los coordinadores residentes que respondieron estaban de acuerdo con esa afirmación y el 43,8% no lo estaban.

88. Es de destacar que los nombramientos de coordinadores residentes se ven afectados por otro factor que escapa al control de las Naciones Unidas, a saber, un mayor grado de rechazo por los gobiernos de los coordinadores residentes nombrados en los tres últimos años, lo que da lugar a que los puestos se anuncien de nuevo. En algunos casos, los gobiernos rechazaron a los candidatos por considerar que carecían de una sólida formación en materia de desarrollo económico; en otros casos, los candidatos fueron rechazados por no tener los conocimientos lingüísticos deseados, particularmente de árabe.

## VI. Captación y retención de un grupo diversificado de coordinadores residentes calificados

### A. Aspectos atractivos del cargo de coordinador residente y logros alcanzados

**Conclusión 10. La mayoría de los coordinadores residentes consideran que su cargo es una opción profesional atractiva, fascinante y muy prestigiosa, si bien pierde atractivo si se contrapesan sus funciones con la complejidad y las exigencias que dimanaban de él, sus limitadas facultades y la insuficiente financiación de las oficinas de los coordinadores residentes.**

89. Aunque el 88,5% de los coordinadores residentes encuestados estaban de acuerdo en que el cargo de coordinador residente resultaba atractivo como para que los funcionarios del cuadro orgánico de las categorías superiores e intermedias aspirase a él, únicamente el 57,7% estaban de acuerdo (mientras un elevado porcentaje del 42,3% no lo estaban) en que los aspectos que lo hacían atractivo tenían más peso que los problemas que entrañaba el escaso apoyo institucional que un coordinador residente podía recibir en la práctica. Entre los que respondieron, el 93,6% no estaban de acuerdo en que la oficina del coordinador residente tuviese un nivel suficiente de personal y de recursos y hubo un porcentaje de encuestados que estaban más en desacuerdo (el 43,6%) que de acuerdo (el 37,2%) con la afirmación de que los organismos presentaban a sus candidatos mejores y más brillantes para desempeñar las funciones de coordinadores residentes.

90. Para hacer más atractivo el cargo de coordinador residente, en los últimos años se han adoptado varias medidas. Se estableció una plataforma especial en línea —el sitio web de los coordinadores residentes— para proporcionar información sobre el cargo de coordinador residente como opción profesional y sobre las medidas destinadas a captar a posibles candidatos. Incluye perfiles de coordinadores residentes que están prestando servicios, junto con sus experiencias personales, lo que resulta útil para conocer su labor cotidiana. El sitio web se ha utilizado ampliamente (6.186 visitas en 2012, incluido un 68% de nuevos visitantes) y ha pasado a ser un instrumento eficaz para que las vacantes de coordinadores residentes resulten mucho más accesibles (415 usuarios registrados a finales de 2012, lo que representaba un aumento del 46% respecto de 2011). También se ha preparado material de divulgación sobre la carrera de coordinador residente y se ha distribuido a todos los organismos de las Naciones Unidas, los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países y los equipos regionales del GNUD. Para seguir promoviendo el cargo de coordinador residente y atraer a un mayor número de candidatos idóneos, el Secretario General y la Presidencia del GNUD escribieron a los directores del GNUD para que presentaran a los mejores candidatos, particularmente mujeres.

### B. Problemas relacionados con la trayectoria profesional de los coordinadores residentes

91. Muchos de los principales problemas relacionados con la captación y retención de coordinadores residentes son examinados por el Grupo de trabajo del GNUD sobre el sistema de coordinadores residentes<sup>41</sup> y el Equipo de Tareas de Gestión de Talentos<sup>42</sup>, que

<sup>41</sup> Mandato del Grupo de trabajo del GNUD sobre el sistema de coordinadores residentes, versión final (3 de marzo de 2011).

<sup>42</sup> El Equipo de Tareas de Gestión de Talentos se constituyó en mayo de 2008. Mandato del Equipo de Tareas de Gestión de Talentos, versión final, 16 de diciembre de 2011.

es un subgrupo de dicho Grupo de trabajo. En enero de 2009 el Equipo de Tareas de Gestión de los Talentos publicó una evaluación<sup>43</sup> en la que se examinaban muchos de los problemas funcionales y de gestión que hacían que el personal dudara en solicitar un puesto: las exigencias del trabajo de coordinador residente; el insuficiente nivel de autoridad de los coordinadores residentes; el escaso apoyo institucional tanto en los asuntos sustantivos como en los operacionales; la desigual selección de candidatos para el Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes procedentes de organismos carentes de criterios comunes de preparación; la percepción de que el proceso de nombramiento no reunía condiciones equitativas; la falta general de información ampliamente disponible sobre el cargo de coordinador residente y las etapas de la contratación; la falta de incentivos; y el desequilibrio existente en relación con la diversidad. **Según la encuesta de la DCI y las respuestas a las entrevistas ya indicadas, al margen de una mejora en las actividades de divulgación y de ciertos progresos realizados en cuanto a la paridad de género, en 2013 persistían los mismos problemas.**

**Conclusión 11. Las cuestiones relacionadas con la trayectoria profesional de los coordinadores residentes fueron objeto de atención por parte del Grupo de trabajo sobre el sistema de coordinadores residentes, pero es necesario que los organismos de las Naciones Unidas sigan avanzando para lograr que la carrera de coordinador residente resulte atractiva para aquellos de sus funcionarios que destacan por su actuación profesional.**

92. Entre los principales problemas con que se tropezaba al intentar hacer más atractivo el cargo de coordinador residente, estaban la falta de **una trayectoria profesional**, particularmente en el caso de los coordinadores residentes no pertenecientes al PNUD, y la necesidad de que esa trayectoria fuera más previsible. Al margen de no tenerse la certeza de que se reincorporarían a un puesto razonable/respetable en la organización de origen, la imprevisibilidad y el hecho de que los coordinadores residentes no tuviesen garantías de que se les otorgaría un segundo puesto sobre la base de sus buenas evaluaciones de la actuación profesional daban lugar a que muchos de ellos considerasen el cargo de coordinador residente como "un pasaje sin retorno" y, por ello, no lo solicitaban hasta que estaban próximos a la jubilación. Esa incertidumbre en lo concerniente a la trayectoria profesional no solo disuadía a los candidatos calificados de solicitar el puesto, sino que también privaba al sistema de coordinadores residentes más experimentados, ya que muchos de ellos solo podían prestar servicios durante un mandato. **Así pues, la mayoría de las organizaciones participantes sentían la necesidad de preparar a los candidatos a coordinadores residentes en una etapa mucho más temprana de sus carreras** y, en este contexto, los Inspectores acogen favorablemente las actividades emprendidas por el Grupo de trabajo del GNUD sobre el sistema de coordinadores residentes, incluida su propuesta de establecer un sistema de seguimiento de la trayectoria profesional de los coordinadores residentes mediante el cual todos los funcionarios interesados de las entidades del sistema de las Naciones Unidas podrían incorporarse a un programa especial en una de las etapas iniciales de su carrera (por ejemplo, en las categorías de P-3 o P-4) para obtener experiencia interinstitucional mediante asignaciones en diferentes organismos con miras a abarcar la gama completa de actividades de las Naciones Unidas<sup>44</sup>.

93. Las políticas de recursos humanos relacionadas con el sistema de gestión de talentos de todos los organismos de las Naciones Unidas deben prestar más atención a la promoción del cargo de coordinador residente como posibilidad de carrera para los funcionarios que

<sup>43</sup> Grupo de trabajo del GNUD sobre el sistema de coordinadores residentes, Equipo de Tareas de Gestión de Talentos: Evaluación de la gestión de talentos de los coordinadores residentes, resumen, proyecto final, marzo de 2009.

<sup>44</sup> Grupo de trabajo del GNUD sobre el sistema de coordinadores residentes, proyecto de nota de debate sobre los mecanismos para incentivar a los coordinadores residentes, 6 de marzo de 2012.



tengan las mejores evaluaciones de su actuación profesional. La trayectoria profesional de los coordinadores residentes también puede reforzarse si los coordinadores residentes con una actuación profesional excepcionalmente destacada obtienen un reconocimiento consistente en darles prioridad para ser asignados a otros puestos de coordinadores residentes en países en que haya operaciones de más envergadura de las Naciones Unidas y tareas más arduas que cumplir, lo que incluye otorgarles preferencia frente a otras listas de reserva de candidatos sin experiencia como coordinadores residentes cuando soliciten alguno de esos puestos.

94. En relación con la trayectoria profesional, se destacaron las cuestiones del derecho a la reincorporación (al organismo de origen una vez cumplido el mandato de coordinador residente) y el mantenimiento de la categoría<sup>45</sup> (es decir, el mantenimiento de la misma categoría que tenía la persona como coordinador residente cuando se reincorpora al organismo de origen). En julio de 2012, el Grupo de trabajo del GNUM sobre el sistema de coordinadores residentes y la red de recursos humanos hicieron suya la siguiente opción normativa: "Para todas las organizaciones, el derecho de los coordinadores residentes a reincorporarse a sus organismos de origen y, en la medida de lo posible, la conservación de las categorías adquiridas mientras prestaban servicios en calidad de coordinadores residentes"<sup>46</sup>. Aunque constituye un paso adelante, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos de las Naciones Unidas no la considera una política oficial y, por ello, únicamente sirve de orientación. Así pues, la mayoría de las organizaciones siguen remitiéndose al Acuerdo sobre la Movilidad Interinstitucional<sup>47</sup> aprobado por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión en noviembre de 2005, que contiene algunas limitaciones en cuanto a los derechos de reincorporación por comparación con la política respaldada por el Grupo de trabajo sobre el sistema de coordinadores residentes.

95. Las organizaciones participantes que respondieron al cuestionario de la DCI confirmaron que, en principio, respetaban el derecho de todo coordinador residente a reincorporarse a su organización de origen con la misma categoría que tenía al abandonarla, lo que podía significar una categoría inferior a la del puesto de coordinador residente. Únicamente la OMS señaló que, al reincorporarse a su organización, sus funcionarios conservaban la categoría a la que hubiesen ascendido durante su adscripción en calidad de coordinadores residentes. La mayoría de las organizaciones participantes señalaron que no les era posible establecer una política especial para que los coordinadores residentes se reincorporasen con una categoría superior, ya que ello tendría consecuencias sustantivas para toda su fuerza de trabajo. Las entidades más pequeñas también señalaron que sencillamente no tenían suficientes puestos de D-1 y D-2 para asignarlos a los coordinadores residentes que se reincorporaban. No obstante, en la práctica son muy pocos los coordinadores residentes que se han reincorporado a su organismo de origen, particularmente en las organizaciones pequeñas, ya que la mayor parte llega a la edad de jubilación al concluir sus mandatos.

96. Para hacer frente a los problemas de los coordinadores residentes en relación con la movilidad entre organismos, el Comité de Alto Nivel sobre Gestión constituyó el Grupo de Trabajo sobre movilidad interinstitucional y cuestiones relacionadas con los coordinadores residentes con el fin de facilitar la aplicación del Acuerdo sobre la Movilidad Interinstitucional revisado en lo concerniente al traslado, la adscripción o el préstamo de

---

<sup>45</sup> De conformidad con las políticas existentes, un coordinador residente que preste servicios en un puesto de la categoría D-1 y que ocupase un puesto de P-5 en su organismo de procedencia antes de ser adscrito al PNUD para desempeñar el cargo de coordinador residente habrá de reincorporarse a su organismo de procedencia en la categoría de P-5.

