

**Análisis de la labor de movilización de recursos  
en el sistema de las Naciones Unidas**

*Preparado por*

*Gopinathan Achamkulangare*

**Dependencia Común de Inspección**

Ginebra 2014



**Naciones Unidas**



# **Análisis de la labor de movilización de recursos en el sistema de las Naciones Unidas**

*Preparado por*

*Gopinathan Achamkulangare*

**Dependencia Común de Inspección**



**Naciones Unidas, Ginebra 2014**



*Resumen***Análisis de la labor de movilización de recursos en el sistema de las Naciones Unidas  
JIU/REP/2014/1**

El examen realizado tenía por objetivo analizar la situación de la movilización de recursos en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, e identificar buenas prácticas. El propósito era: a) catalogar las estrategias o políticas de movilización de recursos existentes; b) identificar experiencias y buenas prácticas relativas a su aplicación; c) estudiar la coordinación interna de las entidades, tanto en sus sedes como sobre el terreno, y con otras entidades; d) analizar el funcionamiento y la dotación de personal de las dependencias y oficinas encargadas de la movilización de recursos; y e) tratar de comprender la perspectiva de los principales Estados miembros contribuyentes.

**Principales averiguaciones y conclusiones**

El presente informe contiene cinco recomendaciones: dos están dirigidas a los órganos legislativos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, y tres a sus jefes ejecutivos. Las lecciones aprendidas y las buenas prácticas figuran en el capítulo VI.

De las 28 organizaciones analizadas, 5 no poseen una estrategia formal de movilización de recursos que tenga carácter global y se aplique a toda la organización, aunque la mayoría sí cuenta con políticas y procedimientos al respecto, y 5 están elaborando una estrategia. Disponer de una estrategia contribuye a evitar que se envíen mensajes diferentes a un mismo donante y a prevenir la competencia interna, ayuda a evitar las iniciativas fragmentarias y a priorizar la necesidad de reforzar capacidades y esfuerzos, genera un sentimiento de implicación y rendición de cuentas que a su vez facilita la obtención de recursos mejor planificados y por anticipado, contribuye a que los recursos vayan donde más se necesitan y, en última instancia, permite la ejecución íntegra de los programas y la obtención de amplios resultados. Las actividades del jefe ejecutivo, la junta y el órgano legislativo constituyen un entorno propicio para la movilización eficaz de recursos (recomendación 1).

Las organizaciones deberían implantar estructuras y mecanismos claramente identificables a los que se encomiende la responsabilidad principal de movilizar recursos y de aplicar y coordinar sistemáticamente, además de supervisar y actualizar de manera periódica, la estrategia o política de movilización de recursos. No en todas las organizaciones existe una estructura y, cuando la hay, su tamaño varía de una entidad a otra. Las organizaciones cuyos ingresos proceden en gran parte de las contribuciones voluntarias cuentan con estructuras específicas para tratar con el sector privado, pues se han percatado de que las competencias necesarias son diferentes de las que requieren las relaciones con los Estados miembros (recomendación 3).

La mayoría de los donantes coincide en que el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo necesita compromisos a largo plazo para poder planificar, diseñar y ejecutar eficazmente sus programas de asistencia. Cuando los donantes asumen compromisos plurianuales, la previsibilidad de las corrientes de recursos aumenta, y cuando los fondos no están reservados a fines determinados, o lo están de manera flexible, es posible distribuir mejor los recursos entre los programas y actividades encomendados a la entidad. A este respecto, la celebración de "diálogos estructurados sobre financiación" dentro de las organizaciones podría resultar útil para llegar a un acuerdo sobre los resultados que se han de lograr durante el período objeto de la planificación estratégica, sobre el nivel de financiación requerido y sobre las formas de financiar los resultados acordados.

La movilización de recursos ya no se concibe como una mera transacción, sino como el atento cultivo de una relación duradera de asociación con los donantes que exige estrategias de comunicación eficaces, un diálogo fluido y la prestación de servicios de trastienda (*back end services*).

Sin embargo, durante el examen se observó que, en los últimos años, la proporción de contribuciones voluntarias ha aumentado considerablemente respecto de la financiación procedente de las cuotas, de tal modo que el uso de fondos se ha visto restringido y sometido a un escrutinio más intenso y los donantes reclaman una mayor cantidad de información al respecto. Periódicamente, los Estados miembros se recuerdan a sí mismos la necesidad de aumentar los recursos básicos. La mayoría de los donantes sostienen que si bien el aumento de los recursos básicos es indudablemente un objetivo deseable, existe una gran cantidad de factores que los hacen decantarse por contribuir a los recursos complementarios: la necesidad de visibilidad y atribución; las presiones de los parlamentos, los medios de comunicación y los contribuyentes en general en favor de una mayor rendición de cuentas; la incapacidad de algunas organizaciones de las Naciones Unidas para desempeñarse satisfactoriamente en la supervisión de la financiación básica y en la presentación de información al respecto; el escrutinio creciente de las autoridades presupuestarias, fiscalizadoras y parlamentarias; y la preocupación cada vez mayor que suscitan el provecho extraído a las contribuciones y la gestión basada en los resultados tanto de las organizaciones como de sus gastos. Con las contribuciones para fines concretos es más fácil cerciorarse de que el destino de los fondos se ajusta a las prioridades del donante.

Las contribuciones para fines concretos suponen un gran reto para las organizaciones que deben cumplir los imperativos de planificación estratégica a largo plazo, sostenibilidad y establecimiento de prioridades, y suelen dar lugar a la fragmentación de los mandatos ya que, en ocasiones, las prioridades de los donantes pesan más que las prioridades institucionales o legisladas. Muchos donantes consideran que la financiación previsible que se inscribe en el largo plazo hace posible la planificación a largo plazo y una mayor eficiencia en la ejecución de los programas. La integración de objetivos de movilización de recursos en los planes estratégicos y los presupuestos por programas contribuye a un mayor éxito en la movilización de recursos.

Además, la mayoría de los donantes basa la decisión de donar fondos en su propia evaluación de la eficacia de la organización, de su capacidad de atender las prioridades políticas y los intereses del donante en cuestión, del sistema de gestión basada en los resultados que utilice la organización, de las posibilidades de diálogo sobre políticas con sus directores ejecutivos, de sus planes estratégicos, de su transparencia y rendición de cuentas, y de otros factores conexos. Existe un vínculo directo entre los resultados obtenidos por las organizaciones y el tipo de financiación que reciben. Los estudios externos llevados a cabo por algunos de los principales donantes han servido de advertencia a muchas organizaciones, y las han animado a realizar una importante labor de introspección, a mejorar procedimientos y prácticas, y a esforzarse por aumentar sus niveles de eficacia y eficiencia.

El examen también reveló que la mayoría de las organizaciones sigue dependiendo de un pequeño número de donantes para el grueso de su financiación. La aparición de donantes no tradicionales, tanto estatales como no estatales, no parece haber alterado demasiado la situación. La ampliación de la base de donantes de modo que incluya entidades no estatales, como empresas del sector privado, fundaciones filantrópicas y particulares con grandes fortunas, repercute en el funcionamiento de las organizaciones, pues ha creado la necesidad de implantar mecanismos encargados de ejercer la diligencia debida y de velar por la transparencia y la rendición de cuentas.

La gestión de riesgos se ha convertido en una esfera fundamental de la movilización de recursos, ya que las organizaciones deben lidiar con los riesgos adicionales que supone recabar recursos provenientes de entidades no estatales. Los procesos y procedimientos de diligencia debida para hacer frente a posibles fraudes, faltas de conducta, apropiaciones indebidas y delitos financieros tienen una importancia prioritaria, tanto para las organizaciones como para sus donantes. Si bien los donantes desearían que las organizaciones absorbieran todos los costos que supone mitigar los riesgos adicionales, estas desearían volcar en los donantes al menos parte de estos costos. En muchas organizaciones, se encargan del proceso de diligencia debida las mismas personas que se ocupan de movilizar recursos procedentes de las entidades sujetas al proceso de diligencia debida, lo cual constituye un conflicto de intereses. La designación de dependencias aparte que ejerzan la diligencia debida con la participación de otros departamentos evitaría este tipo de conflictos. La integración de los aspectos comunes en materia de diligencia debida, de modo que las diferentes organizaciones no tengan que dar los mismos pasos por separado, aumentaría la eficiencia (recomendación 4).

