



# Asamblea General

Quincuagésimo tercer período de sesiones

Documentos Oficiales

Distr. general

11 de diciembre de 1998

Original: español

---

## Segunda Comisión

### Acta resumida de la 14ª sesión

Celebrada en la Sede, Nueva York, el jueves 15 de octubre de 1998, a las 15.00 horas

*Presidente:* Sr. Asadi ..... (República Islámica del Irán)  
*más tarde:* Sr. Prendergast ..... (Jamaica)  
*más tarde:* Sr. Asadi ..... (República Islámica del Irán)

## Sumario

Tema 95 del programa: Actividades operacionales para el desarrollo (*continuación*)

Mesa redonda sobre el tema “Experiencia adquirida en materia de desarrollo de la capacidad nacional”

---

La presente acta está sujeta a correcciones. Dichas correcciones deberán enviarse, con la firma de un miembro de la delegación interesada, y *dentro del plazo de una semana a contar de la fecha de publicación*, a la Jefa de la Sección de Edición de Documentos Oficiales, oficina DC2-750, 2 United Nations Plaza, e incorporarse en un ejemplar del acta.

Las correcciones se publicarán después de la clausura del período de sesiones, en un documento separado para cada Comisión.

*Se declara abierta la sesión a las 15:05 horas.*

**Tema 95 del programa: Actividades operacionales para el desarrollo** (*continuación*) (A/53/226 y Add.1 a 4, A/53/186, A/53/154, A/53/363 y A/53/85)

1. El Sr. **Bahlouli** (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)) dice que, en el marco de su programa de reformas y en consonancia con el proceso de reformas de las Naciones Unidas para mejorar y fortalecer las actividades operacionales a nivel de los países, la ONUDI ha adoptado medidas para aplicar lo dispuesto por la Asamblea General en su resolución 50/120, titulada "Revisión trienal de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo en el sistema de las Naciones Unidas".

2. En el séptimo período ordinario de sesiones de la Conferencia General de la ONUDI, celebrado en diciembre de 1997, los Estados miembros exhortaron a que se adoptaran otras medidas para descentralizar las actividades de esa organización y fortalecer su representación sobre el terreno mediante la delegación de autoridad y la reasignación de importantes funciones y responsabilidades a sus oficinas exteriores. El objetivo de la descentralización es responder mejor a las necesidades de los Estados miembros en el marco de una economía mundializada, particularmente mediante el fortalecimiento de su competitividad económica, la creación de empleos productivos y el fomento de la sostenibilidad ecológica.

3. En el plan de actividades aprobado por la Conferencia General se exhorta a mejorar la coordinación funcional y programática entre la representación de la ONUDI sobre el terreno y la de otros órganos de las Naciones Unidas. La ONUDI ha decidido integrar sus oficinas en los países en una representación unificada de las Naciones Unidas, cuando sea viable y rentable.

4. En enero de 1998 se celebró la primera Reunión Mundial de directores de programa de la ONUDI en los países, en la que participaron activamente los Estados miembros, representantes del Secretario General, la Oficina del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el PNUD y algunas organizaciones bilaterales que se ocupan de cuestiones relativas al desarrollo, con el objetivo de examinar la interacción entre la sede de la ONUDI y sus oficinas exteriores, la delegación de autoridad administrativa y financiera a esas oficinas, y la cooperación con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. La reunión constituyó un foro para el diálogo con los organismos de las Naciones Unidas y las instituciones bilaterales de desarrollo en relación con el establecimiento de mejores mecanismos de cooperación y coordinación de sus actividades y las de la

ONUDI sobre el terreno. Con posterioridad a la Reunión Mundial, el Director General decidió que la ONUDI trabajaría con el sistema de las Naciones Unidas en el establecimiento de programas conjuntos, en el proceso del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y en la elaboración de instrumentos comunes para fortalecer las actividades operacionales a nivel de los países.

5. Los representantes de la ONUDI sobre el terreno participaron activamente en la fase experimental del Marco de Asistencia como miembros de los equipos de las Naciones Unidas en los países y en la reunión de trabajo sobre evaluación del Marco de Asistencia que se celebró en Princeton del 28 al 30 de septiembre de 1998.

6. La ONUDI ha establecido una alianza estratégica con la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) en la esfera del fomento de las inversiones y la transferencia de tecnología, y está negociando acuerdos similares con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

7. La ONUDI expresa su decisión de fomentar las actividades operacionales para el desarrollo que sean más eficaces y respondan mejor a las necesidades de los interesados en el marco de la reforma del sistema de las Naciones Unidas y, a esos efectos, seguirá fortaleciendo su programa de cooperación técnica.

8. El Sr. **Singh** (India), tras expresar su apoyo a la declaración formulada por Indonesia en nombre del Grupo de los 77 y de China, dice que la revisión trienal de política de las actividades operacionales constituye un paso importante en la determinación de la dirección de los esfuerzos que realizan las Naciones Unidas para fomentar el crecimiento y el desarrollo de los países en desarrollo y la cooperación internacional para el desarrollo en el próximo milenio.

9. Desde principios del decenio en curso se han realizado varias reformas de las estructuras intergubernamentales encargadas de supervisar las actividades operacionales y de la forma en que éstas se llevan a cabo. En las propuestas de reforma examinadas en el último período de sesiones de la Asamblea General se puso el acento en la transformación de la cooperación para el desarrollo en un elemento central de las actividades de las Naciones Unidas, pues la eficacia de las reformas se debe medir por los efectos que tengan en el fomento del desarrollo. Preocupa por eso, que el papel de las Naciones Unidas en esa esfera se vea limitado por la reducción del volumen de recursos. Es fundamental que se adopten de inmediato medidas para fortalecer la base de la financiación de las actividades operacionales, en consonancia con las necesidades cada vez mayores de los países en que se ejecutan los programas. La India, uno de los países en desarrollo que

realiza mayores contribuciones voluntarias a los recursos básicos de los fondos y programas de las Naciones Unidas, participa activamente en los esfuerzos en ese sentido.

10. En la actual época de cambios se impone proteger las características básicas de las actividades operacionales de las Naciones Unidas, a saber su carácter multilateral, universal, no discriminatorio, neutro, imparcial y concesionario. Las actividades operacionales deben seguir impulsadas por los propios países receptores, ellos son responsables de la coordinación de toda la asistencia externa, y todas las estructuras encaminadas a simplificar o armonizar esas actividades, incluida la fase experimental del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, deben respetar y fomentar esa responsabilidad.

11. Las actividades de fomento de la capacidad, entre otras, son ciertamente importantes, pero cabe recordar que la principal tarea de la asistencia operacional prestada por las Naciones Unidas es la erradicación de la pobreza mediante la realización de actividades concretas sobre el terreno; esto incluye la asistencia técnica, esfera a la que se debe dar mayor prioridad.

12. Por otra parte, la cooperación técnica entre países en desarrollo no se ha utilizado óptimamente en las actividades operacionales, debido, en cierta medida, a la falta de información acerca del crecimiento exponencial de la capacidad en el Sur. En un momento en que disminuyen los recursos para sus actividades operacionales, las Naciones Unidas deberían apoyarse en la cooperación técnica entre países en desarrollo para fortalecer su labor. También se debe procurar activamente incrementar la adquisición de bienes y servicios en los países en desarrollo.

13. En la ejecución de las actividades operacionales de las Naciones Unidas debe darse mayor peso a las cuestiones relacionadas con el género. También hay que seguir incrementando el número de puestos de coordinadores residentes ocupados por mujeres. Es digno de elogio el hecho de que en las actividades del sistema de las Naciones Unidas en la India, se cumplen ambos criterios. La labor realizada por el UNIFEM en esa esfera es igualmente encomiable.