<sup>46</sup> Respuesta de la UNDOCO al cuestionario de la DCI, recibida el 13 de mayo de 2013.

<sup>47</sup> Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación, Acuerdo sobre la Movilidad Interinstitucional, noviembre de 2005, art. 4.5.

personal, lo que entrañaba analizar las modalidades de aplicación y promover la movilidad internacional mediante la eliminación de los atascamientos. De conformidad con su mandato, el Grupo de Trabajo había de presentar un informe final al Comité de Alto Nivel sobre Gestión durante el período de redacción del informe<sup>48</sup>.

97. La mayoría de los coordinadores residentes opinaban que los factores que hacían atractivo el cargo de coordinador residente también se veían afectados por un **sistema de evaluación de la actuación profesional** desequilibrado y desigual. En la actualidad, los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países pueden evaluar la actuación profesional de los coordinadores residentes, aunque corresponde a cada organismo determinar si un coordinador residente puede calificar o incluso dar su opinión sobre la actuación profesional de los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países. **Es necesario disponer de mecanismos de rendición mutua de cuentas para que los coordinadores residentes tengan las facultades necesarias para desempeñar sus funciones y, en este contexto, los coordinadores residentes destacaron la necesidad de que el sistema de gestión y rendición de cuentas se aplicase plenamente (lo que también destacó la Asamblea General en su resolución sobre la RCAP)<sup>49</sup>, dado que ello no ocurre actualmente así.** Casi la mitad de los coordinadores residentes que respondieron a la encuesta (el 44,2%) y numerosos coordinadores residentes entrevistados indicaron que nunca se les había pedido que contribuyesen a la preparación de la evaluación de la actuación profesional de los representantes de los organismos. **Los Inspectores, de conformidad con prioridades similares manifestadas en la resolución sobre la RCAP<sup>50</sup>, consideran que las aportaciones de los coordinadores residentes a la evaluación de la actuación profesional de los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países tendrían consecuencias positivas para la rendición de cuentas de los representantes de los organismos en los países en lo concerniente a las obligaciones de los equipos de las Naciones Unidas en los países y con ello se dotaría de los medios necesarios a los coordinadores residentes para desempeñar eficazmente sus funciones de coordinación.**

### C. Necesidad de mejora de los métodos de trabajo del Grupo de trabajo del GNUD sobre el sistema de coordinadores residentes

98. Si bien el Grupo de trabajo sobre el sistema de coordinadores residentes (al igual que su órgano subsidiario, el Equipo de Tareas de Gestión de Talentos) constituye un importante foro para el establecimiento de compromisos interinstitucionales sustantivos a los efectos de abordar cuestiones que afectan a la capacidad de captar y retener a coordinadores residentes, los participantes señalaron que los entregables frecuentemente no eran claros, el plan de trabajo era demasiado denso<sup>51</sup> y los debates eran innecesariamente largos. Subrayaron que los resultados presentados al Grupo Asesor Interinstitucional y al GNUD deberían hacerse eco de manera precisa y completa de las observaciones y prioridades del Grupo de trabajo sobre el sistema de coordinadores residentes. Algunos consideraron que la participación en el Grupo de trabajo no estaba muy en consonancia con el grado de participación y especialización, lo que hacía difícil que todos pensasen del mismo modo. Por consiguiente, frecuentemente se constituían pequeños subgrupos para

<sup>48</sup> Mandato del Grupo de Trabajo sobre movilidad interinstitucional y cuestiones relacionadas con los coordinadores residentes del Comité de Alto Nivel sobre Gestión.

<sup>49</sup> Resolución 67/226 de la Asamblea General, párr. 130 a).

<sup>50</sup> *Ibid.*, párr. 130 c).

<sup>51</sup> Véase el proyecto de plan de trabajo del Grupo de trabajo del GNUD sobre el sistema de coordinadores residentes para 2013-2014 (11 de marzo de 2013).

ocuparse de cuestiones concretas, aunque tales subestructuras carecían del apoyo de secretaría de la UNDOCO.

99. Varios participantes también criticaron el requisito del mandato, según el cual no solo había que adoptar decisiones por consenso, sino que había también disposiciones que permitían que quienes no pudiesen asistir a las reuniones se reservasen su opinión sobre un tema respecto del que había que tomar una decisión hasta dos días laborales después de que se emitiese el proyecto de nota de la reunión. Esa dependencia de un mínimo común denominador como consecuencia de los requisitos del consenso frecuentemente plasmaba en documentos excesivamente largos en los que la redacción acordada era tan vaga que su aplicación resultaba difícil en los países. **Los Inspectores están de acuerdo con la opinión expresada por varios participantes en el sentido de que es necesario establecer un mejor equilibrio entre la inclusión y la eficiencia.**

100. Los Inspectores consideran que es preciso que se preste más atención a nivel directivo superior a la realización de nuevos progresos para hacer frente a los problemas que entraña la captación y retención de coordinadores residentes y que haya una actitud más flexible a nivel de la sede, particularmente en cuanto a la gestión de talentos y la promoción de las perspectivas de carrera de los administradores de nivel medio, la movilidad interinstitucional, la conservación de la categoría y los incentivos financieros. **Como posible incentivo, el GNUM puede considerar la posibilidad de facilitar la trayectoria profesional de coordinadores residentes experimentados y consumados (sobre todo de las categorías D-1 y D-2) que hayan prestado servicios durante dos o tres mandatos y hayan obtenido sistemáticamente la calificación de sobresaliente en las evaluaciones de la actuación profesional, lo que entraña independizarlos de sus organizaciones de procedencia (como en el caso de los coordinadores residentes que desempeñen cargos de SsG, los cuales pierden automáticamente su vinculación con su organización de origen) y utilizarlos como posibles candidatos para asignaciones especiales del Secretario General o para el desempeño de cargos de nivel muy superior en el sistema de las Naciones Unidas.**

## VII. Orientación y formación de los coordinadores residentes

### A. Puntos fuertes y débiles del actual sistema de formación y aprendizaje de los coordinadores residentes

**Conclusión 12.** Se han conseguido importantes mejoras en relación con la delimitación de las necesidades de formación de los coordinadores residentes. Se ha avanzado bastante en la reestructuración del programa de formación al comienzo del proceso de selección y nombramiento, si bien el programa de aprendizaje permanente de los coordinadores residentes aún se está preparando y hay un elevado grado de incertidumbre respecto de su financiación.

101. Desde 2009, se ha realizado una labor sistemática en el seno del Grupo de trabajo sobre el sistema de coordinadores residentes a fin de delimitar los ámbitos administrativos y temáticos que ha de abarcar la formación de los coordinadores residentes. En septiembre de 2011 se preparó y aprobó un programa integrado de aprendizaje para nuevos coordinadores residentes. Abarca las evaluaciones a que han de someterse, la formación de los integrantes de la lista de reserva, los cursos de formación y orientación de los coordinadores residentes y otras actividades docentes necesarias.

102. Al curso de **capacidad de liderazgo y coordinación para los equipos de las Naciones Unidas en los países**, organizado por la UNSSC en Turín, asistió el 73% de quienes respondieron a la encuesta de la DCI y, de ellos, el 91% consideraron que el curso era pertinente para la labor que desempeñan como coordinadores residentes<sup>52</sup>. El curso se centra en la capacidad de liderazgo y coordinación, las competencias y los comportamientos que son necesarios sobre la base de lo que se establece en la descripción de las funciones de los coordinadores residentes. Habida cuenta del elevado grado de satisfacción registrado respecto del curso, los **Inspectores consideran que todos los coordinadores residentes —particularmente los que se incorporaron al sistema antes de que el curso pasara a ser obligatorio en 2011— deben realizar el curso lo antes posible.**

103. Desde 2011, se ha establecido un **conjunto de datos sobre organismos concretos** como parte de la formación permanente de los coordinadores residentes. El conjunto tiene por objeto facilitar a los candidatos a coordinadores residentes información básica y sustantiva sobre las principales entidades del sistema de las Naciones Unidas en relación con sus mandatos, su estructura, su trabajo y el modo en que funcionan. Además, se preparó una nota orientativa para transmitir a las entidades de las Naciones Unidas las sugerencias que se formularon sobre el modo en que podía estructurarse la información. El conjunto preparado por los organismos de las Naciones Unidas puede consultarse en el sitio web de los coordinadores residentes del GNUM.

104. Se ha reformado el **Programa de Introducción para los Coordinadores Residentes** teniendo en cuenta la evaluación realizada en 2011 por un grupo interinstitucional de expertos en docencia. Se contrató a la UNSS para que prestase asistencia en la preparación de la agenda e impulsase el programa. Una vez reformado, el curso de introducción fue evaluado positivamente por los participantes. Entre quienes respondieron a la encuesta de la DCI, el 95% estaban de acuerdo en que el curso era pertinente para la labor que desempeñaban en calidad de coordinadores residentes. Además,

<sup>52</sup> Nunca se ha realizado una evaluación de impacto para determinar si la participación en el curso ha servido para mejorar el comportamiento de los participantes en los equipos de las Naciones Unidas en los países.

la mayoría de ellos agradecieron la posibilidad de entrevistarse con los jefes de los organismos, establecer redes e intercambiar opiniones con otros coordinadores residentes. Por otra parte, concedieron una elevada calificación a la formación impartida por la OCAH y recomendaron que fuera obligatorio que los coordinadores residentes recibieran formación en derecho internacional humanitario.

105. En lo concerniente a posibles mejoras, los coordinadores residentes y las organizaciones participantes señalaron que deberían incluirse o reforzarse ciertas técnicas/competencias durante los cursos de orientación en relación con la seguridad, la mediación, las actividades de promoción, las aptitudes políticas, los derechos humanos, el trabajo con miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países y la interacción con el gobierno anfitrión respecto de cuestiones delicadas. Además, se sugirió que la formación de los oficiales designados tuviese un carácter más sustantivo y se centrara menos en cuestiones administrativas. Los coordinadores residentes pidieron asimismo una mayor participación de antiguos coordinadores residentes que tuviesen un elevado grado de experiencia sobre el terreno y de expertos que estuviesen desempeñando el cargo de coordinadores residentes con el fin de que expusieran sus conclusiones y sus reflexiones personales. Los coordinadores residentes no procedentes de entidades del PNUD señalaron que se habían beneficiado de una formación adicional durante el curso de orientación de representantes residentes del PNUD (de una semana de duración), particularmente en lo concerniente a la arquitectura financiera del PNUD y la metodología de trabajo basada en proyectos. El DOMP, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Departamento de Asuntos Políticos pidieron que se estableciera un enfoque más sistemático y coordinado respecto de los cursos de orientación/formación interna de los representantes especiales adjuntos del Secretario General/coordinadores residentes/coordinadores de asuntos humanitarios que desempeñasen múltiples funciones, enfoque que abarcaría los principales departamentos de las Naciones Unidas, el PNUD y la OCAH, con miras a impartir orientaciones coherentes, dado que la formación separada apenas permitía a la sazón examinar posibles problemas o tensiones entre tales funciones.