Las restricciones que imponen los donantes al uso de los recursos, y la información adicional que exigen al respecto, acarrear consecuencias para los recursos, entre ellas un aumento de los costos de transacción. Muchos donantes y algunas organizaciones reconocen que los formatos y sistemas existentes para la presentación de informes no se adecuan a los requisitos o expectativas de los donantes, que surgen principalmente de las preocupaciones expresadas por sus propios parlamentos y comisiones parlamentarias con respecto a la rendición de cuentas. Es preciso crear un sistema común de presentación de informes con un formato que satisfaga las expectativas de los donantes y responda a los requisitos básicos de contenido, periodicidad y uso final de los fondos para así minimizar la carga administrativa y reducir los costos de transacción (recomendación 5).

Está claro que todas las organizaciones compiten por un monto finito de recursos, pero eso no impide que se puedan coordinar las prácticas dentro de las organizaciones y entre ellas. El estudio del caso de Mozambique, realizado como parte del presente examen, muestra un ejemplo de coordinación fructífera entre organismos en el marco de la iniciativa "Unidos en la Acción". Las dificultades observadas surgieron por causas que deben ser resueltas por la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE), como son la falta de sinergias entre las herramientas y los ciclos programáticos y presupuestarios de los organismos.

Gana adeptos la idea de que es necesario formar a los especialistas en movilización de recursos, y en menor grado, al resto del personal. Sería conveniente crear círculos de profesionales o redes informales similares donde los especialistas en movilización de recursos pudieran compartir lecciones aprendidas y buenas prácticas.

Existe una necesidad manifiesta de que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y sus donantes mantengan un diálogo constante y de vocación clara que sirva para estudiar, debatir y acordar soluciones prácticas para un gran número de cuestiones, entre otras, el antes mencionado uso flexible de recursos asignados; el costo de la presentación de información adicional; la contraposición entre el principio de auditoría única y las misiones de verificación, y entre las evaluaciones externas y los dispositivos de supervisión de cada organismo; la elaboración de una plantilla estándar para la presentación de información a los donantes que atienda la mayoría de sus requisitos pero que, al mismo tiempo, sea lo bastante flexible para que cada entidad pueda adaptarla; y mecanismos que faciliten la distribución de los riesgos derivados de las operaciones que tienen lugar en contextos frágiles.

Las organizaciones son conscientes de la importancia de reforzar sus relaciones de asociación con los donantes. Es fundamental que las organizaciones se esfuercen por identificar donantes y por cultivar una relación con ellos, que gestionen esa relación y que atiendan las necesidades, prioridades y exigencias de los donantes. En un mundo en el que la tónica dominante es la reducción de las contribuciones, el fortalecimiento de las relaciones de asociación con los donantes supondrá un reto para la mayor parte de las organizaciones.

**Recomendaciones que se someten a la consideración de los órganos legislativos**

- **Los órganos legislativos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían revisar periódicamente la estrategia o política de movilización de recursos, entre otras cosas orientado desde el punto de vista político, y supervisando, la ejecución de dicha estrategia o política, y velando por que las actualizaciones periódicas de que sea objeto se sometan a seguimiento y revisión (recomendación 1).**
- **La Asamblea General de las Naciones Unidas y los órganos legislativos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían pedir a los Estados miembros que, al hacer contribuciones para fines concretos, estas sean previsibles, se inscriban en el largo plazo y se ajusten al mandato básico y a las prioridades de las organizaciones (recomendación 2).**

## Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
Resumen .....		iii
Abreviaturas .....		viii
I. Introducción .....	1–14	1
II. Marco institucional.....	15–78	5
A. Estrategias y políticas .....	22–32	7
B. Mandato .....	33–37	9
C. Movilización de recursos y relaciones de asociación .....	38–42	10
D. Previsibilidad de la financiación .....	43–62	11
E. Diversificación.....	63–68	14
F. Estructura.....	69–74	16
G. Desarrollo profesional: herramientas, directrices, manuales y formación .....	75–77	17
H. Ejemplos ilustrativos .....	78	18
III. Gestión del riesgo.....	79–93	22
IV. Restricciones y exigencias impuestas por los donantes.....	94–103	25
V. Coordinación .....	104–113	28
VI. Lecciones aprendidas y buenas prácticas .....	114–115	32
VII. Efectos de la crisis económica mundial.....	116–120	34
VIII. Perspectivas de futuro .....	121–124	35
 Anexos		
I. Estrategias, políticas y estructura de la movilización de recursos .....		36
II. Composición de las oficinas de movilización de recursos y recursos de que disponen .....		52
III. Los diez Estados miembros que más donaron en los años 2006 a 2011 .....		60
IV. Resultados de la encuesta entre los coordinadores residentes .....		62
V. Sinopsis de las medidas que han de adoptar las organizaciones participantes atendiendo a las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección JIU/REP/2014/1 .....		63

## Abreviaturas

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
BRICS	Brasil, Federación de Rusia, India, China y Sudáfrica
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo (OCDE)
CCI	Centro de Comercio Internacional
DCI	Dependencia Común de Inspección
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
GNUD	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo
JJE	Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MOPAN	Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales
OACI	Organización de Aviación Civil Internacional
OCAH	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
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
ONG	organización no gubernamental
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
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
ONUSIDA	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA
OOPS	Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente
PARMO	Oficina de Alianzas y Movilización de Recursos en el Sector Público (UNICEF)

---

PFP	División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado (UNICEF)
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
SRDMR	Servicio de Relaciones con los Donantes y Movilización de Recursos (ACNUR)
SRFSP	Servicio de Recaudación de Fondos del Sector Privado (ACNUR)
UIT	Unión Internacional de Telecomunicaciones
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y 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
UPU	Unión Postal Universal



## I. Introducción

1. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas se financian mediante cuotas y/o contribuciones voluntarias, y existe una amplia variedad de modelos de financiación y de terminología al respecto. "Las organizaciones que se financian mediante cuotas obtienen sus fondos a partir de una escala de contribuciones obligatoria, que es aprobada por el órgano rector competente. Las cuotas adicionales que las organizaciones reciben se consideran voluntarias, aunque suelen asignarse para un fin determinado. No obstante, en el caso de las organizaciones que no se financian mediante cuotas (es decir, que se financian mediante contribuciones voluntarias), toda la financiación es de carácter voluntario"<sup>1</sup>. Las cuotas forman parte de los recursos del presupuesto ordinario que sirve para financiar las funciones básicas, es decir, los gastos fundamentales para la existencia de una organización y de sus mandatos institucionales. Las contribuciones voluntarias generalmente sirven para apoyar o complementar los programas de trabajo sustantivos de una organización o las actividades de los organismos de desarrollo y de socorro humanitario, y para prestar asistencia técnica a los países en desarrollo, ya sea por cauces multilaterales o mediante el sistema de las Naciones Unidas<sup>2</sup>. Las organizaciones que no perciben cuotas hacen una distinción entre recursos básicos y recursos complementarios. Los recursos básicos se suministran para apoyar el mandato de la organización sin condiciones (contribuciones para fines generales). Los recursos complementarios o extrapresupuestarios se denominan contribuciones para fines concretos o específicos<sup>3</sup>.

2. La Dependencia Común de Inspección (DCI) ya había examinado aspectos de la movilización de recursos en ocasiones anteriores, en el marco de sus informes sobre contribuciones voluntarias, fondos fiduciarios y financiación para operaciones humanitarias<sup>4</sup>. El presente examen se centra en la movilización de recursos relativa a las contribuciones voluntarias que sirven para financiar actividades para el desarrollo a nivel operacional, trabajos de carácter normativo y labores de cooperación técnica. Si bien las contribuciones a veces se realizan en forma de recursos humanos (por ejemplo, funcionarios subalternos del Cuadro Orgánico), dado que en época reciente la DCI ha realizado estudios sobre el personal, el personal no incluido en plantilla y los consultores, entre otros asuntos, el presente examen se centra en la movilización de recursos cuando se trata de fondos. El presente examen tampoco se ocupa de la financiación de las operaciones para el mantenimiento y la consolidación de la paz.

### Objetivo

3. En el marco de su programa de trabajo para 2013, la DCI, atendiendo a una sugerencia de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), decidió someter a examen la labor de movilización de recursos del sistema de las organizaciones de las Naciones Unidas.