14. Por último, el orador expresa la preocupación de su país por la reducción que se ha producido en los recursos dedicados a la prestación de asistencia humanitaria. Al respecto, señala que se debe velar por que en la actual situación, caracterizada por la escasez de recursos para el desarrollo, éstos no se desvíen hacia la asistencia humanitaria, sino que se faciliten recursos adicionales para las actividades de socorro de emergencia.

15. La **Sra. Suzuki** (Japón) dice que una de las metas más importantes que tienen las Naciones Unidas en relación con

sus actividades operacionales es ampliar sus efectos y fortalecer su capacidad de respuesta. Para lograrlo, todos los agentes del desarrollo, incluidas las instituciones de Bretton Woods y la sociedad civil, deberían colaborar activamente y adoptar medidas conjuntas que permitan que cada entidad utilice sus ventajas comparativas sobre la base del logro de metas comunes, indicadores mensurables y un enfoque orientado hacia la obtención de resultados.

16. Por su parte, los agentes del desarrollo tienen que definir, al inicio de la aplicación de los programas, los resultados que esperan obtener de cada actividad operacional para el desarrollo, supervisarla y evaluar los resultados obtenidos sobre la base de diversos indicadores y marcos de referencia. Esos resultados deberán incorporarse a las nuevas actividades, de manera que las lecciones aprendidas hoy contribuyan al mejoramiento de las actividades futuras.

17. Las ventajas comparativas de que disfrutaban las Naciones Unidas, resultantes de su neutralidad, imparcialidad, universalidad y la amplia gama de esferas en que realizan actividades, les permiten desempeñar una función importante en el fomento de la colaboración con otros agentes del desarrollo. En tal sentido, es encomiable la labor que han realizado sobre el terreno, en especial mediante la promoción del sistema de coordinadores residentes y la introducción del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

18. Al sistema de coordinadores residentes le corresponde la función crítica de facilitar los esfuerzos de los países receptores en materia de coordinación de la asistencia. Pese a los progresos alcanzados en la ampliación de la reserva de coordinadores residentes, y en el mejoramiento de la calidad de sus resultados mediante la introducción de actividades de capacitación y de evaluación de la competencia, aún queda mucho por hacer. Es necesario, por ejemplo, prestar servicios sistemáticos de capacitación en el ejercicio del liderazgo, el fomento del trabajo en equipo y otras cuestiones fundamentales. Para responder con prontitud a las necesidades de los países receptores, hay que seguir promoviendo la delegación de autoridad y la descentralización y armonizar el nivel y el contenido de las facultades otorgadas, y asimismo, mejorar las comunicaciones entre la Sede y las oficinas exteriores.

19. Los esfuerzos realizados por todos los fondos y programas, han posibilitado el mejoramiento de la colaboración orientada hacia la obtención de resultados y de la programación a nivel de los países en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Cabe esperar que, con el aumento del número de organizaciones participantes, se tomen medidas conjuntas — previa consulta con los gobiernos interesados, a quienes compete la adopción de decisiones respecto del proceso del desarrollo — para seguir ampliando el papel del Marco de Asistencia, que debería llegar a ser el

único marco de las actividades operacionales para el desarrollo de los fondos y programas. Para avanzar en esa dirección será necesario una mayor armonización de los ciclos de programación y una mayor racionalización de los procedimientos.

20. La prestación de asistencia humanitaria no puede ser reemplazada por los programas ordinarios de cooperación para el desarrollo, pero es indispensable que ambas esferas se integren en una etapa temprana para garantizar la reconstrucción y la rehabilitación sostenibles y una transición gradual hacia las actividades de desarrollo propiamente dichas.

21. La cooperación Sur-Sur, especialmente en su nueva dimensión de cooperación triangular, es uno de los mecanismos más importantes de que se dispone para fomentar para la cooperación para el desarrollo, y tiene varias ventajas comparativas respecto de la cooperación Norte-Sur, como el intercambio de tecnología y experiencia técnica más ajustadas a las condiciones reales de los países en desarrollo. La cooperación Sur-Sur debería integrarse en todas las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas, que también debería prestar especial atención a la cooperación triangular. Al respecto, la delegación del Japón propone que éste sea uno de los temas que se examinen en el 11° período de sesiones del Comité de Alto Nivel encargado de examinar la cooperación técnica entre los países en desarrollo.

22. *El Sr. Prendergast (Jamaica) ocupa la Presidencia.*

23. El **Sr. Birouk** (Argelia), tras hacer suya la declaración formulada por el representante de Indonesia en nombre del Grupo de los 77 y de China, dice que las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas se encuentran en una encrucijada. Pese a las demandas cada vez mayores en relación con el volumen y alcance de las actividades, se ha producido una reducción peligrosa de los recursos básicos dirigidos a los fondos y programas, y se corre el riesgo de que las Naciones Unidas sean cada vez más incapaces de dar cumplimiento a su mandato en la esfera del desarrollo.

24. Es importante recordar que la asistencia se basa en intereses mutuos, ya que los propios países donantes obtienen beneficios muy concretos de la asistencia que prestan, sea bilateral o multilateral, como el desarrollo de: conocimientos especializados y el acceso a los mercados de los países en desarrollo.

25. Muchas razones justifican un aumento sustancial de la financiación de las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas, entre ellas, la necesidad de apoyar los esfuerzos de desarrollo de los países en desarrollo, especialmente en la esfera del desarrollo de la capacidad. Otra razón

es el apoyo financiero cada vez mayor que prestan los países en desarrollo a dichas actividades y su decidida adhesión política a la asistencia multilateral para el desarrollo. Cabe reconocer, en la materia, que la decisión de algunos países donantes de aumentar sus contribuciones para alcanzar el objetivo internacionalmente convenido del 0,7% del producto nacional bruto para fomentar las actividades de desarrollo en los países en desarrollo es una medida alentadora que todos los países donantes deberían imitar. Son también motivo de beneplácito los esfuerzos realizados por las Juntas Ejecutivas de los fondos y programas de las Naciones Unidas con miras a establecer nuevas estrategias de financiación, sin afectar a las características fundamentales de las actividades operacionales de las Naciones Unidas.

26. Pese a sus méritos, el sistema de coordinadores residentes ha tropezado con dificultades prácticas, especialmente en la esfera de la coordinación; de ahí que se imponga un examen a fondo de su funcionamiento. Debería prestarse el apoyo necesario al sistema de coordinadores residentes sobre las siguientes bases: en primer lugar, fortalecer la autoridad y las prerrogativas del coordinador residente, mediante una delegación de autoridad más enérgica y efectiva, especialmente en relación con el presupuesto, de modo que le permita aprobar programas y proyectos en el marco del presupuesto general; en segundo lugar, considerar que la elevación de la jerarquía actual del coordinador residente ante los gobiernos anfitriones será, en la etapa actual del proceso de reforma de las actividades operacionales, inapropiada.

27. En cuanto al Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la delegación de Argelia estima que el objetivo último de la coordinación por parte de los fondos y programas y otros organismos de las Naciones Unidas es fortalecer la capacidad del sistema para responder con eficacia a las necesidades cada vez mayores de los países en que se aplican los programas. Cabe repetir que la adopción de decisiones respecto de los programas y las responsabilidades en materia de desarrollo, al igual que la coordinación de toda la asistencia externa, recaen en los gobiernos de los países receptores.

28. Con relación a la participación de las organizaciones no gubernamentales y otros componentes de la sociedad civil, la delegación de Argelia considera extremadamente importante que esa participación la decidan únicamente los gobiernos de los países receptores y no se dirija a poner en un pie de igualdad a los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales. Cualesquiera esfuerzos que se realicen por incorporar la sociedad civil a la labor de las Naciones Unidas deben tener en cuenta los parámetros de la definición de sociedad civil establecidos por el Consejo Económico y Social y la Asamblea General, y deben hacerse siguiendo los procedi-

mientos apropiados. Por otra parte, la cooperación entre el sistema de las Naciones Unidas y las instituciones de Bretton Woods parece ser bastante débil e incluso inexistente, especialmente a nivel macroeconómico, por lo que una estrecha colaboración a ese nivel podría ser extremadamente útil.