106. Los coordinadores residentes y las organizaciones participantes coincidieron en que, durante los cursos de orientación, había que dedicar cierto tiempo a que los coordinadores residentes se entrevistasen con los jefes de departamentos, fondos, programas y organismos clave con sede en Nueva York. Las entidades de las Naciones Unidas con sede en Europa estaban descontentas con la cancelación de la parte del curso de orientación de Ginebra después de su reestructuración y sugirieron que se revisaran esos cambios. Aunque el programa de orientación tiene sus limitaciones temporales y de costo, **la demanda de las organizaciones que no tienen sede en Nueva York debe ser atendida y no quedar exclusivamente a expensas de las diferentes iniciativas o intereses de los coordinadores residentes.**

107. Se considera una prioridad clave **el curso de orientación sobre países** concretos destinado a los coordinadores residentes. Su objetivo es lograr que los coordinadores residentes/coordinadores de asuntos humanitarios/oficiales designados recientemente nombrados dispongan de información pertinente sobre cuestiones relacionadas con el desarrollo, los ámbitos político, económico, social y humanitario y las cuestiones relacionadas con la paz y la seguridad en el contexto de un determinado país. En la medida de lo posible, también deben organizarse sesiones informativas sobre todos los ámbitos relacionados con la descripción de las funciones de los coordinadores residentes y los principios normativos y de programación de las Naciones Unidas. Esas sesiones informativas deben brindar asimismo la oportunidad a los organismos de las Naciones Unidas de interactuar con los coordinadores residentes recientemente nombrados. A largo plazo, las sesiones deben financiarse de manera centralizada en el contexto del mecanismo global de participación en la financiación de los gastos. No obstante, con el fin de atender a las necesidades que los nuevos coordinadores residentes/coordinadores de asuntos

humanitarios/oficiales designados tuviesen en 2013, se acordó que los organismos indicarían a la UNDOCO el tipo de sesión informativa que deseaban organizar para los coordinadores residentes nombrados, teniendo presentes los costos relacionados con tales decisiones<sup>53</sup>.

108. Habida cuenta de que aún no se había ultimado un acuerdo para establecer un mecanismo de financiación centralizado y de que los organismos de las Naciones Unidas todavía no habían facilitado información sobre el tipo de sesión informativa, la UNDOCO señaló que era prematuro llevar a cabo una evaluación sobre las orientaciones respecto de países concretos. No obstante, el 81% de quienes respondieron a la encuesta de la DCI habían recibido tales orientaciones y el 80% consideraban que eran útiles para su trabajo. Las propuestas de mejora formuladas por las organizaciones participantes y los coordinadores residentes se referían, entre otras cosas, a la necesidad de establecer una metodología común más adecuada a nivel de todo el sistema a los efectos de proporcionar tales orientaciones, de manera que la información recibida fuese menos fragmentaria, así como a la necesidad de conseguir la participación de socios externos y de donantes. Por su parte, la OCAH señaló que llevaba varios años organizando actividades de orientación sobre diferentes países para los coordinadores residentes/coordinadores de asuntos humanitarios. Habida cuenta de la información positiva recibida inicialmente, que indicaba que tales orientaciones tenían un claro valor agregado, los **Inspectores sugieren que se resuelvan cuanto antes las cuestiones pendientes relacionadas con la financiación y los tipos de sesión informativa.**

109. Como parte de la Iniciativa de desarrollo de la competencia, en julio de 2012 se recomendó que fuese obligatorio impartir orientaciones a todos los coordinadores residentes/coordinadores de asuntos humanitarios/oficiales designados tras recibir su primer nombramiento y que el Equipo de Tareas de Gestión de Talentos formulase una propuesta de establecimiento de un mecanismo dedicado a impartir orientaciones. Las orientaciones constituirán uno de los métodos de aprendizaje previstos en el marco de la formulación de una propuesta de aprendizaje permanente para todos los titulares de puestos de coordinadores residentes. El costo de garantizar que se impartan orientaciones a todos los nuevos coordinadores residentes se incluirá, por consiguiente, en el presupuesto general presentado por el Equipo de Tareas de Gestión de Talentos al Grupo de trabajo sobre el sistema de coordinadores residentes. Las actividades de orientación también cuentan con el firme apoyo de los coordinadores residentes. Entre quienes respondieron a la encuesta, el 70% estaban de acuerdo (únicamente el 12,8% no lo estaban)<sup>54</sup> en que serían útiles las orientaciones obligatorias para los coordinadores residentes tras recibir su primer nombramiento. De los coordinadores residentes que respondieron, el 85,9% también señalaron que estaban dispuestos a ofrecerse como voluntarios para impartir orientaciones a los coordinadores residentes que hubiesen recibido su primer nombramiento. Aunque unos cuantos coordinadores residentes indicaron que habían recurrido extraoficialmente a coordinadores residentes experimentados para solicitar su asesoramiento, los Inspectores no habían recibido ninguna información sobre el funcionamiento sistemático de un programa de orientación, salvo en el caso de uno organizado por la OCAH para coordinadores residentes que desempeñaban las funciones de coordinadores de asuntos humanitarios. **Los Inspectores recomiendan encarecidamente que el GNUD ponga en marcha un programa de orientación lo antes posible para todos los coordinadores residentes que hayan recibido su primer nombramiento.**

110. En la actualidad, aparte de la formación a que puede accederse antes o inmediatamente después del nombramiento de un coordinador residente, **las oportunidades**

<sup>53</sup> Respuesta de la UNDOCO al cuestionario de la DCI, recibida el 13 de mayo de 2013.

<sup>54</sup> Entre los que respondieron, el 16,7% no tenían ninguna opinión acerca de si serían útiles las orientaciones obligatorias para los coordinadores residentes tras recibir su primer nombramiento.

**de formación/aprendizaje periódico y/o permanente** para los coordinadores residentes que ya desempeñan sus funciones son limitadas y no son sistemáticas. El Equipo de Tareas de Gestión de Talentos está preparando un programa de aprendizaje permanente para los coordinadores residentes, que abarca la formación ordinaria y cursos de repaso especialmente destinados a reforzar los diferentes aspectos de las funciones que desempeñan los coordinadores residentes, incluidas, entre otras, las relacionadas con el liderazgo, las cuestiones de desarrollo, la planificación estratégica, los cambios y sus efectos, la seguridad, los derechos humanos, las crisis políticas, la mediación, las negociaciones y la diplomacia. Se señaló a la atención de los Inspectores el hecho de que estaban a punto de concluir los trabajos en curso sobre el concepto de formación permanente para los coordinadores residentes, aunque se manifestaron profundas preocupaciones acerca de su viabilidad, primordialmente de resultados de la incertidumbre de su financiación.

111. Los coordinadores residentes también señalaron que era necesario impartir formación sobre las políticas y los procedimientos de los organismos no residentes a los que ellos representaban en los países, así como formación conjunta en materia de coordinación para los coordinadores residentes y los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países, lo que incluía el suministro de información a los miembros de esos equipos sobre la función que desempeñaban los coordinadores residentes, la rendición de cuentas a que estaban sometidos los equipos y la seguridad<sup>55</sup>. Algunos coordinadores residentes también recomendaron que se impartiese formación especializada a las coordinadoras residentes, centrada en la divulgación de la experiencia de otras mujeres dirigentes de dentro y de fuera de las Naciones Unidas. La mayoría de los candidatos a coordinadores residentes y algunas organizaciones participantes entrevistadas lamentaron el hecho de que no se llevase a cabo un seguimiento de la evaluación general realizada en los informes del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes. Esos informes deberían servir de base para preparar programas de formación para el seguimiento, que se centrarían en los puntos débiles que se conociesen de los candidatos<sup>56</sup>. Además, se hace demasiado hincapié en que la persona se haga responsable de su formación y su desarrollo profesional y, a este respecto, el personal de recursos humanos ha de desempeñar un papel más dinámico a los efectos de recomendar o planificar actividades pertinentes de formación para los coordinadores residentes.

112. La UNSSC, en su calidad de órgano de formación del sistema de las Naciones Unidas, desempeña un importante papel mediante el establecimiento de programas de formación para los coordinadores residentes. Esos programas obtuvieron una elevada puntuación de los participantes e incluyen, entre otras cosas, el curso de capacidad de liderazgo y coordinación para los equipos de las Naciones Unidas en los países, el Programa de Líderes de las Naciones Unidas, el Intercambio de Directivos a nivel de Secretario General y SsG de las Naciones Unidas y la Conferencia de Líderes de las

---

<sup>55</sup> En diciembre de 2012 el Equipo de Tareas de Gestión de Talentos fijó como prioridad el establecimiento de cursos de introducción y orientación para los miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países (Estrategia para el desarrollo de la competencia de los coordinadores residentes/equipos de las Naciones Unidas en los países, plan de trabajo del Equipo de Tareas de Gestión de Talentos, diciembre de 2012).

<sup>56</sup> Sobre la base de la puntuación promedia otorgada por ámbito de competencia del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes en los 12 últimos años, se observa que los candidatos obtuvieron una calificación mediocre en materia de organización, planificación y coordinación y una calificación relativamente buena en materia de capacidad de reacción, gestión de los conflictos y del estrés y superación de las presiones y contrariedades. En los últimos años, los candidatos también han obtenido una buena puntuación en materia de comunicaciones (incluidas las actividades de promoción, la capacidad de comprometerse y los medios de ejercer influencia). *Fuente:* PNUD.

Naciones Unidas<sup>57</sup>. **Los Inspectores sugieren que los conocimientos especializados y la capacidad de la UNSSC se utilicen sustantivamente para gestionar/coordinar la formación permanente de los coordinadores residentes.**

## **B. Problemas de financiación relacionados con la formación**

**Conclusión 13. La práctica actual de financiación de los cursos de orientación y de formación permanente de los coordinadores residentes es fundamentalmente un sistema heredado del pasado y el incremento de la representación de las entidades del sistema de las Naciones Unidas dentro del conjunto de los coordinadores residentes exige revisar cómo debe financiarse esa formación en lo sucesivo.**

113. Aunque la participación en el programa de orientación está actualmente financiada por el GNUM mediante la participación en la financiación de los gastos y, a su vez, la participación en el curso de capacidad de liderazgo y coordinación para los equipos de las Naciones Unidas en los países está financiada por el organismo de origen, en el caso de todas las demás actividades de formación los coordinadores residentes han de obtener fondos del presupuesto de su correspondiente oficina de coordinador residente o pedir asistencia financiera al PNUD. La mayoría de los coordinadores residentes manifestaron de manera inequívoca que, habida cuenta del reducido presupuesto de su oficina, que apenas bastaba para sufragar los gastos mínimos de coordinación, sería imposible pagar por la formación. El PNUD tampoco cuenta con un presupuesto específico para la formación permanente de los coordinadores residentes.

114. Aunque el proyecto de programa de aprendizaje permanente y basado en las funciones que desempeñan (actualmente en proceso de ultimación por el Equipo de Tareas de Gestión de Talentos), que abarca las actividades de orientación, el aprendizaje mediante la observación y la formación de líderes para los titulares del cargo de coordinador residente, abordaría en teoría muchas de las preocupaciones de los coordinadores residentes en relación con la falta de una formación periódica, las organizaciones participantes manifestaron que dudaban mucho de que el programa se pusiera en marcha, dado que, hasta la fecha, no se había llegado a ningún acuerdo sobre cómo se financiaría. Algunas organizaciones participantes consideraron que era demasiado "ambicioso", pese a que no se había realizado aún un cálculo real de los costos. Las organizaciones participantes también manifestaron preocupación por el hecho de que el Equipo de Tareas de Gestión de Talentos no tuviese como alternativa un "plan B" para lo que podía hacerse con los limitados recursos financieros de que se disponía a la sazón.