---

<sup>1</sup> Nota del Secretario General sobre la situación presupuestaria y financiera de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas (A/67/215), párr. 2.

<sup>2</sup> Manual de Presupuesto y Finanzas de las Naciones Unidas, versión 1.0, octubre de 2012, pág. 86.

<sup>3</sup> Véanse las notas del Secretario General A/65/187 y A/67/215 sobre la situación presupuestaria y financiera de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

<sup>4</sup> "Las contribuciones voluntarias en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas: su repercusión en la ejecución de los programas y las estrategias de movilización de recursos" (JIU/REP/2007/1); "Políticas y procedimientos para la administración de fondos fiduciarios en las organizaciones del sistema de las naciones unidas" (JIU/REP/2010/7); "Financiación de las operaciones humanitarias en el sistema de las Naciones Unidas" (JIU/REP/2012/11).

4. El objetivo de este examen era analizar la situación de la movilización de recursos en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, e identificar buenas prácticas. El propósito era: a) catalogar las estrategias o políticas de movilización de recursos existentes; b) identificar experiencias y buenas prácticas relativas a su aplicación; c) estudiar la coordinación interna de las entidades, tanto en sus sedes como sobre el terreno, y con otras entidades; d) analizar el funcionamiento y la dotación de personal de las dependencias y oficinas encargadas de la movilización de recursos; y e) tratar de comprender la perspectiva de los principales Estados miembros contribuyentes.

#### **Alcance y metodología**

5. El examen es de ámbito sistémico, pues abarca todas las organizaciones participantes en la Dependencia Común de Inspección: las Naciones Unidas, sus programas y fondos, los organismos especializados y el Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA). En cuanto a la metodología, se realizaron entrevistas preparatorias con representantes de algunas organizaciones participantes en la DCI<sup>5</sup> y un examen preliminar de documentos de carácter público. Se determinó que el período objeto del examen serían los tres bienios entre 2006 y 2011, es decir, antes y durante la crisis mundial económica y financiera. Tras el examen documental, se elaboraron un documento inicial y un cuestionario que se remitió a todas las organizaciones participantes. Todas las organizaciones respondieron al cuestionario. Sin embargo, la Secretaría de las Naciones Unidas no proporcionó una respuesta unificada para toda la organización, sino que se recibieron respuestas individuales de diferentes departamentos y algunas comisiones económicas regionales y, en algunos casos, se recibieron respuestas separadas de distintas secciones y dependencias dentro de un mismo departamento<sup>6</sup>.

6. El Inspector celebró entrevistas (en persona, por vídeo o por teléfono) con funcionarios clave de las organizaciones de las Naciones Unidas en Ginebra, Nueva York, París y Roma. También se realizó una encuesta entre los coordinadores residentes al mismo tiempo que la DCI hacía una encuesta sobre el apoyo prestado al sistema de coordinadores residentes de las Naciones Unidas. Setenta y siete coordinadores residentes respondieron a la encuesta, lo cual representa una tasa de respuesta del 61%. El Inspector visitó Maputo para realizar un estudio monográfico sobre la coordinación de la movilización de recursos sobre el terreno.

7. La opinión de los Estados miembros sobre la movilización de recursos se recabó a través de entrevistas<sup>7</sup>. Un análisis de las mayores contribuciones de financiación voluntaria hechas por los Estados miembros, desglosadas por año (de 2006 a 2011) y por organización, reveló que 89 Estados miembros figuraron entre los 10 principales donantes de al menos una organización participante en la DCI durante dicho período. Se solicitó la

---

<sup>5</sup> Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, Organización Marítima Internacional (OMI), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), ONUDI, Programa Mundial de Alimentos (PMA).

<sup>6</sup> Los sectores de la Secretaría a los que la DCI generalmente envía solicitudes por separado, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat) y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) (únicamente datos cuantitativos confirmados), presentaron sus respuestas al cuestionario.

<sup>7</sup> Si bien el Inspector intentó reunirse con un número mayor de Estados miembros, los siguientes respondieron positivamente a su solicitud: Alemania, Brasil, Estados Unidos de América, Francia, Japón, Noruega, República de Corea y Sudáfrica.

opinión de estos 89 Estados miembros a través de un cuestionario, y se recibieron 14 respuestas, es decir una tasa de respuesta del 16%. Sin embargo, de los 10 donantes que más contribuyeron en total a las organizaciones participantes en la DCI durante el período de 2006 a 2011, un 70% respondió al cuestionario<sup>8</sup>.

8. De conformidad con el artículo 11, párrafo 2, del estatuto de la DCI, se dio forma definitiva a este informe luego de las consultas celebradas con los demás Inspectores, de modo que las conclusiones y recomendaciones del informe han sido sometidas a la prueba del juicio colectivo de la Dependencia. También se recabaron observaciones de las organizaciones participantes acerca del proyecto de informe, que se han tenido en cuenta para elaborar la versión final.

9. Con el fin de facilitar el manejo del informe, así como la aplicación de sus recomendaciones y el seguimiento de estas, se reproduce en el anexo V un cuadro en el que se indica si el informe se presenta a las organizaciones interesadas para que tomen medidas o bien a título informativo. En el cuadro se señalan las recomendaciones de interés para cada organización y se especifica si requieren alguna decisión del órgano legislativo o rector de la organización o si el jefe ejecutivo puede adoptar medidas para ponerlas en práctica.

10. El Inspector desea expresar su reconocimiento a cuantos le ayudaron en la preparación del presente informe y en particular a quienes con tan buena disposición se prestaron a ser entrevistados y aportaron sus conocimientos y saber hacer.

#### **Antecedentes**

11. La movilización de recursos está adquiriendo un interés creciente para todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en el actual contexto de expansión de las contribuciones voluntarias, crisis económica mundial, disminución de las corrientes de recursos y creciente demanda de rendición de cuentas. Aunque se sabe que no es posible aplicar un enfoque único, y que cada organización necesita movilizar recursos a su manera, existen aspectos comunes a todas las organizaciones.

12. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas son solamente algunos de los tantos actores del ámbito de la financiación internacional, entre los que también se cuentan el Banco Mundial, los bancos regionales de desarrollo, los fondos mundiales y las organizaciones no gubernamentales (ONG). Los principales donantes encuentran en el sistema de las Naciones Unidas numerosas virtudes que los animan a proporcionar financiación a las entidades del sistema, o a través de ellas: la neutralidad y legitimidad políticas; la gobernanza basada en principios y normas para el desarrollo mundial; los abundantes recursos de capital y conocimiento; los servicios de asesoramiento y asistencia técnica; los reducidos costos de transacción; la amplia base técnica; las economías de escala; las ventajas en materia de eficiencia; el amplio alcance geográfico; la financiación a gran escala para atender las principales prioridades; la contribución a los bienes públicos mundiales; el apoyo a la innovación; el decisivo papel de liderazgo que desempeña el sistema de las Naciones Unidas respecto de los donantes; los mandatos y la legitimidad para ayudar a atender las situaciones de conflicto; y una plataforma para la acción en todos los países del mundo<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Alemania, Canadá, España, Japón, Noruega, Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte y Suecia.

<sup>9</sup> Véase Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)/Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD), "What do we know about multilateral aid? The 54 billion dollar question", reseña de orientación de políticas, 2012, y Departamento de Desarrollo Internacional del Gobierno del Reino Unido "The multilateral aid review", 2012.

13. Sin embargo, también se han identificado algunas fallas que presenta la financiación a través del sistema de las Naciones Unidas, como son los problemas con el control y la rendición de cuentas, la complejidad, la fragmentación, la duplicación de mandatos y los problemas de coordinación<sup>10</sup>. Cuanto más se acercan las preferencias de un gobierno a las del organismo multilateral, más probabilidades existen de que dicho gobierno financie ese organismo multilateral, y menos de que se preocupe por la pérdida de influencia sobre los fondos<sup>11</sup>. Cuando la cuestión de la movilización de recursos se aborda dentro del sistema de las Naciones Unidas, se toman en cuenta las siguientes cuestiones: prioridades mundiales acordadas a nivel intergubernamental, como serían los Objetivos de Desarrollo del Milenio y los objetivos y las metas establecidos en otras conferencias internacionales; las prioridades de los donantes en materia de política exterior; y las necesidades, requisitos y prioridades nacionales de los países destinatarios de los programas.