29. Cabe expresar la esperanza de que la revisión trienal conduzca al fortalecimiento del papel de las Naciones Unidas en las actividades de desarrollo, sin perjuicio de las características fundamentales de las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas, a saber, su carácter universal, voluntario y concesionario, y su neutralidad y multilateralismo.

30. La **Sra. Gordon** (Jamaica), en nombre de la Comunidad del Caribe (CARICOM), se suma a la declaración formulada por Indonesia en nombre del Grupo de los 77 y de China, y dice que a los Estados miembros del CARICOM les complace que en los informes del Secretario General (A/53/226 y Add.1 a 4) destaque la importancia de la presencia de las Naciones Unidas en los países en que se ejecutan programas, pese a que la Organización es uno de los donantes con menor capacidad financiera, sobre todo en comparación con las instituciones de Bretton Woods. La evaluación efectuada en algunos de esos países demostró sin lugar a dudas el efecto multiplicador de las actividades operacionales: los recursos de las Naciones Unidas, canalizados hacia esferas muy concretas, a veces minúsculas, allanan el camino para la ejecución de programas más amplios.

31. Una cuestión de particular importancia para la región del CARICOM es que a la mayoría de sus países se les considera de ingresos medios debido a que se sigue empleando el ingreso per cápita como indicador clave del nivel de desarrollo, y por eso no se les destina una parte importante de los recursos de las Naciones Unidas para actividades operacionales. Sin embargo, la realidad es que el producto interno bruto (PIB) per cápita enmascara los problemas reales y la vulnerabilidad de los países de la región, que siguen luchando por erradicar la pobreza. Recientemente, la devastación ocasionada por el huracán Georges en varios países del Caribe ha sido un recordatorio de la facilidad con que un fenómeno aislado puede borrar años de avances en materia de desarrollo.

32. Es alarmante la disminución pronunciada y rápida del nivel de recursos básicos, en particular los destinados a fines multilaterales. La popularidad cada vez mayor de los recursos complementarios indica un retorno a la ayuda bilateral y condicionada, y pone en tela de juicio la adhesión a los principios del multilateralismo, la neutralidad y la transparencia en la esfera de la asistencia para el desarrollo. Es preciso que los donantes mantengan o aumenten sus contribuciones

a los recursos básicos a fin de conservar esos niveles de ayuda a un nivel previsible. Los recursos complementarios no pueden sustituir a los recursos básicos y, de hecho, sin éstos la eficacia de aquéllos se reduce.

33. Hay que reconocer que todas las estrategias de financiación tienen sus limitaciones y que sobre ellas inciden factores más bien subjetivos que objetivos. La crisis financiera y económica mundial ha demostrado que no se puede depender del sector privado como fuente constante de recursos. La posibilidad de que se repita un fenómeno de la magnitud de la Gran Depresión, con la consiguiente retracción o a un colapso del sector privado, debe hacer comprender a los gobiernos que ellos son, en última instancia, los responsables del bienestar de sus ciudadanos y, por ende, del desarrollo de sus economías.

34. Los Estados del CARICOM reconocen que muchos aspectos de las iniciativas de reforma de las actividades operacionales deben aplicarse de manera general, otros aspectos sólo deben aplicarse cuando sean pertinentes, considerando cada caso y cada país, ya que no tiene sentido reformar lo que funciona bien. Algo similar sucede con el proceso de armonización de las normas y procedimientos entre los organismos de las Naciones Unidas que participan en las actividades operacionales, cuestión que ha resultado más compleja de lo previsto. Las Naciones Unidas no deben perder de vista el objetivo que se persigue, pues de lo contrario podría destruirse lo que marchaba bien. Por lo demás, hay sistemas que no se podrían armonizar sin sacrificar la eficiencia e individualidad de ciertas organizaciones.

35. El Marco de Asistencia es otro proceso que puede o no prestarse a su aplicación generalizada. Es preferible esperar a que se disponga por lo menos de una evaluación más detallada de todas sus fases experimentales para abrir juicio al respecto. Con todo, si llegara a aplicarse, los países del CARICOM consideran que debe hacerse únicamente en consulta con los gobiernos receptores. En cuanto a los locales y servicios administrativos comunes, si bien los Estados miembros del CARICOM consideran que esos objetivos no podrían lograrse en todos los casos, apoyan la metodología del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo en la materia y esperan con interés los resultados de su aplicación en el futuro cercano.

36. Los Estados miembros del CARICOM ven con satisfacción los planes encaminados a mejorar el sistema de contratación y selección de los coordinadores residentes y su nivel de capacitación, ya que siempre han señalado la importancia de la institucionalización de un sistema de selección que parta de un núcleo de candidatos idóneos y capaces de hacerse cargo de las particularidades de cada país.

37. Los Estados miembros del CARICOM comparten los criterios del Secretario General con respecto a los planes encaminados a fomentar las actividades operacionales a nivel regional y subregional. Es más, la mayor parte de la asistencia de las Naciones Unidas a la región del CARICOM se canaliza por conducto de programas regionales, incluido el Programa Multiinsular para la Organización de Estados del Caribe Oriental. Con todo los análisis han demostrado que las dimensiones regionales de las actividades operacionales a veces no se vinculan suficientemente con el nivel nacional ni en la fase de planificación ni en la de ejecución. Por consiguiente, las actividades operacionales deben seguir centrándose fundamentalmente en los países, con los gobiernos nacionales como principales responsables de coordinar los programas de asistencia para el desarrollo, los que a su vez deben basarse en los planes y prioridades de desarrollo nacionales de esos países. Como agrupación de pequeñas islas, el CARICOM tiene conciencia del peligro de que la perspectiva regional no permita apreciar la realidad individual de cada país.

38. Por último, los Estados miembros del CARICOM reiteran la necesidad de alentar, promover, e intensificar la cooperación técnica entre los países en desarrollo, cuestión que cobra mayor importancia en momentos en que se agotan las fuentes tradicionales de financiación y cooperación técnica, e instan a los asociados en el desarrollo a hacer todo lo posible por integrar dicha cooperación a las actividades operacionales de las Naciones Unidas.

39. El Sr. **Reshetnyak** (Ucrania) apoya las conclusiones y recomendaciones del informe sobre las actividades operacionales para el desarrollo y observa con satisfacción que el sistema de las actividades operacionales de las Naciones Unidas, que ahora ejecuta sus programas en más de 170 países, incluso Ucrania ha demostrado una vez más su eficiencia.

40. Al igual que muchos otros países con economías en transición, Ucrania está más interesada en aprovechar las mejores experiencias del mundo que en obtener apoyo financieros sustantivo. La presencia del Coordinador Residente en esos países permite sostener un diálogo productivo sobre el terreno con otros fondos y programas y desarrollar la cooperación con los donantes bilaterales. Asimismo, el Gobierno de Ucrania considera positiva la labor de la Dirección Regional de Europa y la Comunidad de Estados Independientes del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), apoya sus actividades y ve con agrado la intención de integrar los marcos de cooperación regionales y por países. A pesar de la presencia relativamente reciente del PNUD y otros fondos y programas de las Naciones Unidas en Ucrania, ya han logrado buenos resultados en sus activida-

des y se han granjeado el respeto del Gobierno y la población. El PNUD debe seguir desempeñando un papel central en la coordinación de las actividades de los organismo de las Naciones Unidas en Ucrania, en particular en la ejecución de proyectos complejos, multifacéticos y a largo plazo, como el programa de integración y desarrollo de Crimea.