115. Los Inspectores consideran que, dado que los coordinadores residentes representan a la totalidad del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y trabajan en pro del bien común, el hecho de esperar que la organización de origen soporte la carga financiera de la formación de los coordinadores residentes constituye en principio una imposición injusta a esa organización y genera, además, dificultades prácticas y financieras para las organizaciones más pequeñas. Por otra parte, habida cuenta de los importantes problemas de financiación que enfrentan la mayoría de las oficinas de los coordinadores residentes, la carga de la financiación de la formación permanente de los coordinadores residentes ha de recaer en quienes se benefician de su labor, a saber, los miembros del GNUM. Por último, teniendo en cuenta el creciente número de coordinadores residentes que proceden de entidades no pertenecientes al PNUD, no cabe esperar que sea únicamente este el que

<sup>57</sup> En 2013 la UNSSC encargó una evaluación independiente de los programas para el personal directivo superior (el curso de capacidad de liderazgo y coordinación para los equipos de las Naciones Unidas en los países y el Programa de Líderes de las Naciones Unidas), la cual confirmó que los programas eran pertinentes y ofrecían experiencias de aprendizaje de calidad al personal de las Naciones Unidas.



sufraque los gastos de la formación de los coordinadores residentes. La participación en la financiación de los gastos de formación de los coordinadores residentes por parte de los miembros del GNUD parece ser, por consiguiente, la solución más viable para seguir avanzando.

**116. Los inspectores consideran que los gastos de la formación de los coordinadores residentes deben formar parte de los gastos operacionales del sistema de coordinadores residentes y a largo plazo deben ser absorbidos, previa la concertación del correspondiente acuerdo, por el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en general. El GNUD debe llegar a esa decisión en la etapa preparatoria de la RCAP de 2016, teniendo debidamente en cuenta las experiencias del actual proceso de participación en la financiación de los gastos.**

## VIII. Papel de la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo (UNDOCO)

### A. Expectativas de la UNDOCO en relación con el sistema de coordinadores residentes

**Conclusión 14. El papel de la UNDOCO en relación con el funcionamiento del Grupo Asesor Interinstitucional se reconoció ampliamente por las entidades de las Naciones Unidas participantes, pero se manifestaron más expectativas a los efectos de reforzar su papel como instrumento imparcial de promoción de cuestiones importantes para las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en general.**

117. Se reconoció en general el papel de la UNDOCO en relación con el funcionamiento del Grupo Asesor Interinstitucional por ser un importante medio de promoción del sistema de coordinadores residentes que comunicaba eficazmente las prioridades y preocupaciones del GNUD a los diferentes interesados y en ocasiones asumía un papel firme y franco a fin de garantizar que los principios orientadores y el procedimiento operativo estándar fuesen respetados por todos los que debían hacerlo. Aunque se destacó el papel imparcial y técnico de la UNDOCO con miras a gestionar/coordinar los diferentes aspectos del proceso de selección y nombramiento, unas cuantas organizaciones manifestaron que esperaban que la UNDOCO fuese más dinámica en la formulación y representación de preocupaciones u opiniones comunes en nombre del Grupo Asesor Interinstitucional.

118. Habida cuenta de la intrínseca participación de la UNDOCO en el proceso de selección de coordinadores residentes y de su papel en la gestión de las listas de reserva, **varias organizaciones participantes recomendaron que la gestión de talentos a efectos del seguimiento de los coordinadores residentes fuese una de las máximas prioridades de la UNDOCO**, que podía hacer mucho más que atender y preparar a los candidatos de la lista de reserva de coordinadores residentes, de manera similar a lo que estaba haciendo la OCAH respecto de los candidatos de la lista de reserva de coordinadores de asuntos humanitarios. Las organizaciones participantes también destacaron que la falta de especialistas en docencia en la UNDOCO menoscababa su capacidad de desempeñar un papel más sustantivo respecto de las cuestiones de aprendizaje de los coordinadores residentes. Un mayor compromiso sustantivo por parte de la UNSSC podía servir como posible medio para reforzar la capacidad de la UNDOCO en este aspecto.

119. Varias organizaciones manifestaron su deseo de obtener más apoyo de la UNDOCO para los diversos órganos subsidiarios del Grupo de trabajo del GNUD sobre el sistema de coordinadores residentes. Actualmente esa responsabilidad recae íntegramente en la Presidencia de los subgrupos. La UNDOCO únicamente es responsable de organizar reuniones del Grupo de trabajo, pero no tiene ninguna obligación de proporcionar ese apoyo a las reuniones de sus órganos subsidiarios. **Los inspectores consideran que, dado el volumen de trabajo encomendado a los subgrupos del Grupo de trabajo sobre el sistema de coordinadores residentes, el apoyo bien definido y organizado de la UNDOCO incrementaría la eficiencia de la labor realizada por tales subgrupos.**

### B. Diferentes niveles de satisfacción con los servicios ofrecidos por la UNDOCO y los equipos regionales del GNUD

**Conclusión 15. Los interesados no tienen suficientemente claro cuál es el papel de la UNDOCO, ya que ha sido reestructurada y se necesita cumplir diferentes expectativas**

**por los coordinadores residentes y las organizaciones respecto de la UNDOCO y los equipos regionales del GNUM.**

120. En el sistema de gestión y rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y el sistema de coordinadores residentes, incluido el "cortafuegos funcional" para el sistema de coordinadores residentes, aprobado por el GNUM en 2008, se explica claramente en qué casos ha de rendir cuentas la UNDOCO y ante quién<sup>58</sup>. Entre 2009 y 2010 se llevó a cabo una ulterior revisión funcional de la UNDOCO, a raíz de la cual fue reorganizada por el GNUM, lo que incluía cambios en su estructura y su dotación de personal. Así pues, se han redefinido las funciones de la UNDOCO y de los equipos regionales del GNUM. Esas modificaciones no han sido aún plenamente entendidas ni absorbidas por cierto número de coordinadores residentes y de representantes de organizaciones participantes, lo que frecuentemente ha dado lugar a que sus expectativas no se ajusten cabalmente a la nueva distribución de funciones entre la UNDOCO y los equipos regionales del GNUM. El presente estudio no tiene como objetivo ocuparse de las causas de esos malentendidos, aunque algunos aspectos de esta situación tienen consecuencias para la selección, formación y captación de coordinadores residentes. Así pues, los Inspectores consideran apropiado destacar algunas de esas cuestiones.

121. La encuesta de la DCI para los coordinadores residentes en cuanto a su satisfacción con la UNDOCO y los equipos regionales del GNUM mostró importantes diferencias. La mayoría no estaban de acuerdo (el 65,4%) en que sistemáticamente se remitiesen al equipo regional del GNUM cuando necesitaban apoyo o deseaban plantear alguna cuestión sobre asuntos relacionados con el sistema de coordinadores residentes. Había más coordinadores residentes en desacuerdo que de acuerdo con la afirmación de que estaban satisfechos con la prestación de los siguientes apoyos/servicios por los equipos regionales del GNUM: servicios de apoyo técnico y operacional (el 57,7% no estaban de acuerdo y el 27% sí lo estaban); apoyo de calidad y asesoramiento sobre el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) (el 44,8% no estaban de acuerdo y el 39,7% sí lo estaban); y apoyo para resolver problemas (el 44,9% no estaban de acuerdo y el 26,9% sí lo estaban). Únicamente los encuestados satisfechos e insatisfechos con la gestión de la actuación profesional de los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países presentaban porcentajes iguales (el 42,3% no estaban de acuerdo y el 42,3% sí lo estaban).

122. Los resultados de la encuesta sobre el apoyo de la UNDOCO resultaron más positivos, pese a que se mostraba que aún podía seguir mejorándose. La mitad de todos los coordinadores residentes que respondieron coincidían en que sistemáticamente se remitían a la UNDOCO cuando se les planteaban cuestiones sobre el sistema de coordinadores residentes y cuando su equipo regional del GNUM no había respondido a sus

<sup>58</sup> De conformidad con el sistema de gestión y rendición de cuentas, la UNDOCO rinde cuentas a la Presidencia/Asamblea General del GNUM mediante el SsG del GNUM a los efectos del cumplimiento de las cinco funciones siguientes: i) prestar un apoyo eficaz a todo el GNUM y sus grupos de trabajo; a la Presidencia del GNUM; a los equipos de administradores regionales; al Grupo Asesor (SsG más directores); al coordinador residente/equipo de las Naciones Unidas en el país que tenga un carácter especial (segunda línea de solución de problemas); prestación de apoyo técnico, formación y apoyo financiero en relación con cuestiones de coordinación a los equipos de las Naciones Unidas en los países y a los equipos de administradores regionales; y prestación de apoyo a los comités de supervisión de los fondos fiduciarios de donantes múltiples, incluido el establecimiento de una base de datos sobre esos fondos fiduciarios; ii) mantener una estrecha vinculación con otros mecanismos de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación; iii) estrechar vínculos con la OCAH, el Departamento de Asuntos Políticos y el DOMP; iv) llevar a cabo una adecuada utilización de los recursos; y v) gestionar el mecanismo de solución de controversias.

preocupaciones (el 50% estaban de acuerdo y el 38,5% no lo estaban). Además, la mayoría de los coordinadores residentes consideraban que estaban satisfechos con el asesoramiento y el apoyo técnico recibidos de la UNDOCO<sup>59</sup> (el 52,6% estaban de acuerdo y el 34,6% no lo estaban), así como con la capacidad de respuesta de la UNDOCO en relación con el suministro de información y otro material de orientación preparado por el GNUM (el 64,1% estaban de acuerdo y el 25,6% no lo estaban). Además, había más coordinadores residentes que estaban más de acuerdo que en desacuerdo con el apoyo de la UNDOCO a los efectos de la gestión de los conocimientos (por ejemplo, contribuía al intercambio de las lecciones aprendidas y de las buenas prácticas a través de los mecanismos del GNUM) (el 48,7% estaban de acuerdo y el 33,3% no lo estaban).

123. La mayoría de las organizaciones participantes también reconocieron el valor agregado de las actividades de la UNDOCO y el compromiso y la profesionalidad de su personal, particularmente a los efectos de prestar un valioso servicio de reunión de un gran sistema dispar en torno a cuestiones del sistema de los coordinadores residentes, y a tal efecto destacaron que, sin una entidad de coordinación central, los recientes adelantos normativos no habrían visto la luz. No obstante, también observaron que los insuficientes recursos de la UNDOCO, incluida la reducción de su plantilla a raíz de su readaptación, no solo limitaban su capacidad de prestar un apoyo eficaz al nivel deseado, sino que también imponían cargas adicionales al personal de las organizaciones participantes.