14. En su resolución 67/226 de 2012, titulada "Revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo", la Asamblea General, aunque se centraba en el sistema de desarrollo de las Naciones Unidas, destacó varias cuestiones clave relacionadas con la movilización de recursos, como la necesidad de contar con una cantidad y calidad de financiación adecuadas y de que la financiación sea más previsible, efectiva y eficiente, la importancia de ampliar la base de donantes, la importancia de obtener una "masa crítica" de recursos básicos, la necesidad de consolidar todos los recursos básicos y complementarios disponibles y previstos dentro de un marco presupuestario integrado, y la necesidad de evitar que se subvencionen con recursos básicos u ordinarios actividades que han de financiarse con fondos complementarios o extrapresupuestarios.

---

<sup>10</sup> Véase Departamento de Desarrollo Internacional del Gobierno del Reino Unido, "The multilateral aid review".

<sup>11</sup> Véase OCDE/CAD, "What do we know about multilateral aid?", pág. 2.

## II. Marco institucional

15. La proliferación de términos para describir un único concepto es un problema que también afecta a la movilización de recursos. En 2012, la nota del Secretario General sobre la situación presupuestaria y financiera de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas (A/67/215) mostró por primera vez los ingresos totales de las organizaciones de las Naciones Unidas por tipo de financiación: cuotas, contribuciones voluntarias (para fines generales o concretos) e ingresos provenientes de otras actividades. En la nota, el Secretario General explicaba que, con arreglo las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, los conceptos de contribuciones voluntarias, para fines concretos o generales se aceptaban y comprendían, mientras que los términos de fondos asignados o no asignados ya no se utilizaban. Sin embargo, en la práctica, todos estos términos aún se utilizan en las organizaciones de las Naciones Unidas. En el presente informe, el Inspector utilizará los términos cuotas y contribuciones voluntarias para fines concretos o generales.

16. Además, también se utilizan varios términos para designar a los Estados miembros y demás contribuyentes a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Mientras que algunas organizaciones simplemente hablan de donantes, otras prefieren el término asociados para reflejar una relación que no se basa únicamente en la recepción de fondos. Otras utilizan términos como contribuyentes financieros, asociados que proporcionan recursos, y asociados en la financiación. En el presente informe se utilizará el término donantes y, para designar los fondos recibidos de estos, se utilizará el término contribuciones.

17. El análisis de los recursos de las organizaciones participantes en la DCI para los tres bienios abarcados en el período de 2006 a 2011 se llevó a cabo sobre la base de los datos que figuran en los documentos A/65/187 y A/67/215, y los datos proporcionados por las organizaciones participantes. Las tres fuentes de ingresos son las siguientes: las cuotas, las contribuciones voluntarias y otros ingresos. En la mayoría de las organizaciones, la categoría otros ingresos está formada por aquellos ingresos recibidos por las organizaciones que no se consideran contribuciones. Esta categoría de ingresos es significativa en el caso de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) y de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). La UNOPS no recibe ninguna contribución, es una entidad autofinanciada que ejecuta proyectos en nombre de sus asociados. Si bien la OMPI recibe cuotas y contribuciones voluntarias, los montos son modestos en comparación con los ingresos totales que la OMPI recibe en concepto de tasas de registro (en 2010/11, las tasas de registro y otras fuentes representaron el 91,1% del total de ingresos, las cuotas, un 5,9%, y las contribuciones voluntarias, un 3%).

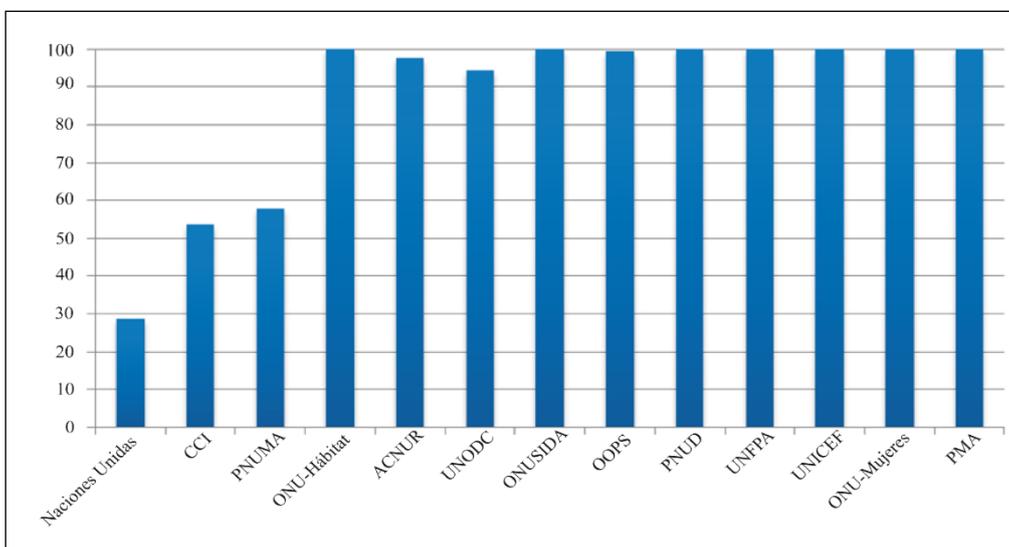
18. Los informes anuales de Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE/CAD) proporcionan cuantiosos datos sobre todos los recursos que se han aportado a través de los cauces multilaterales a lo largo de los años. Sin embargo, las notas del Secretario General sobre la situación presupuestaria y financiera informan acerca de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. El total de las contribuciones voluntarias (para fines generales o concretos) ascendió a 24.000 millones de dólares de los Estados Unidos tanto en 2010 como en 2011, y a 15.000 millones y 17.000 millones de dólares en 2006 y 2007, respectivamente<sup>12</sup>. Como se indica en los gráficos 1 y 2, en el período de 2006 a 2011, las contribuciones voluntarias representaron en promedio un porcentaje significativo de la suma de las cuotas y las contribuciones voluntarias<sup>13</sup> en la mayor parte de las organizaciones.

<sup>12</sup> Véanse A/65/187 y A/67/215.

<sup>13</sup> No se incluye la categoría "otros ingresos".

**Gráfico 1**  
**Proporción de las contribuciones voluntarias respecto de la financiación total de las Naciones Unidas y sus programas y fondos**

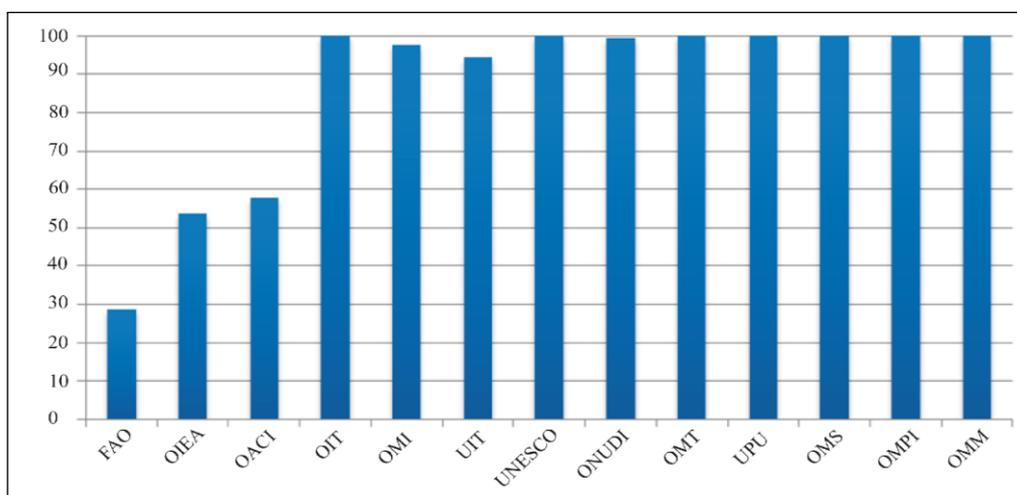
(Promedio 2006-2011)



*Nota:* En el gráfico, dentro de las Naciones Unidas se incluye la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.

**Gráfico 2**  
**Proporción de las contribuciones voluntarias respecto de la financiación total de los organismos especializados y el OIEA**

(Promedio 2006-2011)



19. Con la excepción de la Secretaría de las Naciones Unidas, el Centro de Comercio Internacional (CCI) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), los fondos y programas dependen de las contribuciones voluntarias. Aunque la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) reciben cuotas, la proporción de estas respecto de las contribuciones voluntarias resulta insignificante.