41. Desde la última revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo de las Naciones Unidas, la coordinación ha mejorado mucho, se ha fortalecido el sistema de coordinadores residentes y ha aumentado la cooperación con las instituciones de Bretton Woods en aspectos como los de la asistencia humanitaria, la consolidación de la paz después de los conflictos y las operaciones al nivel regional. Los logros más significativos en esa esfera residen en la aplicación de las propuestas de reforma del Secretario General y se relacionan en particular con las actividades del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, las iniciativas sobre la “Casa de las Naciones Unidas” y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Si bien es prematuro emitir juicios acerca de los proyectos experimentales del Marco de Asistencia iniciados en 18 países, sin duda puede ayudar a concentrar los esfuerzos de desarrollo de todo el sistema de las Naciones Unidas a fin de establecer una cooperación efectiva con las instituciones de Bretton Woods.

42. Es evidente que las actividades operacionales sólo tienen sentido cuando cuentan con fondos suficientes, y es motivo de preocupación la disminución de la asistencia oficial para el desarrollo canalizada por conducto del sistema de las Naciones Unidas. Ucrania confía en que en el futuro cercano se cuente con un nuevo sistema de financiación y que el Consejo Económico y Social pueda examinar propuestas detalladas y coordinadas en su período de sesiones sustantivo de 1999 a fin de adoptar una resolución al respecto. En cuanto al futuro mecanismo de promesas de contribuciones, la Asamblea General debe expresar su posición en la materia, ya sea mediante una resolución separada o como parte de la decisión general sobre la revisión trienal de la política; Ucrania apoya el establecimiento de un mecanismo de ese tipo siempre que las actividades operacionales de las Naciones Unidas conserven su carácter universal, voluntario y de donación.

43. *El Sr. Asaid (República Islámica del Irán) vuelve a ocupar la Presidencia.*

44. El Sr. **Carmichael** (Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (UNAIDS)) considera alentador que se hayan comenzado a llevar a la práctica algunas de las reformas iniciadas por el Secretario General en 1997, y en particular la evaluación común para los países y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el

Desarrollo, que serán dos componentes fundamentales del apoyo que prestan las Naciones Unidas a las actividades de desarrollo de los gobiernos nacionales y sus asociados.

45. En una de las recomendaciones del informe del Secretario General (A/53/226) se destaca la importancia de la colaboración de todos los asociados en el desarrollo. Desde 1996 el UNAIDS aplica un nuevo enfoque de la colaboración multisectorial en que la responsabilidad es compartida por igual por sus seis copatrocinadores, a saber, tres fondos y programas (el FNUAP, el PNUD y el UNICEF), dos organismos especializados (la OMS y la UNESCO) y una institución de Bretton Woods (el Banco Mundial). En términos generales, con este enfoque se ha logrado un elevado grado de colaboración operacional, tanto al nivel mundial como de cada país.

46. Ante una epidemia que ya se ha cobrado 11,7 millones de vidas y ha infectado a otros 30,6 millones de personas, los seis copatrocinadores se han comprometido a combatir la pandemia de manera concertada en múltiples y diversas formas, entre ellas, prestando asistencia financiera y estableciendo centros de coordinación en las oficinas exteriores. El UNAIDS también ha introducido un enfoque innovador con respecto a la sociedad civil, ya que ha asignado cinco puestos en su Junta Ejecutiva a representantes de organizaciones no gubernamentales, algunos de ellos afectados por el VIH o enfermos de SIDA. Esa participación permite un contacto más estrecho con las devastadoras consecuencias de ese flagelo que sufre la humanidad.

47. En el informe del Secretario General se destacan los avances logrados en el establecimiento de los grupos temáticos en diversos países. Precisamente, ese es el principal instrumento del UNAIDS a nivel de países: cuenta ya con grupos temáticos sobre VIH/SIDA en 126 países, integrados, como mínimo, por los representantes en el país de los seis copatrocinadores, y que no sólo facilitan el intercambio de información e ideas, sino también la formulación de políticas, la toma de decisiones estratégicas y la labor conjunta de promoción. En muchos países se dispone además del respaldo de grupos de trabajo técnicos de base más amplia sobre el VIH y el SIDA.

48. En el enfoque multisectorial de colaboración del UNAIDS, tanto a nivel mundial como de país, constituye la materialización de la reforma de las Naciones Unidas. En una reunión del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el UNAIDS aportó las lecciones recogidas en las dos evaluaciones de la labor realizada por los grupos temáticos durante más de dos años de experiencia con ese enfoque. Una de las conclusiones es que la labor de reforma en el sector del desarrollo sólo puede prosperar si se fortalece el sistema de coordinadores residentes, del que el UNAIDS es parte integrante. En los países en que la epidemia se ha afianzado

o está surgiendo, es de suma importancia que las actividades contra el SIDA figuren de manera prominente en el plan de trabajo anual y el informe anual del Coordinador Residente. Al propio tiempo, el Coordinador Residente y el equipo del país deben velar por que el VIH/SIDA sea un tema permanente de la evaluación común para los países y, en los casos pertinentes, del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

49. El Coordinador Residente es el máximo responsable del funcionamiento eficaz del UNAIDS a nivel de países y debe rendir cuentas al respecto. Si el grupo temático no funciona bien, corresponde al Coordinador Residente adoptar las medidas correctivas pertinentes. Este es un principio básico que se aplica a toda la labor de colaboración interinstitucional a nivel de países. Es posible apoyar los esfuerzos de desarrollo y coadyuvar a que se cumplan las aspiraciones de los asociados nacionales si se cuenta con un sistema fortalecido de coordinadores residentes, un equipo de las Naciones Unidas sobre el terreno dedicado a su labor y grupos temáticos de las Naciones Unidas eficaces y bien respaldados.

*Se suspende la sesión a las 16.00 horas y se reanuda a las 16.10 horas.*

#### **Mesa redonda sobre el tema “Experiencia adquirida en materia de desarrollo de la capacidad nacional”**

50. El Sr. Maconick (Coordinador de la evaluación de las repercusiones de la Subdivisión de Políticas de Cooperación para el Desarrollo del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales) dice que, en cierta medida, el desarrollo de la capacidad nacional se ha transformado en sinónimo de desarrollo, ya que el grueso de la labor del sistema de las Naciones Unidas consiste en actividades con ese fin. La mesa redonda se refiere, pues, al tipo de orientación que la Asamblea General proporciona al sistema de las Naciones Unidas en materia de desarrollo. En este contexto, tratará de establecer lo que se logró, en primer lugar en materia de desarrollo de la capacidad y, en segundo lugar, en materia de evaluación de los efectos como instrumento para el proceso intergubernamental en su revisión trienal de las actividades operacionales.

51. Los efectos de las actividades operacionales para el desarrollo se evaluaron por primera vez de conformidad con lo dispuesto en el párrafo 56 de la resolución 50/120 de la Asamblea General, y la conclusión, dentro de las limitaciones de un estudio piloto, es que esas actividades tienen en general resultados positivos. Es verdad sin embargo, que existen factores que limitan la repercusión de la labor del sistema de las Naciones Unidas, y que algunos de ellos constituyen problemas insolubles, que escapan a las posibilidades del sistema.

52. Tres puntos principales se desprenden del estudio de evaluación. El primero es, evidentemente, que los recursos son fundamentales: las actividades de fomento de la capacidad podrán iniciarse, pero no se mantendrán y no conducirán a un desarrollo sostenible a menos que se disponga de fondos suficientes, sea que se suministren desde el exterior o se generen internamente. Una segunda observación es que las actividades operacionales han de integrarse en la labor de la sociedad con la que se trabaja (gobierno o sociedad civil) y que deben estar integradas en el sistema de las Naciones Unidas. El tercer punto se refiere a que tanto las sociedades en cuyo seno se realizan las actividades operacionales como el sistema de las Naciones Unidas deben estar dispuestos en mayor grado a aprender y extraer enseñanzas de la labor realizada.