### C. Notas orientativas

124. De los coordinadores residentes que respondieron, el 74,4% estaban de acuerdo (el 19,2% no lo estaban) en que la información y otro material de orientación preparado por el GNUM con el apoyo activo<sup>60</sup> de la UNDOCO era pertinente para su labor. Entre las numerosas notas orientativas del GNUM, cabe destacar cuatro, por ser las que tienen la máxima importancia y guardan una relación directa con el funcionamiento del sistema de coordinadores residentes: i) la nota orientativa sobre los coordinadores residentes y las relaciones de trabajo de los equipos de las Naciones Unidas en los países (enero de 2009)<sup>61</sup>; ii) el mecanismo de solución de controversias para los equipos de las Naciones Unidas en los países (enero de 2009); iii) la nota explicativa sobre el proceso de evaluación de la actuación profesional de los coordinadores residentes/coordinadores de asuntos humanitarios/oficiales designados y los equipos de las Naciones Unidas en los países (octubre de 2012); y iv) la nota orientativa sobre las misiones integradas, en la que se aclara el papel del representante especial del Secretario General y del representante especial adjunto del Secretario General/coordinador residente/coordinador de asuntos humanitarios (febrero de 2006).

125. Entre los coordinadores residentes y las organizaciones participantes imperaba la idea de que las notas orientativas constituían útiles documentos de referencia que, aparte de fomentar la rendición de cuentas y proporcionar apoyo práctico a los coordinadores

<sup>59</sup> Ese asesoramiento y ese apoyo técnico incluían —aunque no de manera exclusiva— cuestiones relacionadas con la eficacia de los programas, el desarrollo y la mejora del MANUD, el apoyo en el contexto de las crisis y la transición, etc.

<sup>60</sup> En relación con la preparación de las notas orientativas, la UNDOCO proporciona asesoramiento técnico y apoyo a los mecanismos de trabajo, así como aclaraciones y apoyo sobre su posible utilización.

<sup>61</sup> El documento sobre las relaciones de trabajo de los equipos de las Naciones Unidas en los países está siendo revisado por el Grupo de trabajo del GNUM sobre el sistema de coordinadores residentes.  
*Fuente:* PNUM.

residentes<sup>62</sup>, también servían para mejorar la coherencia a nivel de todo el sistema respecto de las actividades de los coordinadores residentes. Varios coordinadores residentes y organizaciones participantes advirtieron, sin embargo, de que se dedicaban demasiado tiempo/recursos a las orientaciones, habida cuenta de que los recursos para su aplicación generalmente eran inferiores a los necesarios. Varias organizaciones participantes también señalaron que sus oficinas sobre el terreno consideraban difícil hacer un seguimiento de todas las orientaciones normativas existentes y, por consiguiente, recomendaban —junto con muchos coordinadores residentes— que **la publicación de nuevas orientaciones se mantuviese estrictamente en el mínimo necesario para concentrarse solo en las cuestiones críticas**. Los coordinadores residentes también subrayaron que esos documentos debían tener el suficiente grado de flexibilidad para tener en cuenta las particularidades de los países y los contextos situacionales.

126. La UNDOCO también imparte orientaciones técnicas para la puesta en marcha general del sistema de evaluación de la actuación profesional de los coordinadores residentes/coordinadores de asuntos humanitarios/oficiales designados y equipos de las Naciones Unidas en los países a fin de prestar apoyo a los equipos regionales del GNUM. Proporciona apoyo al GNUM mediante la formulación de políticas y la actualización de notas orientativas concretas y garantiza la coordinación con otros departamentos para establecer un enfoque integrado de la evaluación de la actuación profesional de los coordinadores de asuntos humanitarios, oficiales designados, coordinadores residentes y representantes especiales adjuntos del Secretario General. Aunque los Inspectores reconocen la importancia del funcionamiento del sistema de evaluación personal por parte de los equipos regionales del GNUM y sus repercusiones en las cuestiones mencionadas, la revisión del sistema de evaluación va más allá del alcance del presente informe.

127. Los coordinadores residentes consideran que las orientaciones normativas de la UNDOCO son de gran importancia para incrementar la coherencia de las operaciones del sistema de coordinadores residentes, pero han señalado asimismo que la UNDOCO debe disponer de los necesarios recursos financieros<sup>63</sup> y humanos<sup>64</sup> en lo concerniente tanto al número de funcionarios como al nivel de especialización de estos con el fin de desempeñar

<sup>62</sup> Un representante de una organización participante manifestó que, antes de que existiesen esas notas orientativas, se solía dejar que fueran los propios coordinadores residentes los que examinasen esas cuestiones por sí mismos (dado que procedían de diferentes entornos), lo que daba lugar a que el comportamiento de algunas personas no estuviese en consonancia con lo que se esperaba de un coordinador residente.

<sup>63</sup> Aunque los recursos totales del programa anual de la UNDOCO ascendieron como promedio a unos 40 millones de dólares entre 2005 y 2013, desde entonces se han producido importantes fluctuaciones a lo largo de los años. El presupuesto se incrementó de manera constante, ya que pasó de 32,74 millones de dólares en 2005 a 51,2 millones de dólares en 2010. No obstante, en 2011 el presupuesto fue recortado considerablemente en un 27% y se cifró en 37,3 millones de dólares; a partir de entonces aumentó en 2012 (44,4 millones de dólares) y en 2013 (46,5 millones de dólares). El presupuesto anual de la UNDOCO sirve para prestar apoyo a las oficinas de las Naciones Unidas en los países y las oficinas de los coordinadores residentes en 134 países, 6 equipos regionales del GNUM y la labor global del GNUM, que incluye mecanismos de trabajo del GNUM y la UNDOCO (información facilitada por la UNDOCO mediante correo electrónico el 22 de octubre de 2013).

<sup>64</sup> La UNDOCO disponía anteriormente de 47 funcionarios; no obstante, a raíz de su readaptación, el GNUM autorizó 39 nombramientos de plazo fijo. Como consecuencia de una grave crisis financiera en 2011, únicamente pudieron mantenerse 31 nombramientos de plazo fijo. En octubre de 2013, la UNDOCO contaba con un total de 31 puestos, de los que tres estaban financiados por el Fondo Fiduciario del mecanismo de derechos humanos. Un puesto está financiado con cargo a recursos extrapresupuestarios de la UNDOCO y al 1 de enero de 2014 habrá 27 puestos que se financien por el GNUM a través de la participación en la financiación de los gastos respecto del sistema de coordinadores residentes (notas sobre entrevistas e información facilitada por la UNDOCO mediante correo electrónico el 22 de octubre de 2013).

eficazmente su cometido. Además, la UNDOCO debe poder explicar mejor a las organizaciones participantes y los coordinadores residentes la diferencia entre su papel y el de los equipos regionales del GNUM por lo que respecta al apoyo que se presta a los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países. Aunque la UNDOCO está oficialmente separada del PNUD, habida cuenta de que el grueso de la financiación de la UNDOCO procede del PNUD, varias organizaciones participantes destacaron la importancia de garantizar que la UNDOCO permaneciera imparcial al examinar asuntos relacionados con los coordinadores residentes y que actuase de manera independiente del PNUD. Varios organismos no residentes también destacaron que podían mejorarse los esfuerzos que realizaba la UNDOCO para promover su compromiso y su participación en el sistema de coordinadores residentes.

## **IX. Vínculos institucionales entre las funciones de coordinador residente, coordinador de asuntos humanitarios y oficial designado**

### **A. Proliferación de coordinadores residentes que desempeñan múltiples funciones**

**Conclusión 16. El desempeño de múltiples funciones por los coordinadores residentes se basa en vínculos institucionales establecidos entre los interesados que intervienen en las etapas de selección, nombramiento, formación y evaluación. Las organizaciones son conscientes de los ámbitos que han de mejorarse, si bien la realización de tales mejoras exige atención y recursos permanentemente.**

128. En septiembre de 2013, de los 130 coordinadores residentes 110 desempeñaban también los cargos de oficiales designados para cuestiones de seguridad, 31 eran coordinadores de asuntos humanitarios<sup>65</sup>, 13 eran representantes especiales adjuntos del Secretario General, 1 era representante ejecutivo del Secretario General<sup>66</sup> y 2 eran coordinadores especiales adjuntos<sup>67</sup>. Salvo una excepción<sup>68</sup>, todos los coordinadores residentes desempeñaban también las funciones de representantes residentes del PNUD. Tras aceptarse la realidad de que las múltiples funciones de los coordinadores residentes han pasado a ser la norma en lugar de la excepción, los actuales procesos de examen, selección, formación y evaluación se han adaptado y siguen modificándose en consecuencia. En la descripción de las funciones del coordinador residente se indican claramente las tareas concretas que desempeña el coordinador residente en calidad de oficial designado y de encargado de prestar asistencia humanitaria, lo que incluye las correspondientes competencias y principales indicadores de éxito. En *Terms of Reference for the Humanitarian Coordinator* (2009) se precisan las funciones y responsabilidades de los coordinadores de asuntos humanitarios, en tanto que el *DO Handbook* (2012), preparado por el Departamento de Seguridad, expone cómo se han de desempeñar las funciones de los oficiales designados y el apoyo que ha de prestarles el Departamento de Seguridad. Los cambios y adaptaciones que hay que realizar para tener en cuenta las aptitudes y competencias necesarias para desempeñar tales funciones han plasmado en resultados tangibles, aunque siguen existiendo unas preocupaciones sobre su idoneidad.

### **B. Las competencias de los oficiales designados y los coordinadores de asuntos humanitarios se recogen en los procesos de evaluación y selección**

129. Los **exámenes del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes** tenían por objeto hacerse eco de las demandas de las funciones adicionales de coordinación de los asuntos humanitarios y de gestión de la seguridad a fin de confirmar los indicadores de

<sup>65</sup> Además de los 31 coordinadores residentes/coordinadores de asuntos humanitarios, había 2 coordinadores regionales de asuntos humanitarios independientes y 1 coordinador adjunto de asuntos humanitarios independiente.

<sup>66</sup> En Sierra Leona.

<sup>67</sup> En el Líbano y Palestina. Diez de los 12 representantes especiales adjuntos del Secretario General y los 2 coordinadores especiales adjuntos eran también coordinadores de asuntos humanitarios.

<sup>68</sup> El Coordinador Residente en Palestina no desempeña la función de Representante Residente del PNUD.

comportamiento, las simulaciones y los ejercicios pertinentes<sup>69</sup>. El Departamento de Seguridad ha sugerido que se refuercen las pruebas sobre las competencias relacionadas con la seguridad y actualmente está impulsando un proceso de preparación de estudios de casos con miras a que se realicen más exámenes de las competencias en el Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes. Respecto de las funciones de coordinación de los asuntos humanitarios, los encuestados estuvieron de acuerdo por una mayoría de cinco a uno en que las competencias necesarias para esa función se sometían a exámenes adecuados en el Centro. En opinión de la OCAH, las pruebas del componente humanitario no necesitan ser totalmente reestructuradas, sino solo adaptadas, particularmente para probar mejor la capacidad de los candidatos de promover la observancia de los marcos jurídicos internacionales.