20. Entre los organismos especializados, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), la ONUDI y la Organización Mundial de la Salud (OMS) reciben más fondos a través de las contribuciones voluntarias que a través de las cuotas, mientras que el OIEA, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización Marítima Internacional (OMI), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Organización Mundial del Turismo (OMT) y la Organización Meteorológica Mundial (OMM) dependen en mayor medida de las cuotas que de las contribuciones voluntarias. En el caso de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) y de la Unión Postal Universal (UPU), las cuotas, en promedio, representan aproximadamente el 90% del total de cuotas y contribuciones voluntarias (no se incluyen otros ingresos).

21. En términos generales, cuando los organismos especializados, que se financian mediante cuotas, reciben contribuciones voluntarias, estas suelen ser para fines concretos. Como la mayoría de los fondos que reciben las organizaciones provienen de los Estados miembros, estos consideran que sus cuotas constituyen una aportación de fondos para fines generales y tienden a establecer fines concretos para sus contribuciones adicionales. En cuanto a los fondos y programas, que dependen totalmente de las contribuciones voluntarias, una parte de las contribuciones que reciben es para fines generales de apoyo a sus actividades básicas y la otra, para fines concretos.

## **A. Estrategias y políticas**

22. La movilización de recursos se refiere sobre todo a las contribuciones voluntarias. Por consiguiente, ha evolucionado más en los programas, los fondos y las entidades operacionales que dependen casi total o predominantemente de este tipo de contribuciones que en aquellas entidades que dependen principal o totalmente de las cuotas, como la Secretaría de las Naciones Unidas.

23. Disponer de una estrategia contribuye a evitar que se envíen mensajes diferentes a un mismo donante. Ayuda a prevenir la competencia interna por la obtención de recursos, a evitar las iniciativas fragmentarias, a priorizar la necesidad de reforzar capacidades y esfuerzos en materia de movilización de recursos en todos los niveles de la entidad, y a generar un sentimiento compartido de implicación y rendición de cuentas, y facilita la obtención de recursos mejor planificados y por anticipado. Contar con una estrategia contribuye a que los recursos vayan donde más se necesitan y, en última instancia, permite la ejecución íntegra de los programas y la obtención de amplios resultados.

24. Muchas entidades cuentan con estrategias y políticas para la movilización de recursos. En algunos casos solo se aprueban internamente, al nivel del jefe ejecutivo o adjunto, mientras que en otros se someten a la aprobación de los órganos legislativos. En la mayoría de los casos, se actualizan periódicamente. Muchas de las entidades que no cuentan con estrategias reconocen que resultan imprescindibles para una movilización de recursos eficaz.

25. En el Anexo I se describen a grandes rasgos las actuales estrategias de movilización de recursos. En la mayoría de los casos, la movilización de recursos se efectúa a través de una mezcla de estrategias centralizadas y descentralizadas, con un fuerte acento en la coordinación desde la sede: la FAO, la OIT, el PNUMA, el ACNUR, el Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (OOPS), la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA), el Programa de las Naciones Unidas para el

Desarrollo (PNUD), la UNESCO, el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y la OMS cuentan con estrategias para toda la organización que sirven luego de base a las oficinas regionales y nacionales para elaborar sus propias estrategias. La movilización de recursos está centralizada en el caso de las iniciativas mundiales. Hay dispositivos centrales de coordinación, pero existe un cierto grado de descentralización a nivel regional y nacional. El dispositivo de coordinación también garantiza la coherencia entre los dispositivos de movilización de recursos de la sede, a fin de que los donantes reciban un mismo mensaje de los diferentes sectores de la misma entidad.

26. Las organizaciones que no han establecido formalmente una estrategia global son: la Secretaría de las Naciones Unidas, el OIEA, la OACI, la ONUDI y la OMT, aunque la mayoría de ellas cuenta con políticas y procedimientos para la movilización de recursos. El CCI, la UIT, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), la OMI, y la UPU están elaborando estrategias de movilización de recursos. La OMPI está revisando su proyecto de estrategia de 2011.

27. La Secretaría de las Naciones Unidas informó de que no cuenta con una estrategia o política sobre movilización de recursos que abarque toda la organización, y que los departamentos y oficinas desarrollan las suyas en función de sus respectivos mandatos, actividades y necesidades. Algunos componentes de la Secretaría cuentan, por ejemplo, con sus propias estrategias de cooperación técnica o con fondos fiduciarios temáticos, pero en general la movilización de recursos conserva su carácter *ad hoc*, salvo por algunos sectores de la Secretaría que dependen de contribuciones voluntarias como la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH), la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH), la UNODC y las comisiones económicas regionales.

28. Factores externos tales como la situación de la economía mundial, las decisiones de las capitales y las repercusiones de carácter político influyen en la movilización de recursos. Factores internos tales como las actividades del jefe ejecutivo, la junta o el órgano legislativo constituyen un entorno propicio para la movilización eficaz de recursos.

29. Los jefes ejecutivos de la FAO, la OIT, el CCI, el PNUMA, el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat), el ACNUR, el OOPS, ONU-Mujeres, el PNUD, la UNESCO, el UNFPA, el UNICEF, la ONUDI y el PMA participan activamente en la movilización de recursos, y son considerados los principales responsables de esta labor. Todos los fondos y programas, que dependen de contribuciones voluntarias, encomiendan a su jefe ejecutivo la dirección del proceso de movilización de recursos. Además de supervisar y velar por la aplicación de la estrategia de movilización de recursos, los jefes ejecutivos llevan las riendas de las actividades de divulgación al público y de las relaciones exteriores de su organización, cultivan relaciones y generan el impulso necesario para celebrar negociaciones a nivel ejecutivo (por ejemplo con Estados miembros, otras organizaciones internacionales, empresas privadas o fundaciones).

30. **En la recomendación 6 de la DCI sobre contribuciones voluntarias (JIU/REP/2007/1), se exhortó a los órganos legislativos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a que pidieran a sus respectivos jefes ejecutivos que prepararan una estrategia institucional de movilización de recursos a fin de presentarla al examen y aprobación de los órganos legislativos. El Inspector reitera esta recomendación y observa que no todas las organizaciones la han aplicado. Además, el Inspector alienta a las organizaciones a que, en sus informes anuales, informen a los Estados miembros acerca de la aplicación de sus respectivas estrategias.**

31. En la mayoría de los casos, el órgano legislativo parece tener un papel o interés pasivos en la movilización de recursos ya que parece contentarse con recibir informes periódicos. Son raros los casos (ACNUR, OMS) en que el órgano legislativo o el órgano decisorio supervisan efectivamente o imparten asesoramiento político al dispositivo de movilización de recursos.

32. Se prevé que la aplicación de la siguiente recomendación aumente la transparencia y la rendición de cuentas en la movilización de recursos.

#### **Recomendación 1**

**Los órganos legislativos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían revisar periódicamente la estrategia o política de movilización de recursos, entre otras cosas orientando desde el punto de vista político, y supervisando, la ejecución de dicha estrategia o política, y velando por que las actualizaciones periódicas de que sea objeto se sometan a seguimiento y revisión.**

## **B. Mandato**

33. Parece existir una relación entre el mandato básico de una organización y su capacidad para atraer contribuciones, de modo que la captación de recursos resulta relativamente sencilla para algunas y difícil para otras. Un mandato claramente identificable y con resonancia facilita la movilización de recursos: las personas suelen sentir mayor afinidad con causas relacionadas con la infancia, por ejemplo, que con el clima o el transporte marítimo. Toda organización tiene la obligación de dar a conocer y explicar su mandato a través del activismo, la dedicación de su jefe ejecutivo y la interacción con sus otros asociados. Las organizaciones que logran articular bien sus objetivos dentro de un marco estratégico basado en los resultados, demuestran contar con maneras de medir los resultados logrados, comunican esos resultados de manera atractiva para los donantes y hacen un uso provechoso de las donaciones, son capaces de atraer recursos en cantidades significativas.

34. El ACNUR considera que su mandato, referido a los refugiados y la apatridia, es uno de los factores que más influye en su capacidad para movilizar recursos. Los refugiados son unos de los grupos más vulnerables del mundo y eso tiene cierta resonancia entre la ciudadanía. El PMA ve una relación estrecha entre su mandato y su capacidad de recaudar fondos. El mandato del PMA es su principal baza. Un buen número de los miembros de su Junta son asociados en la financiación y dirigen la misión del PMA. ONUSIDA también ve un vínculo directo entre su mandato y su capacidad de movilizar recursos. El VIH/SIDA es un tema de conversación delicado en algunas partes del mundo.