53. De cualquier manera, se ha obtenido la primera demostración de que una evaluación de los efectos es posible y que puede mejorar la calidad de los análisis que se suministran a los mecanismos intergubernamentales. Además, el interés de la Asamblea General por la evaluación de los efectos ha coincidido con un aumento del interés por la evaluación dentro del propio sistema de las Naciones Unidas, lo que contribuirá a que se introduzcan mejoras en el futuro.

54. La evaluación de los efectos ha tropezado con problemas reales. Uno de ellos es la carencia de medidas establecidas, de datos e indicadores convenidos con que trabajar. Para suplir esta falla, los equipos de evaluación se integraron con expertos que, además de conocer los aspectos técnicos del desarrollo de la capacidad, habían participado en programas destinados a fomentarla o habían utilizado los servicios de instituciones u organizaciones con experiencia en la materia. Otra cuestión es la de la autenticidad, o sea la legitimidad o justificación de los criterios o patrones empleados, la garantía de que la evaluación no refleja meramente el punto de vista de alguien en particular o los intereses de una organización o un grupo de países determinados. Para evitarlo y lograr una cierta universalidad, se trató de formar equipos de evaluación equilibrados, compuestos por una persona proveniente de los países industrializados y una persona de los países miembros del Grupo de los 77. No se logró, sin embargo, el equilibrio entre los sexos; ya que de 12 evaluadores sólo uno era mujer: habrá que subsanar esta deficiencia si realizan otras evaluaciones en el futuro. Otra medida que se tomó para preservar la autenticidad fue obtener los servicios de tres distinguidos asesores, como orientadores y supervisores del proceso, y a quienes los integrantes de los equipos de evaluación podían recurrir cuando sentían que se ponía en tela de juicio su independencia o libertad de criterio.

55. En futuras tareas de evaluación convendría que se trabajara con fuentes múltiples y no sólo basadas en la labor

de la Secretaría. De hecho, ésta ha alentado a los Estados Miembros a que evalúen las actividades operacionales, sea individualmente o en grupos o en colaboración con otras organizaciones.

56. En cuanto al concepto de desarrollo de la capacidad, la evaluación confirmó la necesidad de adoptar un enfoque más sistemático. No basta con impartir cursos de capacitación ni con fortalecer organizaciones; se trata, más bien, de modificar el contexto en que funcionan las organizaciones y la constelación en que se establecen y modifican las normas y prácticas que ellas siguen. La evaluación muestra que el sistema de las Naciones Unidas puede colaborar con las sociedades en la exploración de las distintas vías que éstas pueden escoger para el desarrollo de la capacidad.

57. El Sr. Morgan (Consultor superior sobre desarrollo de la capacidad) formula algunas observaciones basadas en un informe sobre el Pakistán en cuya elaboración participó. Previamente, define el sentido que dará a las expresiones “capacidad” (la organización y aptitudes técnicas, relaciones y valores que permiten a un país, organización, grupo o personas de cualquier nivel de una sociedad cumplir las funciones conducentes al desarrollo), “desarrollo de la capacidad” (los procesos, estrategias y metodologías que utilizan quienes participan en el proceso de desarrollo para alcanzar sus objetivos) y “efectos en el desarrollo” (indicadores constituidos por fenómenos mensurables, como las enfermedades y la salud materno-infantil). Todos estos factores diferentes están vinculados entre sí, pero es muy difícil determinar las relaciones de causa y efecto entre ellos.

58. En la evaluación del desarrollo de la capacidad impulsado por las Naciones Unidas en el Pakistán en los 15 últimos años se determinó que los programas se habían formulado y administrado bien y que su concepción había ido evolucionando. En un principio se enfocó el desarrollo de la capacidad con criterio técnico y se tendió a construir estructuras que otros debían aprender a hacer funcionar. De ahí se pasó a un enfoque mucho más abierto y participativo, basado en la experimentación, la mediación y la adquisición de experiencia, orientado a la acción en pro del desarrollo y al fomento de los procesos de aprendizaje, y dirigido no sólo al gobierno sino también a la sociedad civil. La transparencia, la rendición de cuentas y los factores ambientales que limitan el desarrollo de la capacidad comienzan a adquirir mayor importancia en el nuevo enfoque. Otro hecho positivo vinculado a lo anterior fue que las Naciones Unidas en el Pakistán trataron de encontrar grupos y personas con ideas creadoras y espíritu de dedicación que por alguna razón no poseían todos los elementos que intervienen en el desarrollo de la capacidad e impulsaron su labor, supliendo esas caren-



cias y abriéndoles un espacio en el que ellos mismos pudieran llevar adelante el proceso.

59. Algunas cuestiones que se plantearon son difíciles de resolver y tienen pertinencia para los programas de desarrollo de la capacidad de las Naciones Unidas en otros países. La primera se relaciona con la búsqueda de la sostenibilidad. ¿Por qué duran las cosas y en qué contexto? ¿Qué es lo que hace que una organización pueda renovarse en circunstancias difíciles? Una segunda cuestión concierne a la manera como deberían proceder las Naciones Unidas para lograr que pequeños proyectos de calidad probada se transformaran en experiencias de mayor alcance. Una tercera cuestión se refiere a la dificultad de integrar en todo el sistema de las Naciones Unidas el concepto de desarrollo de la capacidad. ¿Cómo pueden introducirse consideraciones de ese tipo en la labor de personas interesadas principalmente en cuestiones técnicas, sustantivas y de política? Es también un problema que en muchos casos haya presiones dirigidas a la obtención de resultados, en detrimento de procesos tendientes a estructurar las organizaciones o a desarrollar su capacidad.

60. En la experiencia del Pakistán las Naciones Unidas tenían una ventaja comparativa (objetividad, poder de convocatoria, mayor libertad de acción para propiciar diálogos de política y programas de desarrollo) y fue sumamente importante que no rebasaran sus propios límites. Por último, el Sr. Morgan advierte que el modelo de gestión basado en la medición de los resultados que favorecen los donantes es sólo uno de diversos instrumentos que pueden emplearse para formarse un juicio. Hay resultados mensurables y otros que pueden evaluarse pero no medirse. Lo difícil es encontrar la forma de establecer indicadores que todas las partes consideren válidos y que puedan reemplazar a un sistema de evaluación controlado por los donantes, o sea, hallar un método que permita juzgar objetivamente cuestiones complejas como la de la rapidez con que puede desarrollarse la capacidad. Los juicios prematuros pueden dañar el mismo proceso que un programa tiene como objeto fomentar.

61. El Sr. Wiesner (ex Ministro de Finanzas de Colombia y ex Director Ejecutivo del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento) se refiere en primer lugar a la estrategia que conviene que adopten las Naciones Unidas en el futuro para fomentar el desarrollo de la capacidad. No basta con que los objetivos y la política sean buenos ya que en todos los países en desarrollo existen instituciones que se opondrán a toda intervención del gobierno o de las Naciones Unidas en el sector público (educación, salud e infraestructura, en particular) para no perder su ascendiente. Por ende, es aconsejable que las Naciones Unidas presten mayor atención a las restricciones y realidades de la economía política de los países en desarrollo y tengan en cuenta que, al tratar de

impulsar programas de desarrollo de la capacidad, entrarán en competencia con los intereses presuntamente legítimos de esas instituciones.

62. Hay que subrayar la importancia de que se establezcan cuáles son los elementos que verdaderamente determinan la demanda de programas de desarrollo de la capacidad y de las evaluaciones correspondientes. En la mayor parte de los países y de las instituciones públicas y de asistencia multilateral, existe una disparidad entre labor, expresada en resultados y la evaluación de los resultados, por un lado, y las asignaciones presupuestarias, por el otro. Por más que en las evaluaciones se destaque la importancia del desarrollo de la capacidad, los presupuestos se siguen haciendo como antes. Mientras no se conozcan las causas de esta paradoja, poco cambiarán el funcionamiento de las instituciones y la manera en que aplican las políticas. Es preciso establecer cuál es la estructura real de incentivos que subyace tras esa paradoja.