130. En la etapa de **selección**, se consultó al PNUD, el Departamento de Asuntos Políticos, el Departamento de Seguridad y la OCAH acerca de los perfiles del puesto (para las próximas vacantes de coordinadores residentes), que se han sustituido a partir del 21 de mayo de 2013 por el informe anual sobre los coordinadores residentes (con información sobre el contexto de los países y las principales prioridades del sistema de las Naciones Unidas) y una lista de comprobación mejorada respecto de los países (para incluir referencias expresas a los requisitos de un determinado puesto de coordinador residente). En el procedimiento operativo estándar del Grupo Asesor Interinstitucional se explica el papel concreto de la OCAH a los efectos de centrarse en países en que se espera que el correspondiente coordinador residente desempeñe las funciones de coordinación de asuntos humanitarios (independientemente de la designación oficial de un coordinador de asuntos humanitarios) y el papel del Departamento de Seguridad de revisar los puestos de coordinador residente desde la perspectiva de la gestión de la seguridad. Las posiciones de esas dos entidades en cuanto a la capacidad del candidato de que se trate de desempeñar ambas funciones se respetan y se tienen debidamente en consideración en el Grupo Asesor Interinstitucional. Por lo que respecta a la selección final por el Secretario General de un candidato como coordinador residente<sup>70</sup>, si bien la OCAH y el Departamento de Seguridad no tienen oficialmente asignado ningún papel, la Presidencia del GNUD consulta periódicamente con el CSE antes de formular recomendaciones al Secretario General, práctica esta que ambas partes consideran positiva.

131. Para proponer candidatos al Grupo Asesor Interinstitucional, las entidades de las Naciones Unidas pueden recurrir a la lista de reserva de coordinadores residentes, que también incluye a candidatos de la lista de reserva de coordinación humanitaria del Comité Permanente entre Organismos que hayan pasado los exámenes del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes. En los últimos años, en el caso de puestos de coordinadores residentes/coordinadores de asuntos humanitarios y de puestos de coordinadores residentes en países propensos a los desastres naturales, muchos candidatos elegidos<sup>71</sup> figuraban en la lista de reserva de coordinación humanitaria, que es una lista de profesionales humanitarios (65 candidatos en marzo de 2013) procedentes de las Naciones Unidas y de entidades no

<sup>69</sup> Contrato concertado en 2010 entre SHL y el PNUD, anexo 1, mandato, pág. 1, cláusula a.

<sup>70</sup> Cuando un coordinador residente desempeña también las funciones de coordinador de asuntos humanitarios, esa designación es realizada por el CSE previa celebración de consultas con el Comité Permanente entre Organismos.

<sup>71</sup> En 2013, 10 de los 42 directivos superiores que fueron desplegados en calidad de coordinadores residentes, coordinadores residentes/coordinadores de asuntos humanitarios o representantes especiales adjuntos del Secretario General/coordinadores residentes/coordinadores de asuntos humanitarios pertenecían a la lista de reserva de coordinación humanitaria. De los 9 coordinadores de asuntos humanitarios designados en 2013, 5 pertenecían a dicha lista. En total, actualmente 11 de los 32 coordinadores de asuntos humanitarios (el 34%) proceden de la lista de reserva de coordinación humanitaria, en tanto que en julio de 2009 eran 3 de un total de 27 coordinadores de asuntos humanitarios (el 11%). Fuente: OCAH.



pertencientes a Naciones Unidas (la Cruz Roja, la Organización Internacional para las Migraciones, diferentes ONG...), quienes son preseleccionados, entrevistados y habilitados para desempeñar cargos directivos en materia de coordinación humanitaria. **Los Inspectores consideran que, si bien la lista de reserva de coordinación humanitaria puede ser de utilidad al incorporar un nuevo elemento de control profesional, todos los candidatos de la lista de reserva de coordinadores residentes han de ser tenidos equitativamente en cuenta durante el proceso de selección para ocupar vacantes de coordinadores residentes/coordinadores de asuntos humanitarios, es decir, independientemente de que estén también incluidos o no en la lista de reserva de coordinadores de asuntos humanitarios.**

132. La UNDOCO ha señalado que las listas de reserva de coordinadores residentes son compartidas sistemáticamente por la OCAH y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno a los efectos de la búsqueda de candidatos calificados para los puestos anunciados de coordinadores residentes. También existe una interacción sistemática entre la Dependencia de Fortalecimiento del Liderazgo Humanitario de la OCAH, el equipo de desarrollo y coordinación del liderazgo en apoyo de los países, dependiente de la UNDOCO, y la Sección de Nombramientos de Personal Directivo del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno/DOMP. La UNDOCO, la OCAH y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno también celebran reuniones de coordinación para garantizar las sinergias y la gestión de las vacantes que vayan a producirse.

### C. Formación de los oficiales designados y los coordinadores de asuntos humanitarios y apoyo a las funciones que desempeñan

133. En el Programa de Introducción para los Coordinadores Residentes de 2013 (véase el capítulo VII) se dedican más tiempo y atención a las cuestiones relacionadas con los oficiales designados y los coordinadores de asuntos humanitarios. Si bien esas modificaciones han sido bien acogidas y recibidas, los coordinadores residentes subrayaron la necesidad de proseguir la formación, particularmente en relación con la función de oficial designado, y pidieron una formación más integrada que tuviera en cuenta las diferentes funciones de los coordinadores residentes. Los Inspectores fueron informados de que el aumento de la formación relacionada con las funciones de los oficiales designados y los coordinadores de asuntos humanitarios estaba siendo examinada por el grupo interinstitucional de expertos en docencia, al que se había encomendado la tarea de diseñar y preparar el programa de introducción de 2014.

134. Los Inspectores estaban particularmente impresionados por la formación permanente que la OCAH impartía a los coordinadores residentes/coordinadores de asuntos humanitarios. Las sesiones de orientación individualizadas, los retiros y cursos periódicos, los cursillos regionales, la existencia de un manual sobre preparación y respuesta de los coordinadores residentes/coordinadores de asuntos humanitarios, las actividades de orientación y las actividades de aprendizaje mediante la observación son buenas prácticas sistemáticamente utilizadas que ponen de manifiesto la atención especial y los recursos adecuados que se dedican a esas cuestiones. En tanto que 51 de los 53 coordinadores residentes que habían recibido formación en materia de coordinación humanitaria estuvieron de acuerdo en que esta era pertinente para su trabajo<sup>72</sup>, únicamente

<sup>72</sup> De los 20 coordinadores residentes designados también como coordinadores de asuntos humanitarios que respondieron a la encuesta, 17 habían recibido una formación específica de la OCAH y todos ellos estaban de acuerdo en que esa formación era pertinente para su labor como coordinadores residentes.

36 coordinadores residentes estuvieron de acuerdo (y 18 no lo tuvieron) en que la formación recibida era adecuada para el desempeño de la función de coordinador de asuntos humanitarios al nivel esperado o para ocuparse de problemas humanitarios<sup>73</sup>. En lo concerniente al apoyo recibido, 48 coordinadores residentes estuvieron de acuerdo y 11 no lo estuvieron en que contaban con un apoyo adecuado de las entidades humanitarias para desempeñar la función de coordinadores de asuntos humanitarios<sup>74</sup>.

135. Las preocupaciones relacionadas con la idoneidad de la formación y el apoyo de la OCAH se referían primordialmente a la falta de preparación de los coordinadores residentes que tenían que realizar actividades humanitarias sin haber sido designados oficialmente coordinadores de asuntos humanitarios, así como a los insuficientes conocimientos de los coordinadores residentes en los países no propensos a las crisis en relación con cuestiones de coordinación humanitaria (se mencionaron como ejemplos notorios las experiencias de la Primavera Árabe). En caso de estallido de una crisis humanitaria, diferentes organizaciones participantes y coordinadores residentes acogieron favorablemente la capacidad existente de desplegar rápidamente a personal con experiencia en coordinación humanitaria para ayudar al correspondiente coordinador residente o sustituir a un coordinador residente sin experiencia en este ámbito por un coordinador de asuntos humanitarios experimentado, si bien subrayaron que deberían establecerse salvaguardias para que las perspectivas de carrera del coordinador residente sustituido no se vieran menoscabadas en modo alguno. Ya se han adoptado algunas medidas al respecto, entre las que destaca el establecimiento de la lista de reserva de coordinación humanitaria, que incluye una lista separada de funcionarios de categoría D-2 y categorías superiores, quienes pueden ser desplegados dentro de las 72 horas siguientes a que se produzca una emergencia de gran envergadura.

136. Además de la formación previa al despliegue de los coordinadores residentes, el Departamento de Seguridad ha puesto en marcha una serie de iniciativas que incluyen, entre otras cosas, la formación en línea que imparte el Grupo de Gestión de la Seguridad a todos sus integrantes, entre los que cabe mencionar a los coordinadores residentes/oficiales designados que desempeñan la Presidencia del Grupo, la publicación del manual para oficiales designados, los módulos de formación especializada para el personal que actúa en entornos con un elevado nivel de amenazas, otros estudios de casos y los cursos de capacitación preparados e impartidos por la sección de formación y desarrollo del Departamento de Seguridad. En lo tocante al apoyo a los oficiales designados<sup>75</sup>, el Departamento de Seguridad cuenta actualmente con sus propios asesores en materia de seguridad para 182 países (algunos de ellos con responsabilidades regionales) y los asigna al país correspondiente en función del riesgo evaluado. En el caso de los países sin un asesor en materia de seguridad, además de tener acceso a un asesor regional a distancia en materia de seguridad, el oficial designado nombra a un funcionario internacional como coordinador de la seguridad.

<sup>73</sup> De los 20 coordinadores residentes designados también como coordinadores de asuntos humanitarios que respondieron a la encuesta, 15 (el 75%) estuvieron de acuerdo en que esa formación era adecuada para el desempeño de la función de coordinador de asuntos humanitarios al nivel esperado, en tanto que 3 (el 15%) no estuvieron de acuerdo y 2 (el 10%) destacaron que no habían recibido ninguna formación sobre cuestiones relacionadas con la coordinación de asuntos humanitarios.

<sup>74</sup> De los 20 coordinadores residentes designados también como coordinadores de asuntos humanitarios que respondieron a la encuesta, 18 (el 90%) estuvieron de acuerdo, en tanto que 2 (el 10%) no estuvieron de acuerdo en que contaban con un apoyo suficiente de las entidades humanitarias para desempeñar las funciones de coordinador de asuntos humanitarios al nivel esperado.

<sup>75</sup> Puede consultarse más información sobre el Departamento de Seguridad en el *Handbook for United Nations Designated Officials for Security*, Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas, 2012.

137. El grado de satisfacción global por el apoyo del Departamento de Seguridad fue elevado en lo concerniente a la pertinencia de la formación y generalmente positivo por lo que respecta a la idoneidad de la formación y del apoyo recibido. De los coordinadores residentes que respondieron a la encuesta de la DCI, 66 habían recibido una formación específica del Departamento de Seguridad acerca de la función de oficial designado y el 94% de ellos consideraron que esa formación era pertinente para su trabajo. En cuanto a la idoneidad, 58 coordinadores residentes estuvieron de acuerdo y 13 no lo estuvieron en que esa formación era adecuada para desempeñar el papel de oficial designado al nivel esperado. En cuanto al apoyo, 58 coordinadores residentes estuvieron de acuerdo y 18 no lo estuvieron en que recibían un apoyo adecuado del Departamento de Seguridad y de sus asesores en materia de seguridad para desempeñar la función de oficial designado.

138. Una de las principales críticas de los coordinadores residentes en relación con el apoyo recibido del Departamento de Seguridad era que los asesores en materia de seguridad en el país frecuentemente carecían de capacidad analítica y de formación para prever y pronosticar problemas de seguridad y distinguir posibles hipótesis relacionadas con la seguridad. Los coordinadores residentes destacaron que esos funcionarios se centraban más en las normas y los reglamentos y en informar sobre acontecimientos y autorizaciones, a pesar de que una parte importante de la función de coordinador residente/oficial designado consistía en impartir orientaciones sobre la futura evolución de la seguridad y la mitigación de los riesgos. Además, los coordinadores residentes se quejaban de que el Departamento de Seguridad reducía el personal de las oficinas en los países sin consultar previamente con los coordinadores residentes ni sustituir ese personal por coordinadores de la seguridad en el país.