35. El UNFPA cree que su mandato ayuda a movilizar recursos puesto que es claro y específico; sin embargo, no resulta atractivo para las sociedades conservadoras. Las contribuciones básicas al UNFPA son un asunto delicado ya que los Estados miembros envían una señal política a través de ellas. ONU-Mujeres está tratando de encontrar una manera de ayudar a los donantes a visualizar su mandato, ya que las personas responden positivamente a los estímulos visuales. Sin embargo, resulta difícil convertir en imágenes el empoderamiento de la mujer y la igualdad de género, pues tienen que ver con consideraciones culturales y de comportamiento.

36. Convencer a sus asociados de invertir en la OMM, y explicar el vínculo entre el mandato de la organización y el clima, la salud, la agricultura y la prevención de desastres, entre otras cosas, ha sido todo un reto para la organización. Sin embargo, hoy en día existe una concienciación mucho mayor sobre las cuestiones relacionadas con el clima y la meteorología.

37. La experiencia del PNUD indica que promover el mandato de la organización ya no es suficiente: las organizaciones deben ser capaces de cumplir su propósito. Los resultados son importantes porque ayudan a movilizar recursos, pero las organizaciones tienen que ser capaces de comunicar sus resultados de manera que los donantes los entiendan, y así llegar a ellos.

### C. Movilización de recursos y relaciones de asociación

38. El Inspector observó una tendencia clara en las prácticas de la mayor parte de las organizaciones que dependen de contribuciones voluntarias: la captación de recursos ya no se percibe como una mera transacción, sino como el establecimiento de una relación de asociación con los donantes que sea más duradera y que requiere un atento cuidado a través de estrategias de comunicación eficaces.

39. El UNICEF cree que el establecimiento de una relación de asociación y la movilización de recursos son cuestiones interrelacionadas. El Fondo moviliza recursos para compromisos compartidos, a fin de maximizar los resultados, los objetivos, la rendición de cuentas y la visibilidad, y también para minimizar riesgos. Cuando el UNICEF entabla una relación en el marco de su trabajo en esferas como el niño en los conflictos armados o la educación, su prioridad no es la relación personal sino el tema en cuestión. Además, la movilización de recursos no corre a cargo únicamente del personal que se dedica a esa tarea en las oficinas del UNICEF: todos los empleados de la organización contribuyen a esta labor, porque todo el personal del UNICEF, incluidos sus directivos, participa en ella mediante la obtención de resultados.

40. El PMA informó de que se esfuerza por atraer más apoyo del sector privado y de donantes no tradicionales. A diferencia de lo que sucede con los Estados miembros, con quienes, una vez recibidos los fondos, la mayor preocupación es gastarlos como se ha acordado, con el sector privado hay un riesgo constante de conflicto de intereses y de que las actividades de la empresa puedan contradecirse con el mandato de la organización. Por consiguiente, la gestión de las asociaciones con el sector privado es una labor en curso que no termina nunca. El PMA cree que es un buen comunicador cuando se producen situaciones de crisis, pero podría mejorar la manera en que comunica su causa y en que se interesa por las exigencias de los donantes. El PMA opina que el UNICEF es el único organismo que sabe cómo hacer esto.

41. La experiencia del PNUD indica que las asociaciones con economías emergentes dan como resultado contribuciones que, aunque no siempre son financieras, son de importancia significativa. El Inspector concluye que no es posible abordar la cuestión de la movilización de recursos si se pasan por alto los aspectos referidos a las relaciones de asociación.

42. **El Inspector alienta a los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a que pongan en práctica medidas destinadas a fortalecer sus relaciones de asociación, a fin de que la movilización de recursos se vea como el cultivo atento y continuado de una relación duradera con los socios, que, entre otras cosas, implique una comunicación habitual y eficaz, en lugar de como meras actividades de recaudación de fondos.**

## D. Previsibilidad de la financiación

43. Uno de los principales problemas para las organizaciones es asegurarse de que los recursos estarán disponibles de manera previsible y duradera, de modo que puedan planificar y llevar a cabo sus programas. Desde el principio del estudio, se hizo evidente que el aumento en las contribuciones para fines concretos en los últimos dos decenios ha sido tremendo. Esto se atribuye principalmente a que los donantes quieren mayor visibilidad, rendición de cuentas y transparencia, puesto que, a su vez, esos donantes buscan satisfacer las exigencias de sus propios parlamentos y contribuyentes.

44. Al mismo tiempo, desde el punto de vista de las organizaciones, las contribuciones para fines concretos, cuando no son previsibles y no se inscriben en el largo plazo, suponen un gran reto para el cumplimiento de sus imperativos de planificación estratégica a largo plazo, sostenibilidad y priorización. En un clima de incertidumbre, dichos imperativos tienden a resentirse, lo cual puede ocasionar una fragmentación de los mandatos. Como los donantes proporcionan los recursos, sus prioridades pueden prevalecer sobre las prioridades institucionales o legisladas. Muchos donantes y la mayor parte de las organizaciones reconocen que una financiación previsible que se inscribe en el largo plazo facilita la planificación a largo plazo y una mayor eficiencia en la ejecución de los programas.

45. La mayoría de las organizaciones determina sus objetivos de movilización de recursos sobre la base de sus planes estratégicos plurianuales. Estos se traducen en programas de trabajo y presupuestos, lo que permite a los órganos legislativos ver el vínculo entre las prioridades estratégicas de la organización y los recursos necesarios para conseguirlas (FAO, OIT, CCI, ONU-Hábitat, ONUSIDA, PNUD, UNESCO, UNFPA, ACNUR, UNICEF, UNODC, OOPS, ONU-Mujeres, PMA, OMS, y OMM).

46. Las cuotas ofrecen, a las organizaciones que se financian con ellas, cierto grado de certidumbre en cuanto al nivel de las contribuciones que pueden esperar recibir. Las contribuciones voluntarias fluctúan, mientras que para planificar y ejecutar programas y proyectos es necesario contar con un cierto nivel de previsibilidad. Para las organizaciones que se financian mediante contribuciones voluntarias, el problema de los fondos para fines generales (básicos) y los fondos para fines concretos (complementarios) no es una cuestión de proporcionalidad, sino de calidad de la financiación, y de que la organización pueda mantener su independencia gracias a una masa crítica de recursos. Sin una masa crítica de contribuciones para fines generales, una organización no puede funcionar, ni cumplir de manera eficiente su mandato.

47. Las organizaciones que se financian mediante contribuciones voluntarias solicitan sus recursos (básicos) a través de conferencias anuales sobre promesas de contribuciones (Consejo Económico y Social), cartas enviadas por los jefes ejecutivos a las misiones permanentes o las capitales con el fin de captar fondos, visitas a donantes, consultas y modalidades de comunicación formal. Los objetivos referidos a las contribuciones con fines concretos se basan normalmente en estimaciones de las necesidades de los programas para cada país, en las cantidades totales de recursos que se considera probable que estén disponibles a juzgar por las decisiones de los donantes en la asignación de recursos a temas específicos y países en particular, y en las tendencias históricas. Los fondos se solicitan principalmente a través de reuniones temáticas.

48. Los fondos con fines concretos dificultan particularmente el funcionamiento de las organizaciones. Los órganos legislativos esperan que la organización administre los recursos, pero esto se convierte en un problema cuando la mayor parte de los fondos es para fines concretos y las prioridades de la organización cambian. Las organizaciones pierden toda flexibilidad y deben convertirse en expertos negociadores para que sus fondos sigan siendo utilizables. El riesgo que se corre al contar mayoritariamente con contribuciones

para fines concretos es que pueden dar lugar a que las prioridades y los mandatos legislados se fragmenten en función de las prioridades de los donantes. Uno de los aspectos positivos de este tipo de contribuciones es que ha acercado las organizaciones a sus Estados miembros en los debates sobre cuestiones sustantivas a nivel mundial. En un esfuerzo por reducir la cantidad de fondos para fines concretos, las organizaciones están pidiendo contribuciones con fines concretos más amplios o flexibles, es decir, las destinadas a un tema, país o región, que permiten una cierta flexibilidad de uso. Las contribuciones para fines generales permiten la financiación de nuevas emergencias y de operaciones para las que no hay recursos suficientes, u operaciones referidas a crisis olvidadas para las que no se reciben contribuciones específicas.