63. El Sr. **Andriamananjara** (Director del Instituto Malgache de Técnicas de Planificación (IMATEP), de Madagascar) dice que sus observaciones se basan en el informe sobre la evaluación de los efectos de las actividades operacionales de las Naciones Unidas en Malí preparado por la misión enviada a ese país, y se inspiran también en parte en las conclusiones y recomendaciones de las misiones que visitaron los otros cinco países comprendidos en la muestra. En la evaluación de la misión de Malí se consideraron los efectos de las actividades operacionales realizadas entre 1980 y 1995 sobre la creación de capacidad en atención básica de la salud y en educación básica.

64. Las conclusiones principales de la evaluación concierne a seis aspectos. 1) Mediante la capacitación de personas y de grupos, las Naciones Unidas han hecho una contribución indudable a la creación de capacidad en Malí en las esferas mencionadas, pero su sostenibilidad no está asegurada por haberse concentrado en las personas y no haber sido aún institucionalizada. 2) A nivel del sistema, las Naciones Unidas dedicaron una atención considerable al fortalecimiento de las instituciones de los sectores de la salud y la educación, con diferentes resultados, incluso cierta pérdida de capacidad y cierta prescindencia de la capacidad existente por razones vinculadas a los objetivos de los donantes. El saldo probablemente sea un aumento neto de la capacidad, que puede atribuirse a las Naciones Unidas. 3) Se observaron algunas tendencias que atentan contra los logros alcanzados en la creación de capacidad personal e institucional y una de las más inquietantes es la utilización de estructuras paralelas de planificación y ejecución apoyadas por los donantes, prescindiendo de las instituciones oficiales. Los donantes suelen preferir esa opción porque consideran que da mejores resultados, y los países receptores la aceptan porque creen

que atrae más dinero y recursos y que de todos modos no tienen otra alternativa. Esas prácticas, que menoscaban la capacidad, se han hecho comunes y es necesario examinar con sentido crítico sus efectos sobre las actividades de creación de capacidad de las Naciones Unidas. 4) A nivel de base, recientemente se ha hecho hincapié en la potenciación y el fomento de la iniciativa local. la activa colaboración del Gobierno y el sistema de las Naciones Unidas para aplicar en el sector de la salud los principios enunciados en Alma Ata en 1978, entre ellos la potenciación de las comunidades para que administren y financien sus propios sistemas de atención básica de la salud, es el aspecto más positivo puesto de manifiesto por la evaluación. 5) El sistema de las Naciones Unidas ha realizado un útil trabajo de creación de capacidad en salud y educación básicas mediante un doble enfoque, a saber, fortaleciendo algunas instituciones y proporcionando capacitación en los conocimientos técnicos necesarios desde los niveles superiores hacia abajo, junto con la prestación de apoyo a las iniciativas locales desde el nivel inferior hacia arriba. 6. Sin embargo, pese a las contribuciones del sistema de las Naciones Unidas, no está claro que el estado medio de salud de las personas haya mejorado mucho entre 1980 y 1995, ni se han alcanzado tasas satisfactorias de matrícula escolar y alfabetización, por lo que no se puede afirmar que las actividades operacionales han contribuido a mejorar la situación general de la población en materia de salud y educación.

65. Con respecto a las lecciones aprendidas y las consecuencias para el futuro, cabe señalar que, a nivel profesional y personal, la actividad fue beneficiosa para los evaluadores porque pudieron basarse en sus experiencias previas en materia de planificación del desarrollo y participar activamente en investigaciones de política y formación de administradores. El ejercicio confirmó la importancia que tiene la creación de capacidad nacional para el contenido de los programas de estudios, la formación de instructores y la gestión de un instituto de planificación de desarrollo, e hizo patente la necesidad de realizar evaluaciones periódicas y sistemáticas.

66. A nivel de país se hace evidente que la creación de capacidad requiere dos condiciones. Por una parte, que el propio país la desee y realice los esfuerzos necesarios en ese sentido; por la otra, que sus asociados externos, incluidos los donantes y el sistema de las Naciones Unidas, cooperen en la empresa y accedan a prestar apoyo a las actividades del país sin contrarrestarlas directa o indirectamente.

67. En lo tocante al sistema de las Naciones Unidas, el examen de los diferentes informes de las evaluaciones indica claramente que una muestra de seis países no es suficiente para formular conclusiones generales. En cuanto a la realiza-

ción de estos trabajos a más largo plazo, en vista de los limitados recursos del sistema de las Naciones Unidas, debería centrarse la atención en algunas esferas seleccionadas que podrían seguir siendo las tradicionales esferas verticales, es decir, sectores o subsectores, pero que también podrían ser cada vez más horizontales, es decir, dimensiones intersectoriales como la creación de capacidad.

68. Cualquiera que sea el curso futuro, será indispensable prestar más atención a las opiniones de los clientes, es decir, de los países, a fin de promover en el plano nacional el sentimiento de control del proceso y de los resultados. En particular, con miras a lograr un equilibrio adecuado entre las condiciones impuestas por los donantes y las necesidades del país, las Naciones Unidas deberían evitar el enfoque rígido que es tradicional emplear con los países en desarrollo y alentar y apoyar claramente las iniciativas nacionales para el desarrollo de la capacidad.

69. Pueden formularse varias recomendaciones concretas para mejorar la eficiencia del enfoque del sistema de las Naciones Unidas y obtener una capacidad más sostenible: promover mejor coordinación e intercambio de experiencias entre los diversos organismos y con agentes externos presentes en el terreno y utilizar en todos los programas de desarrollo definiciones comunes de la creación de capacidad y la ejecución nacional; evitar la solución fácil de la administración paralela y ayudar al país a conservar capacidad; formular directrices claras, viables y prácticas para todas las partes interesadas; elaborar planes bien ponderados para abordar el problema de la sucesión de la asistencia técnica extranjera; establecer un procedimiento de vigilancia de la creación de capacidad y evaluar sistemáticamente el efecto de los programas de desarrollo apoyados por las Naciones Unidas; introducir metódicamente objetivos explícitos y cuantitativos de creación de capacidad en todos los programas y proyectos.

70. La creación de capacidad se ajusta a las condiciones de cada país y depende de un entorno que puede o no ser favorable. Es indispensable aprovechar todo éxito inicial o parcial y basarse en él puesto que la creación de capacidad es un proceso continuo y el medio para llegar a un fin: el desarrollo sostenible.

69. El Sr. Haemmerli (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales) se refiere a dos aspectos tratados por los integrantes de la mesa redonda. En primer lugar, que la creación de capacidad siempre ha estado presente en las actividades de cooperación de las Naciones Unidas de forma más o menos general, aunque se trata de un concepto que evoluciona rápidamente y resulta difícil definir con precisión. El segundo aspecto concierne a la relación entre las evaluaciones de los efectos de las actividades operacionales en

general y la programación, la movilización de recursos y todos los demás elementos de dichas actividades.

70. Debe tenerse presente que ésta es la primera vez que consultores independientes tratan de hacer evaluaciones de programas de las Naciones Unidas sobre salud, educación y otras esferas. La información que han presentado no sólo es valiosa desde el punto de vista de la creación de capacidad, sino también respecto de otras diversas cuestiones como la necesidad de mejorar la coordinación y de formular mejores definiciones comunes. Los estudios se realizaron en consulta con los países donde se ejecutan programas, aunque la falta de tiempo y recursos impidió celebrar consultas regionales y subregionales sobre los resultados. Es indispensable que, como se recomienda en los párrafos 33 a 35 del informe del Secretario General sobre la revisión trienal amplia de la política (A/53/226), se sigan realizando evaluaciones de los efectos al preparar futuros estudios e informes del marco intergubernamental, incluido el Consejo Económico y Social, y la revisión trienal amplia de la política.