#### **D. Evaluación de la actuación profesional de las funciones de coordinador de asuntos humanitarios y de oficial designado**

139. La evaluación de la actuación profesional de todos los coordinadores residentes/coordinadores de asuntos humanitarios/oficiales designados es un proceso interinstitucional que incluye a la OCAH, el Departamento de Seguridad y el Departamento de Asuntos Políticos, así como al DOMP en el caso de misiones integradas para representantes especiales adjuntos del Secretario General/coordinadores residentes/coordinadores de asuntos humanitarios, y que está gestionado por los equipos regionales del GNUM. En lo concerniente a las evaluaciones de la actuación profesional de los oficiales designados, el Secretario General Adjunto de Seguridad participa periódicamente en las reuniones de grupo de los cinco equipos regionales del GNUM con el fin de evaluar la actuación profesional de todos los oficiales designados y proporciona información personalizada sobre todo coordinador residente que haya desempeñado un papel de oficial designado de manera insatisfactoria.

140. El CSE, con la asistencia del Comité Permanente entre Organismos y sobre la base de su Pacto<sup>76</sup>, sus prioridades y los indicadores generales de la actuación profesional en materia humanitaria, prepara una evaluación anual de la actuación profesional de cada coordinador de asuntos humanitarios. Posteriormente el CSE presenta la evaluación durante las reuniones regionales del GNUM. La OCAH señaló que esas evaluaciones estaban generalmente en consonancia con la evaluación global realizada por los equipos regionales del GNUM (teniendo en cuenta las múltiples funciones de los coordinadores residentes), aunque con ligeras variaciones regionales (por ejemplo, cuando un coordinador residente tenía una buena actuación en relación con los aspectos del desarrollo, pero no tan buena en

<sup>76</sup> Cada coordinador de asuntos humanitarios firma un pacto con el CSE al comienzo de cada año civil o, tras su designación, en el que se exponen sus prioridades clave para el año.

relación con los aspectos humanitarios). A nivel extraoficial, los coordinadores de asuntos humanitarios también reciben información en tiempo real sobre su actuación profesional durante las reuniones mensuales que celebran por teléfono con el personal directivo superior de la OCAH.

141. En general, la UNDOCO, la OCAH y el Departamento de Seguridad opinaron que la actuación profesional de los coordinadores residentes en el marco de sus funciones de coordinadores de asuntos humanitarios y de oficiales designados variaba en gran medida en función del contexto individual y del país. **Los Inspectores, aunque no han valorado la calidad de las evaluaciones individuales, reciben información positiva sobre el mecanismo institucional establecido para las evaluaciones, el cual puede garantizar —si funciona adecuadamente— una evaluación coordinada y equilibrada de la actuación profesional de las diferentes funciones de los coordinadores residentes.**

## X. El camino a seguir

142. Cabe considerar que el proceso de selección y nombramiento de los coordinadores residentes es fundamentalmente **objetivo e imparcial y en cierta medida transparente**. Merced a ciertos ajustes, el proceso establecido sirve para buscar y seleccionar a candidatos idóneos para desempeñar puestos de coordinadores residentes y a este respecto se han realizado importantes progresos hasta el momento. No obstante, hay que seguir mejorando la diversidad de las listas de reserva de coordinadores residentes, lo que exige una acción coordinada por parte del personal directivo superior. Si se hiciese frente a las deficiencias de procedimiento señaladas en el informe y las normas de actuación existentes fuesen más funcionales, se obtendrían buenos resultados; no obstante, es necesario abordar la cuestión de la discrepancia entre la creciente tendencia a que la titularidad del sistema de coordinadores residentes corresponda a todo el sistema y la constante percepción de que predomina el PNUD y de que no existen condiciones equitativas para las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en forma de un diálogo dinámico y de alto nivel en el seno del GNUD.

143. El actual proceso de selección y nombramiento se basa en gran medida en el papel privilegiado de las organizaciones de origen de los candidatos, pero hay razones de peso para adoptar gradualmente una práctica más flexible mediante el fortalecimiento del carácter interinstitucional de la trayectoria profesional de los coordinadores residentes. Debería examinarse la posibilidad de preparar un plan de movilidad más sólido y organizado para los coordinadores residentes una vez concluido su mandato y de establecer un rango a nivel interinstitucional o de las Naciones Unidas para los coordinadores residentes que hayan desempeñado satisfactoriamente varios mandatos con miras a que presten servicios no solo en calidad de coordinadores residentes, sino también como integrantes de una posible reserva de funcionarios del cuadro orgánico de categoría superior que puedan ser nombrados para el desempeño de puestos de alto nivel en todo el sistema. Es menester —y existe la posibilidad mediante el establecimiento de una trayectoria profesional mejor definida— que el cargo de coordinador residente resulte más atractivo y que se refuerce la motivación con objeto de que las organizaciones propongan que se evalúe, se seleccione y se nombre a candidatos sumamente calificados.

144. Si bien las opiniones positivas generales sobre el valor añadido del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes han alentado a varias organizaciones participantes a utilizar el proceso de evaluación en el marco de sus propias prácticas de recursos humanos para examinar a los candidatos a puestos superiores de gestión dentro de las organizaciones, el establecimiento de esa capacidad a nivel interno o mediante contratistas externos entraña importantes consecuencias financieras. Los Inspectores consideran que la Red de Recursos Humanos de la Junta de los jefes ejecutivos debe analizar la viabilidad de armonizar tales actividades (sobre la base de las capacidades de evaluación existentes que forman parte de las iniciativas de desarrollo profesional/de sucesión en los cargos dentro del sistema de las Naciones Unidas), lo que incluye la posibilidad de establecer un centro común de evaluación en la UNSSC para que preste servicios a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

145. Aunque el nuevo mecanismo de financiación y de participación en la financiación de los gastos del sistema de coordinadores residentes (que se aplicará gradualmente a partir del 1 de enero de 2014) debe propiciar un mayor grado de estabilidad y de previsibilidad en relación con la financiación, únicamente quedará abarcada una parte de los gastos del sistema de coordinadores residentes (básicamente los gastos de coordinación). Habida cuenta del aumento de la titularidad conjunta del sistema de coordinadores residentes, es imperativo que el mecanismo de participación en la financiación de los gastos también

abarque los gastos relacionados con la evaluación y la formación permanente. Una vez que se haya consolidado el nuevo mecanismo de financiación, habrá que impulsarlo en la dirección señalada. Si bien los Inspectores son conscientes de que ello solo puede lograrse mediante el compromiso voluntario y permanente de las organizaciones participantes, ese aumento de la participación en la financiación de los gastos ha de ir acompañado inexorablemente de un reforzamiento de la titularidad —tal como pone de manifiesto, entre otras cosas, un grupo más diversificado de coordinadores residentes titulares—, proceso este que lleva su tiempo. Al mismo tiempo, esa evolución debe plasmar en un sistema de coordinadores residentes que se considere que pertenece a todo el sistema de las Naciones Unidas.

146. El funcionamiento general del sistema de gestión y rendición de cuentas y de la separación funcional es objeto de un constante examen por parte de las diferentes subestructuras del GNUD. Aunque no formaba parte del centro de atención del presente examen, los Inspectores recibieron diversas opiniones sobre su funcionamiento y eficacia. Los Inspectores consideran que esta cuestión, tal como figura en la resolución sobre la RCAP (resolución 67/226 de la Asamblea General), debe ser objeto de una atención prioritaria por parte del GNUD, ya que repercute directamente en la eficiencia de la labor de los coordinadores residentes (incluidas las cualidades que hacen atractivo el cargo de coordinador residente) y los equipos de las Naciones Unidas en los países.

147. Aunque las organizaciones consultadas expresaron su interés y su apoyo en relación con un sistema de coordinadores residentes que funcionase debidamente y perteneciese a todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, se manifestaron numerosos puntos de vista sobre el tipo de habilitación que se requería para que los coordinadores residentes pudiesen actuar de manera más eficaz y sobre el modo en que los diferentes organismos/coordinadores residentes de las Naciones Unidas deberían modificar o conciliar el modo en que actuaban a la sazón a nivel de las organizaciones y de los países. Las diferencias existentes obedecen al hecho de que cada entidad del sistema de las Naciones Unidas tiene su propio modelo de gobernanza y de presupuesto, determinado por los funcionarios de los ministerios correspondientes, quienes representan a sus respectivos países en el órgano rector de cada organización. No obstante, las posiciones de esos funcionarios de los ministerios (dentro del órgano rector de cada organización) no siempre están en consonancia con las posiciones de los representantes de los mismos gobiernos en los órganos de las Naciones Unidas que se ocupan de las actividades de cooperación de la Organización a nivel de los países. Únicamente será posible avanzar en este ámbito si los Estados Miembros adoptan una posición más coherente a los efectos de determinar su política tanto a nivel de las organizaciones como de los países.

## Anexos

### Anexo I

#### **Algunas figuras fundamentales del sistema de coordinadores residentes**

**El coordinador residente de las Naciones Unidas.** Como centro de atención del presente examen, el coordinador residente es el jefe del equipo de las Naciones Unidas en un país y actúa como representante designado del Secretario General de las Naciones Unidas —y responde ante él— (en su calidad de Presidente de la Junta de los jefes ejecutivos) por conducto del Administrador del PNUD (en su calidad de Presidente del GNUD). Acreditado mediante una carta remitida usualmente por el Secretario General al Jefe del Estado o del Gobierno, el coordinador residente ha de actuar imparcialmente en nombre del sistema de las Naciones Unidas, dirigiendo/coordinando todas las actividades operacionales para el desarrollo en un país en apoyo de sus prioridades nacionales y del fomento de la capacidad en el contexto de las obligaciones convenidas internacionalmente en virtud de tratados y de los objetivos de desarrollo, y ha de situar a las Naciones Unidas en el centro de las actividades relacionadas con el desarrollo y la cooperación internacional en el país. Además, el coordinador residente actúa como representante residente del PNUD. El coordinador residente cuenta con el apoyo de la oficina del coordinador residente, integrada como mínimo por una persona y un promedio de tres, cuyo número aumenta en situaciones complejas y posteriores a crisis. En septiembre de 2013, había 128 Estados Miembros de las Naciones Unidas (más 1 Estado no miembro y otra entidad) que contaban con un puesto de plantilla de coordinador residente.

**Los equipos regionales del GNUD.** El papel fundamental de los equipos regionales del GNUD consiste en ejercer una función de liderazgo, impartir orientaciones estratégicas y prestar apoyo a los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países con miras al logro de resultados a nivel nacional. En concreto, tienen encomendadas las cuatro siguientes funciones básicas de conformidad con la RCAP: i) la realización de actividades de apoyo a la calidad y asesoramiento a los MANUD; ii) la prestación de servicios de apoyo técnico y operacional; iii) la gestión de la actuación de los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países; y iv) la solución de problemas en contextos de países concretos. Los equipos regionales del GNUD están integrados por representantes de los fondos y programas del sistema de las Naciones Unidas, de los organismos especializados y de otros organismos de las Naciones Unidas que realizan actividades operacionales a nivel de los países.