49. Se intentó obtener un desglose de las contribuciones voluntarias para fines concretos y las contribuciones voluntarias para fines generales recibidas durante al período de 2006 a 2011. Sin embargo, no todas las organizaciones participantes pudieron aportar esos datos. Según la información proporcionada por la FAO, la UNESCO, la ONUDI y la OMPI, entre los organismos especializados, casi todas las contribuciones voluntarias fueron para fines concretos. En la OIT, solo el 10% de las contribuciones voluntarias son para fines generales. En cuanto a los fondos y programas, el CCI, ONUSIDA y el ACNUR lograron reducir las contribuciones recibidas para fines concretos: el CCI del 83% en 2006 al 60% en 2011; ONUSIDA, del 19% al 8%, y el ACNUR, del 80% al 77%. La UNODC (88% al 96%) y el UNPFA (37% al 49%) registraron un aumento.

50. El ACNUR indicó que, a solicitud de su Comité Ejecutivo, comenzó a calcular su presupuesto de acuerdo con la evaluación de sus necesidades en lugar de con lo que esperaba recibir. El presupuesto del ACNUR se ha duplicado con creces desde ese cambio y, si bien el ACNUR reconoce que ese aumento ese debe en parte a un incremento del número de emergencias, cree que la implicación del Comité Ejecutivo y el jefe ejecutivo son las principales causas. Asimismo, el ACNUR, el UNICEF, el OOPS y el PMA determinan sus objetivos mediante un análisis de las tendencias históricas, de la situación política y económica de los países donantes, de las tendencias de la financiación recibida por organizaciones comparables y del entorno de financiación de las actividades humanitarias.

51. La OMS ha llevado a cabo una importante reforma en los últimos años. En un proceso dirigido por los Estados miembros, ha resuelto cuestiones fundamentales referidas al establecimiento de prioridades. Tanto la evolución del papel de la OMS en la gobernanza de la salud mundial como una serie de reformas en el ámbito de la gestión exigían de la organización mayor eficacia, eficiencia y rendición de cuentas. La organización seguirá financiándose mediante una combinación de cuotas y contribuciones voluntarias en el futuro próximo. La Asamblea Mundial de la Salud aprueba el presupuesto en su totalidad, en lugar de ocuparse solo de la parte que se financia con las cuotas. Este presupuesto por programas combinado fijará los resultados esperados y las necesidades de financiación, y contribuirá a que la movilización de recursos tenga un carácter más institucional y se coordine de manera más centralizada. De la época en que los donantes aportaban el dinero y proponían la financiación de un programa se está pasando a otra en que los donantes financian el documento del presupuesto por programas de la OMS.

52. ONUSIDA, como programa conjunto, decide sus objetivos de movilización de recursos basándose en el marco unificado de presupuesto, resultados y rendición de cuentas aprobado por la Junta, en el cual se determina la cantidad que recibe cada uno de los 11 copatrocinadores. La OMI y la UPU no tienen objetivos establecidos, recaban financiación para cada proyecto, caso por caso.

53. La experiencia del PNUD, el ACNUR, el UNICEF y el PMA indica que, para aumentar la disponibilidad en el largo plazo y la previsibilidad de los recursos, es necesario esforzarse constantemente por estrechar las relaciones con los donantes y reforzar la labor

de información, ampliar la base de donantes y aumentar el apoyo a las actividades sobre el terreno, para así mejorar la movilización de recursos en toda la organización. También se considera deseable celebrar consultas y diálogos, coordinar la participación de la organización en los ejercicios de evaluación efectuados por los donantes, organizar visitas de alto nivel de altos directivos de la entidad a capitales de países donantes, y crear y armonizar herramientas y productos para la comunicación y promoción externas.

**54. El Inspector alienta a los jefes ejecutivos de las organizaciones a estudiar la posibilidad de organizar diálogos estructurados sobre financiación con sus respectivos donantes que permitan mejorar la previsibilidad y contribuyan a la planificación estratégica a largo plazo, a la sostenibilidad y a la priorización.**

#### *Perspectivas de los Estados miembros*

55. Durante las entrevistas con los representantes de los Estados miembros y a través de sus respuestas al cuestionario, se hizo evidente que la mayoría de los Estados miembros basa la decisión de aportar financiación en su propia evaluación de la eficacia de la organización, su mandato básico, el liderazgo demostrado por el jefe ejecutivo, la coherencia con las prioridades de política exterior del donante, la gestión basada en los resultados, los planes estratégicos, la labor de rendición de cuentas y la transparencia, la supervisión y otros factores conexos. Los donantes explicaron que existe un vínculo directo entre los resultados obtenidos por las organizaciones y el tipo de financiación que reciben.

56. Los donantes reconocen que la financiación previsible a largo plazo facilita la planificación y permite una ejecución más eficiente de los programas. Si bien la financiación debe estar destinada, en la medida de lo posible, a fines generales, los donantes esperan que las organizaciones utilicen los recursos básicos de manera estratégica y responsable para atender las cuestiones prioritarias. El Inspector coincide con los donantes que sugieren que podría ser útil celebrar "diálogos estructurados sobre financiación" con las organizaciones a fin de llegar a un acuerdo sobre los resultados que se han de lograr durante el período objeto del plan estratégico, el nivel de financiación requerido y las formas de financiar los resultados acordados. Otra sugerencia fue organizar un "seminario técnico" para debatir la cuestión de la ampliación o flexibilización de los fines concretos que se asocian a las contribuciones, y que en él se reúnan las dependencias de movilización de recursos del sistema de organizaciones de las Naciones Unidas con los representantes clave de las dependencias programáticas y fiscalizadoras de los donantes.

57. Muchos donantes sostienen que todavía hay margen para optimizar la eficacia y eficiencia con que se gastan los recursos, incluidos los que provienen del presupuesto ordinario, y que es preciso tomar medidas concretas en todos los niveles para gastar de forma más inteligente, encontrar nuevas maneras de obtener resultados y, en esencia, lograr más con menos. Preocupa que se utilicen recursos básicos para financiar los gastos generales no recuperables ocasionados por las contribuciones para fines concretos, una práctica que podría ser un desincentivo para quienes aportan contribuciones a los recursos básicos. Un reto adicional para las organizaciones de las Naciones Unidas es hacer manifiesto el valor de su labor normativa y de política: los logros en esa dirección podrían abrir perspectivas de un incremento de las contribuciones básicas.

58. Los Estados miembros que respondieron al cuestionario sostuvieron que si bien el aumento de los recursos básicos es indudablemente un objetivo deseable, existe una gran cantidad de factores que los hacen decantarse por contribuir a los recursos complementarios o por hacer contribuciones con fines concretos. Entre ellos figuran: la necesidad de visibilidad y atribución; las presiones de los parlamentos, los medios de comunicación y los contribuyentes en general en favor de una mayor rendición de cuentas; la incapacidad de algunas organizaciones de las Naciones Unidas para desempeñarse satisfactoriamente en la supervisión de la financiación básica y en la presentación de información al respecto; el

escrutinio creciente de las autoridades presupuestarias, fiscalizadoras y parlamentarias; y la preocupación cada vez mayor que suscitan el provecho extraído a las contribuciones y la gestión basada en los resultados tanto de las organizaciones como de sus gastos. Con las contribuciones para fines concretos resulta más fácil cerciorarse de que el destino de los fondos se ajusta a las prioridades de los donantes. Algunos afirmaron que una trayectoria acreditada de ejecución efectiva de los programas, o la existencia de necesidades urgentes o de razones suficientes que justificasen tal necesidad, podrían convencerlos para fijar fines concretos más flexibles. Para ello también sería necesario que la organización contase con procesos internos y mecanismos de gestión de calidad muy sólidos.

59. Algunos de los Estados miembros donantes entrevistados han descentralizado localmente las competencias de asignación de recursos y de formulación de recomendaciones a la capital sobre la asignación de recursos. Los criterios utilizados para la asignación o recomendación son la capacidad de la organización para cumplir su mandato (desempeño y logro de resultados), la existencia de una comunicación fluida y una buena relación (en cuanto al personal y a la manera en que la organización trabaja y colabora con el donante), las prioridades del donante y su afinidad con el trabajo de la organización, el tiempo y el riesgo financiero (el perfil de riesgo de las Naciones Unidas es diferente del perfil de riesgo del gobierno anfitrión).