71. Cabe destacar la ayuda que el Departamento ha recibido de Suiza y el Canadá para la difusión de los resultados de las evaluaciones; en este sentido, se ha previsto preparar una publicación consolidada en la que figurarán los resultados sustantivos de estas primeras evaluaciones de los efectos de las actividades operacionales. Asimismo, para los propios estudios el Canadá, Irlanda, Francia, el Reino Unido y Suiza prestaron su apoyo con el objeto de suplementar los limitados recursos con que contaba la Secretaría. No obstante estas contribuciones, la realización de los estudios estuvo enteramente a cargo de la Secretaría, que actuó de manera independiente. Los autores de las evaluaciones también expresaron sus puntos de vista a título propio.

72. El **Presidente** invita a las delegaciones a formular preguntas y observaciones.

73. El **Sr. Park** (República de Corea) pone de relieve la importancia del proceso de aprendizaje en materia de creación de capacidad y, por tanto, la necesidad de incorporar sistemática y permanentemente los resultados de las evaluaciones en la fase de programación y de vincularlos con las asignaciones presupuestarias. Es en este ámbito donde entra en juego la cuestión de la autenticidad mencionada por el Sr. Maconick, y donde posiblemente surjan dificultades, sobre todo con el sector privado; en ese sentido, pide que se aclare por qué medios concretos se espera mejorar el sistema de incentivos para la asignación de recursos. Asimismo, dado que el logro de la autenticidad en ese marco está vinculado con el establecimiento de un conjunto de indicadores comunes, desearía que los integrantes de la mesa redonda explicaran qué progresos se han efectuado en la elaboración de esos indicadores.

74. La **Sra. Simonova** (República Checa) se refiere a la observación del Sr. Wiesner sobre la posibilidad de establecer incentivos adecuados para la creación de capacidad y le solicita que indique concretamente cuáles son las condiciones que se podrían prever para el establecimiento de tales incentivos.

75. El **Sr. Kvalheim** (Noruega) dice que, habida cuenta de que se observa entre los países donantes una pérdida de confianza en la asistencia oficial para el desarrollo, es preciso examinar y comunicar las lecciones aprendidas sobre esa asistencia teniendo presente que el interés de las evaluaciones no radica en la mera exposición de datos numéricos, sino más bien en la descripción de lo que se ha hecho y logrado. Por tanto, su pregunta se refiere a cuáles son los principales obstáculos para el aprendizaje dentro del sistema, es decir, para vincular lo que se aprende con una modificación de las intervenciones de las Naciones Unidas.

76. El **Sr. Rohner** (Observador de Suiza) pregunta si sería posible distribuir los textos de las disertaciones de los integrantes de la mesa redonda. En relación con las evaluaciones de los efectos, considera que es importante conocer sus resultados pero observa que las lecciones se están dejando en manos de los encargados de adoptar decisiones en momentos en que convendría aprovecharlas para hacer avanzar el proceso. En tal sentido, sugiere que la cuestión se encomiende al Comité Consultivo en Cuestiones de Programas y de Operaciones así como al grupo de evaluación del Comité de Ayuda para el Desarrollo. También debería tenerse presente el foro que proporciona el Programa de formación del sistema de las Naciones Unidas en el Centro de Turín, donde se organizan regularmente seminarios de capacitación para los coordinadores residentes y los equipos de países. Asimismo, Suiza apoya con entusiasmo la organización de un seminario regional sobre esta cuestión dado que le complacería sobremanera que sus asociados de los países en que se ejecutan programas participaran en esa capacitación.

77. La **Sra. Wörgetter** (Austria) cree entender que cuando se habla poco de la actuación de un programa o un fondo en un país dado, eso significa que no se pudo evaluar esa actuación, o que la evaluación fue negativa y no se desea referirse a ello, o que el fondo o programa no cooperó con la evaluación y no se pudo obtener más información. Al respecto, pregunta si en el futuro será posible evaluar separadamente los resultados de la labor de un fondo o programa determinado en un país dado. Desea saber también cómo se evalúa la influencia del factor humano en relación con la obtención de buenos o malos resultados de las actividades operacionales y si hay alguna forma de reducir o compensar las variaciones negativas debidas a la influencia de ese factor. Por último, pregunta si se establecen contactos con los fondos y progra-

mas a nivel de las sedes para intercambiar observaciones y si se ha asumido alguna responsabilidad en relación con las recomendaciones concretas formuladas o si las sedes han adoptado medidas para tener en cuenta las recomendaciones.

78. La **Sra. Suzuki** (Japón) desea saber si los resultados de las evaluaciones llevadas a cabo se reflejan en la programación y si se presentan a los fondos y programas con miras a un intercambio de opiniones. Pregunta también cómo se difunden las recomendaciones entre los evaluadores y las propias dependencias y sistemas de evaluación de los fondos y programas a fin de que las recomendaciones se integren en los programas futuros de esas entidades. En ese sentido, sugiere que se recopilen algunos procedimientos o resultados de los informes con miras a su distribución no sólo a los fondos y programas, sino a los Estados Miembros a fin de mejorar el aporte de información a esas entidades. Por otra parte, consciente de la dificultad de encontrar metas o indicadores para medir el fomento de la capacidad, considera que la obtención de resultados debe ser un elemento esencial en la elaboración de criterios para establecer esos indicadores o metas, y pide a los expositores que hagan comentarios al respecto.

79. El **Sr. Pérez-Sernini** (Venezuela) pregunta si el éxodo de personas formadas en el sector público hacia el sector privado, donde los sueldos son más elevados, no se ha convertido en un problema que contribuye a la pérdida de la inversión que se ha hecho en el fomento de la capacidad.

80. La **Sra. Barrington** (Irlanda) respalda la afirmación, hecha por el Sr. Andriamananjara en su exposición, de que hay que escuchar la opinión de los interesados. En el caso del tema que se examina, los que más conocimientos tienen de la cuestión son los que aplican las políticas sobre el terreno y los gobiernos interesados, y es necesario presentarles los estudios realizados para ver si verdaderamente reflejan su percepción de las cuestiones; y suponiendo que se proceda de esa manera, habrá que encontrar la forma de poner en práctica las recomendaciones formuladas. La Sra. Barrington pregunta si esto se haría por mediación del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales o del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, y qué mecanismos se pondrían en práctica para hacer avanzar el proceso.

81. El **Sr. Al-Dailami** (Yemen) dice que se ha señalado anteriormente que el fomento de la capacidad es esencial para las actividades operacionales de las Naciones Unidas desde sus inicios, y desearía saber qué cambios se han producido en ese sentido.

82. El **Sr. Morgan** (Consultor superior sobre desarrollo de la capacidad), refiriéndose al aprendizaje organizacional, señala que el personal de las oficinas exteriores por lo general

carece de tiempo para examinar la copiosa información que recibe con miras a aumentar los conocimientos que necesitan sobre la situación en que realizan su labor. En el informe presentado, se recomienda el establecimiento de algún mecanismo institucionalizado que no ejerza mucha presión sobre el personal que lleva a cabo el trabajo, pero que permita recoger la rica experiencia acumulada individualmente y difundirla entre el resto de los integrantes de una oficina determinada de manera que puedan incorporarla con relativa facilidad. Por ejemplo, en el caso del Pakistán, llegar a conocer cuál ha sido la experiencia acumulada en la oficina de las Naciones Unidas en ese país en materia de sostenibilidad, qué condiciones fomentan la sostenibilidad, cuáles la perjudican, y otras cuestiones análogas. Resulta sorprendente comprobar la variedad de experiencia que hay al respecto y cuán poco conocimiento de conjunto existe a nivel de la Organización, lo que pone de manifiesto la importancia del intercambio de ideas y conocimientos de los integrantes de una oficina sobre la base de un marco común, potenciado por la creación de comités y la celebración de reuniones de intercambio de ideas que les permita llegar a saber quién más está trabajando en determinado problema y a quién se puede recurrir en busca de información, asesoramiento o conocimientos.