**La Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo (UNDOCO).** La UNDOCO constituye la dependencia de apoyo técnico del GNUD, al que ayuda a preparar y establecer políticas y procedimientos simplificados y armonizados para el funcionamiento de las oficinas en los países. Asesora a los coordinadores residentes sobre el modo de lograr que los programas para los países sean más eficientes y efectivos y sobre el modo de adaptarlos a las prioridades nacionales. La UNDOCO financia en parte a la oficina del coordinador residente y también administra el fondo de las Naciones Unidas para la coordinación en los países, que proporciona a los coordinadores residentes recursos para mejorar su capacidad de coordinación. La UNDOCO se financia con cargo al presupuesto básico del PNUD y mediante contribuciones de donantes.

**El Grupo Asesor Interinstitucional.** El Grupo es un mecanismo interinstitucional encargado de examinar a los candidatos y asesorar a la Presidencia del GNUM sobre su idoneidad para el desempeño de puestos de coordinadores residentes. Se estableció con el objetivo de mejorar la transparencia y la competitividad del proceso de contratación de los coordinadores residentes y está gestionado y administrado por la UNDOCO, cuyo Director también preside las reuniones del Grupo. Sus integrantes proceden del GNUM e incluyen también a entidades de las Naciones Unidas con una importante presencia en los países, cierto nivel de fondos comprometidos o desembolsados a nivel de países o mandatos que abarquen la realización de actividades en países.

**El PNUM.** El PNUM es el administrador del sistema de coordinadores residentes (en nombre del sistema de las Naciones Unidas) y la función de supervisión de la gestión está encomendada al Administrador del PNUM. Este desempeña la Presidencia del GNUM y en esa calidad es asesorado por el Grupo Asesor Interinstitucional (que incluye también al PNUM) acerca de los candidatos a coordinadores residentes y posteriormente formula recomendaciones al Secretario General sobre los candidatos que pueden desempeñar tales cargos.



## Anexo II

### Propuestas de candidatos y procedimiento de votación en el Grupo Asesor Interinstitucional

Una vez que los candidatos han pasado el examen del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes, el organismo de las Naciones Unidas del que proceden envía una notificación oficial por escrito a la Presidencia del Grupo Asesor Interinstitucional en la que propone a un candidato o candidatos para que sean incluidos en la lista de reserva de coordinadores residentes, la cual constituye una lista interinstitucional de candidatos que pueden ser elegidos para ocupar puestos de coordinadores residentes. La notificación va acompañada de documentación justificativa, incluido el *curriculum vitae* del candidato, las calificaciones de la evaluación de su actuación profesional durante los tres últimos años, el informe del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes y los planes de desarrollo de las competencias que se hayan preparado sobre la base de los resultados del examen del Centro. Las propuestas de candidatos son examinadas ulteriormente como un tema ordinario del programa del Grupo Asesor Interinstitucional y se adopta la decisión de aceptar o no al candidato o candidatos en la lista de reserva de coordinadores residentes.

Una vez que se han publicado los anuncios de vacantes de determinados puestos de coordinadores residentes, los organismos patrocinadores pueden buscar candidatos idóneos en la lista de reserva de coordinadores residentes o los integrantes de esa lista pueden dirigirse al organismo del que dependen para que este los proponga para un puesto concreto. El organismo puede entonces preseleccionar a un posible candidato en función de los requisitos del perfil concreto del puesto y de una lista de comprobación del país. Los candidatos que reúnan todos los requisitos establecidos pueden ser entonces oficialmente propuestos por su organismo a la Oficina de Recursos Humanos/PNUD mediante un correo electrónico al que se adjunta la documentación justificativa que se haya convenido. Un organismo puede proponer un máximo de dos candidatos por vacante y puede presentar al mismo candidato para múltiples vacantes, indicando su orden de preferencia. Cuando no se reciben suficientes solicitudes para ocupar vacantes de coordinadores residentes, la UNDOCO puede someter candidatos idóneos de la lista de reserva a la consideración de la correspondiente entidad de las Naciones Unidas. Si resulta aceptable, el organismo puede entonces proponer al candidato al Grupo Asesor Interinstitucional.

Todos los miembros del Grupo Asesor Interinstitucional y las entidades de las Naciones Unidas que propongan candidatos reciben una invitación de la UNDOCO dos semanas antes de la fecha de la reunión convenida, junto con la siguiente documentación justificativa: una matriz de los puestos y de los candidatos propuestos; un perfil del puesto para cada país que se examine; una matriz de la presencia de la entidad de las Naciones Unidas en cada país; una lista de reserva actualizada de los coordinadores residentes y una lista de las modificaciones propuestas en esa lista; una matriz de los resultados del examen del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes, ordenados en función de las calificaciones obtenidas; una lista de los coordinadores residentes en activo; y, para cada candidato propuesto: un *curriculum vitae*, un informe del Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes, una lista completa de comprobación de cada país, los planes de desarrollo de las competencias (si los hubiere) y los correspondientes informes sobre la situación existente.

La reunión del Grupo Asesor Interinstitucional está presidida por el Director de la UNDOCO y asisten a ella todos los miembros del Grupo y las entidades de las Naciones Unidas que propongan candidatos. Una vez que los candidatos hayan sido presentados y se

haya examinado su situación a los efectos de llenar las vacantes de coordinadores residentes, cada miembro del Grupo Asesor Interinstitucional emite un voto sobre cada candidato propuesto mediante el que manifiesta alguna de las tres posibilidades siguientes: apoyo, no apoyo y abstención. En el procedimiento operativo estándar se prevé que los miembros del Grupo que no vayan a estar presentes en la reunión envíen a la Presidencia del Grupo sus preferencias de voto respecto de cada candidato antes de la reunión.

Los candidatos son propuestos sobre la base del número total de votos de apoyo recibidos y los votos de "no apoyo" se restan del número total de los votos de apoyo. Un candidato con el apoyo como mínimo del 50% de los miembros del Grupo Asesor Interinstitucional que emiten su voto (es decir, sin tener en cuenta a los miembros del Grupo que participan en la reunión y que optan por abstenerse y a los miembros que están ausentes y no votan) se somete a la consideración de la Presidencia del GNUD. En el caso de los candidatos seleccionados por el Grupo Asesor Interinstitucional que hayan recibido votos de "no apoyo", esa circunstancia se recoge por escrito en la presentación que se hace a la Presidencia del GNUD. Ocurre lo mismo si el candidato es seleccionado para ser presentado por la Presidencia del GNUD al Secretario General. Una vez concluida la votación, la Presidencia del Grupo Asesor Interinstitucional hace un resumen de los candidatos propuestos para un determinado país y señala a los candidatos preseleccionados que han de presentarse a la Presidencia del GNUD. Los resultados de la votación se recogen en las actas de la reunión del Grupo Asesor Interinstitucional

## Anexo III

Cuadro 1: Diversidad en la composición de los coordinadores residentes<sup>77</sup>

Año	Coordinadores residentes en activo													
	Número total de coordinadores residentes titulares		Mujeres		Hombres		Del Sur		Del Norte		Del PNUD		No pertenecientes al PNUD	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
2004	120	31	26	89	74	55	46	65	54	87	73	33	28	
2005	114	30	26	84	74	51	45	63	55	86	75	28	25	
2006	121	38	31	83	69	60	50	61	50	86	71	35	29	
2007	113	35	31	78	69	56	50	57	50	81	72	32	28	
2008	117	37	32	80	68	61	52	56	48	81	69	36	31	
2009	108	37	34	71	66	56	52	52	48	73	68	35	32	
2010	121	44	36	77	64	62	51	59	49	78	64	43	36	
2011	124	43	35	81	65	55	44	69	56	80	65	44	35	
2012	128	50	39	78	61	57	45	71	55	78	61	50	39	
2013*	126	50	40	76	60	55	44	71	56	76	60	50	40	

\* Al 31 de agosto de 2013.

Cuadro 2: Composición de los candidatos presentados al Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes (2006-2012)<sup>78</sup>

	2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		Total
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	
Total	59	100	69	100	44	100	36	100	60	100	44	100	52	100	364
Mujeres	31	53	24	35	16	36	11	31	19	32	15	34	26	50	142
Del Sur	34	58	31	45	17	39	12	33	29	48	17	39	22	42	162
Del PNUD	21	36	26	38	25	57	14	39	34	57	19	43	20	38	159
No pertenecientes al PNUD	38	64	43	62	19	43	22	61	26	43	25	57	32	62	205
No pertenecientes a las Naciones Unidas	8	14	9	13	7	16	4	11	3	5	7	16	4	8	42

<sup>77</sup> Datos recibidos de la UNDOCO por correo electrónico el 19 de septiembre de 2013.

<sup>78</sup> Respuesta del PNUD al cuestionario de la DCI recibida el 4 de junio de 2013.

**Cuadro 3: Tasas de candidatos presentados al Centro de Evaluación de Coordinadores Residentes que aprueban sus exámenes (2006-2012)<sup>79</sup>**

	2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		Total
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	
Todos los candidatos	33	56	39	57	21	48	20	56	30	50	20	45	29	56	192
Hombres	16	57	25	56	16	57	15	60	20	49	16	55	14	54	122
Mujeres	16	52	15	63	9	56	5	45	10	53	4	27	14	54	73
Del Sur	18	53	14	45	6	35	7	58	10	34	5	29	9	41	69
Del PNUD	14	67	14	42	12	48	7	50	22	65	4	21	11	55	84
No pertenecientes al PNUD	19	50	25	58	9	47	13	59	8	31	16	64	18	56	108
No pertenecientes a las Naciones Unidas	5	63	3	33	4	57	1	25	3	100	5	71	1	25	22

<sup>79</sup> Respuesta del PNUD al cuestionario de la DCI recibida el 4 de junio de 2013.

## Anexo IV

## Sinopsis de las medidas que han de adoptar las organizaciones participantes respecto de las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección – JIU/REP/2013/3

		Efectos previstos	Naciones Unidas y sus fondos y programas														Organismos especializados y OIEA													
			Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación	Naciones Unidas*	UNCTAD	CCI	PNUD	PNUMA	UNFPA	ONU-Hábitat	ACNUR	UNICEF	UNODC	UNOPS	OOPS	ONU-Mujeres	PMA	FAO	OIEA	OACI	OIT	OMI	UIT	ONUSIDA	UNESCO	ONUDI	OMT	UPU	OMS	OMPI
Informe	Para adopción de medidas		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Para información		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Recomendación 1		<b>a</b>		L																										
Recomendación 2		<b>f</b>		E	E		E		E	E	E	E	E		E	E	E			E			E	E	E			E		
Recomendación 3		<b>f</b>	E	E	E		E		E	E	E	E	E		E	E	E			E			E	E	E			E		

**Leyenda:** **L:** Recomendación de que adopte una decisión el órgano legislativo.

**E:** Recomendación de que adopte medidas el jefe ejecutivo.

: La recomendación no exige que la organización adopte medida alguna.

**Efecto deseado:** **a:** mejor rendición de cuentas; **b:** difusión de mejores prácticas; **c:** aumento de la coordinación y la cooperación; **d:** reforzamientos de la coherencia y de la armonización; **e:** mejora de los mecanismos de control y cumplimiento; **f:** aumento de la eficacia; **g:** logro de ahorros financieros significativos; **h:** aumento de la eficiencia; **i:** otros.