83. Otro aspecto del aprendizaje organizacional se relaciona con la valentía que debe mostrar una organización para reconocer sus errores y tratar de superarlos de la forma más honesta posible.

84. Cada organización tiene sus propios indicadores, que a veces difieren bastante de los que otras emplean. El problema es determinar qué indicadores se utilizarán y con qué fines. Cuando las organizaciones comprueban que sus indicadores no se utilizan, carecen de incentivos para participar en el sistema de mediciones y suelen no ofrecer información para que otros la utilicen si no van a derivar de ello ningún beneficio. De allí la importancia de la participación.

85. La labor de medición puede ser costosa y hay que establecer quién paga por eso, por los estudios, por el tiempo del personal. El proyecto debe organizarse de una manera explícita. Igualmente, deben darse ciertas garantías sobre el propósito de la información solicitada, porque nadie va a contribuir a un sistema de información que luego se utilice en su contra. El incentivo para suministrar información es la confianza de que la participación reportará un beneficio, pues de lo contrario el sistema se convertiría en una suerte de control central que a la larga no ayudaría a obtener buenos resultados de los proyectos.

86. El **Sr. Wiesner** (ex Ministro de Finanzas de Colombia y ex Director Ejecutivo del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento), en relación con observaciones formula-

das por Corea y la República Checa, dice que las condiciones son las que determinan los resultados, y no las meras intenciones. Por ejemplo, en los últimos diez a veinte años el volumen de gastos del sector público de los países en desarrollo ha aumentado de cinco a ocho puntos porcentuales del producto interno bruto; en América Latina, como promedio, ha aumentado de un 20% a un 30%. Ahora bien, cuando se trata de ver cuáles han sido los resultados, se observa una desproporción. En Colombia, por ejemplo, la educación es importante, y por ese motivo se gasta hoy en ese sector el doble de lo que se gastaba hace unos años, pese a lo cual básicamente las cosas siguen igual. Se decide aumentar los gastos en el sector de la salud y, aunque se observan algunas mejorías, básicamente todo sigue igual. Lo mismo sucede con el medio ambiente. El problema es que hay que analizar profundamente las condiciones. Por ejemplo, presupuestar más dinero para aumentar los sueldos de los maestros parecería algo lógico, pero puede suceder que a pesar de duplicarse los sueldos de los maestros no se logre una mejor educación. La razón es que no se tiene en cuenta la competitividad, no se dice nada de lo que pasará desde el punto de vista de la demanda. Si una suma equivalente a los aumentos se diese a las familias, éstas podrían comprar educación, cosa que en teoría es posible. El consumidor tendría la opción y, por otra parte, habría una creación de capacidad institucional porque todos querrían captar ese mercado. Los sindicatos, dirigidos por personas muy capaces, llevan las riendas del sistema de educación, pero en un contexto en que no hay competitividad ni evaluaciones externas o independientes. Se tiende a pensar que el problema radica en la falta de recursos, pero el problema real nunca es ése —como no lo es tampoco para las Naciones Unidas— sino la forma de hacer las cosas. Decir que se quiere que las Naciones Unidas sean más eficientes es declarar una intención, que sólo se concretará en los hechos cuando las condiciones las obliguen a ser eficientes y existan los incentivos que les impidan ser ineficientes. Son las condiciones las que determinan los resultados: si los incentivos son buenos la gente trabaja, y de lo contrario no trabaja.

87. El **Sr. Searby** (Estados Unidos) desea saber los resultados de la creación de capacidad y, en particular, conocer algo de los procedimientos utilizados en la recopilación de esos resultados, así como el aporte de las organizaciones no gubernamentales contratadas para el fomento de la capacidad en los países en cuestión.

88. El **Sr. Andriamananjara** (Director del Instituto Malgache de Técnicas de Planificación (IMATEP, de Madagascar), en relación con la pregunta del representante de los Estados Unidos, dice que el mandato de la misión era no sólo consultar documentos, sino establecer contactos con los propios organismos, tanto en la Sede como sobre el terreno,

lo que así se hizo. Con esto se responde también a la observación formulada por la representante de Austria sobre la falta de referencias concretas a evaluaciones de fondos y programas determinados.

89. Dadas las limitaciones de tiempo, ha sido imposible entrar en detalles sobre cada uno de los casos, pero cabe dejar constancia de que se celebraron consultas con todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que participaron, incluidas sus representaciones sobre el terreno. También se celebraron consultas sobre el terreno con representantes de las organizaciones no gubernamentales pertinentes, en particular en las esferas de interés, es decir, la educación básica y la atención básica de la salud. Por otra parte, los informes detallados contienen evaluaciones concretas de los resultados alcanzados por cada una de esas organizaciones.

90. El **Sr. Maconick** (Coordinador de la Evaluación de las Repercusiones, de la Subdivisión de Políticas de Cooperación para el Desarrollo del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales), con respecto a la cuestión de la autenticidad o legitimidad, dice que a falta de mediciones e indicadores convenidos la evaluación se reduce en última instancia al juicio de los expertos; por eso cuando se selecciona a los expertos hay que procurar un equilibrio en el tipo de conocimientos y experiencia a los que se va a recurrir. En estos casos evidentemente los recursos tienen importancia pues de haberse contado con más recursos no habría sido preciso limitarse al criterio de dos personas.

91. En lo concerniente a la pregunta sobre indicadores, formulada por la representante del Japón, el Sr. Maconick dice que hay que utilizar los sistemas de mediciones de que se disponga para estudiar o evaluar un hecho o proceso o en su defecto buscar un método racional y aplicarlo. En cuanto a las actividades operacionales, lo que hace básicamente el sistema de las Naciones Unidas es poner en marcha los procesos o ayudar a las sociedades a ponerlos en marcha. Por eso no se trata de preguntarse simplemente qué se produjo o qué se logró, sino si ese proceso puesto en marcha dentro de la sociedad con la ayuda del sistema de las Naciones Unidas es beneficioso o no. Es un tipo de juicio mucho más complejo y por eso, incluso cuando se cuenta con buenos indicadores, habrá que recurrir al juicio de los expertos y personas calificadas.

92. El **Sr. Haemmerli** (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales) dice que la Secretaría es sumamente prudente respecto de lo que corresponde hacer en el futuro, ya que procede con arreglo a la orientación que le proporciona la Asamblea General. Ésta le encomendó hace tres años que realizara una evaluación de los efectos de las actividades operacionales para el desarrollo en el marco de la revisión

trienal de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo. La tarea se cumplió, se han dado a conocer los resultados y se han formulado recomendaciones sobre las futuras evaluaciones, sobre los efectos y sobre la conveniencia de dar mayor difusión a sus resultados. Sería útil que, si la Asamblea considera que los resultados lo merecen, se mencionara en las resoluciones que desea que tales resultados se conozcan y se tengan en cuenta. Independientemente de ello, la secretaría ya ha comenzado esa tarea. Los estudios originales se pusieron a disposición de todo el sistema de las Naciones Unidas y se ha obtenido financiación para resumirlos con la asesoría de un experto independiente. El resumen se publicará y se presentará también al mecanismo interinstitucional. No cabe duda de que ahí se analizarán los componentes de capacitación, que preocupaban al observador de Suiza. No obstante, habrá que tener presente lo que señaló el Sr. Morgan, y no abrumar al personal que trabaja sobre el terreno con demasiadas directrices o prescripciones complicadas. Se espera poder incorporar los resultados de la evaluación en los programas de capacitación, lo que posibilitará el intercambio de puntos de vista con colegas que trabajan en el plano nacional.

*Se levanta la sesión a las 5:50 horas.*