**60. El Inspector alienta a los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que no integran la movilización de recursos en sus planes estratégicos y en sus presupuestos por programas, entre otras cosas para determinar objetivos de movilización de recursos, a que empiecen a hacerlo, en aras de una eficiencia y eficacia mayores.**

**61. El Inspector también alienta a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a tomar medidas para atender las cada vez mayores exigencias de los Estados contribuyentes en cuanto a la transparencia y la rendición de cuentas, por un lado, y a la identidad, visibilidad y atribución, por el otro.**

62. Se prevé que la aplicación de la siguiente recomendación aumente la efectividad de la movilización de recursos.

#### **Recomendación 2**

**La Asamblea General de las Naciones Unidas y los órganos legislativos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían pedir a los Estados miembros que, al hacer contribuciones con fines concretos, estas sean previsibles, se inscriban en el largo plazo y se ajusten al mandato básico y a las prioridades de las organizaciones.**

## **E. Diversificación**

63. La mayoría de entidades sigue dependiendo de unos pocos donantes para conseguir la mayor parte de sus recursos; las medidas introducidas para diversificar la base de donantes y no tener que depender de un grupo reducido de ellos, tal y como han solicitado a menudo la Asamblea General de las Naciones Unidas, el Consejo Económico y Social y la mayoría de órganos legislativos, han dado resultados limitados y a un ritmo lento. En el UNFPA, 10 donantes de la OCDE/CAD aportan más del 80% de los ingresos; en el ACNUR, cerca del 75% del total de fondos procede de 10 donantes gubernamentales; en la OMS, 14 donantes realizan contribuciones voluntarias para fines generales a los recursos básicos. Sin embargo, muchas entidades están trabajando con ahínco en esa dirección, entre otras cosas diseñando nuevas estrategias de comunicación y creando nuevas estructuras

dedicadas específicamente a tratar con donantes no tradicionales, en especial los donantes no estatales, como serían las empresas, las fundaciones filantrópicas y los particulares con grandes fortunas. La mayoría reconoce que es imprescindible ampliar la base de donantes, pero considera que es un proceso a largo plazo que requiere mucha dedicación.

64. Si bien las organizaciones se están fijando en las organizaciones filantrópicas, así como en el sector privado y la sociedad civil, y surgen nuevos países donantes (por ejemplo, los países del Golfo, los países del grupo BRICS<sup>14</sup>, la República de Corea y Turquía), la base de donantes sigue estando dominada en gran parte por un número relativamente pequeño de Estados miembros<sup>15</sup>. El riesgo de perder financiación está presente en la mayoría de organizaciones, y ejemplo de ello es la reciente experiencia de la UNESCO. El Inspector considera que la diversificación es indispensable para todas las organizaciones.

65. La diversificación de recursos es un objetivo específico y forma parte de la estrategia de la FAO, ONUSIDA, el PNUD, la UNESCO, ONU-Hábitat, el ACNUR, el UNFPA, el UNICEF, la UNODC, el OOPS, ONU-Mujeres, el PMA y la OMS. Además, ONUSIDA, el PNUD, el UNFPA, el ACNUR, el UNICEF y el OOPS son algunas de las organizaciones que están buscando donantes en las economías emergentes y están mejorando o cambiando su relación con el sector privado. La FAO, el PNUD, la UNESCO, el UNICEF y la UNODC trabajan con fondos fiduciarios de donantes múltiples y con cuentas mancomunadas de múltiples donantes para ampliar su base de donantes. El PNUD también comparte gastos con asociados privados y filantrópicos y, al igual que la FAO, la UNESCO y el UNICEF, ve con optimismo las cada vez más numerosas oportunidades de cooperación Sur-Sur; por su parte, el PMA cuenta con mecanismos de "emparejamiento" por los que, si concurren determinadas condiciones, un donante entrega alimentos o realiza otras contribuciones en especie y otro donante corre con los costos que acarrea aceptar esa contribución para así hacer llegar los alimentos a los beneficiarios. El ACNUR tiene un club de los 20 millones de dólares; igualmente, ONU-Mujeres anima a sus donantes a empezar a hacer contribuciones "de dos dígitos". La estrategia del UNICEF para ampliar su base de donantes del sector público consiste en que cada país sea donante y beneficiario; todas las contribuciones se valoran de la misma manera.

66. En cuanto al sector privado, el UNICEF prevé centrarse en los mercados con el mayor potencial de crecimiento y las vías de ingresos más eficaces en función del costo, que son, tanto para esta institución como para el ACNUR, las donaciones de particulares. Ambas organizaciones señalaron un aumento de las donaciones particulares durante la actual crisis económica, al tiempo que descendían las contribuciones de los gobiernos afectados. Un ejercicio de análisis de la eficiencia realizado por el UNICEF concluyó que los ingresos del sector privado procedentes de tarjetas y otros productos habían caído hasta situarse por debajo del 5%, en comparación con el 80% que representaban hace 20 años. Del ejercicio de análisis surgió la recomendación de que el UNICEF pasara de un modelo internalizado a un modelo de licencias y externalización a nivel local, a través de los comités nacionales, que fuese más eficaz con respecto a sus costos. En cambio, ese mismo análisis puso de manifiesto que se debía invertir más en la recaudación de fondos mediante las oficinas en el país situadas en los mercados emergentes de Asia y América Latina.

---

<sup>14</sup> Brasil, Federación de Rusia, India, China y Sudáfrica.

<sup>15</sup> Los cuadros del anexo III enumeran, para cada año del período de 2006 a 2011, los diez Estados miembros que más donaron a las organizaciones participantes en la DCI; si se consideran las cifras totales, en la lista de los diez donantes principales del período en su conjunto no figura ningún donante no tradicional.

67. A juzgar por la lista de donantes no tradicionales señalados por las organizaciones, parece evidente que un donante puede ser tradicional a los ojos de una organización y no tradicional a los de otra. Los países del grupo BRICS, Bulgaria, Egipto, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, la Federación de Rusia, Honduras, Hungría, Israel, Kazajstán, Malasia, Montenegro, Noruega, el Pakistán, la República de Corea, Turquía y la Unión Europea y sus instituciones figuran entre los donantes no tradicionales. En los últimos años, numerosas organizaciones filantrópicas empiezan a figurar entre las entidades que aportan fondos a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

**68. El Inspector alienta a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a incluir en sus estrategias de movilización de recursos medidas específicas para ampliar la base de donantes y diversificar sus fuentes de financiación con miras a aumentar la previsibilidad.**

## **F. Estructura**

69. La obtención de recursos requiere un gasto de recursos. Ante el número creciente de organizaciones que compiten por una cantidad limitada de fondos, adquieren cada vez más importancia las estrategias y las estructuras de esas organizaciones para movilizar recursos. Algunas entidades, aunque no todas, tienen estructuras específicamente dedicadas a movilizar recursos que cuentan con una jerarquía clara y unas funciones y responsabilidades bien delimitadas, especialmente en lo que se refiere a gestionar y cultivar relaciones duraderas con los asociados en la financiación<sup>16</sup>.

70. Las organizaciones cuyos ingresos proceden en gran parte de las contribuciones voluntarias cuentan con estructuras específicas para relacionarse con las empresas y fundaciones del sector privado y con los particulares, pues se han percatado de que las competencias necesarias para tratar con esos donantes difieren de las que exigen las relaciones con los Estados miembros. Sin embargo, las organizaciones señalaron que la recaudación de fondos del sector privado requiere considerablemente más trabajo: consume más tiempo y recursos que los necesarios para tratar con los Estados miembros. Aunque hay Estados miembros que piden información individualizada, la relación con el sector privado exige practicar la diligencia debida, cultivar una relación duradera e informar del uso de los fondos.

71. Tal y como pone de manifiesto el anexo II, el PNUMA, el UNFPA, el ACNUR, el UNICEF, el OOPS, la OIT y ONUSIDA invirtieron personal y recursos en la movilización de recursos en el período de 2006 a 2011. La FAO invirtió fundamentalmente en personal, y la UIT, la OMT y la OMM crearon oficinas nuevas. El ACNUR, el UNICEF y el PMA disponen de estructuras distintas para relacionarse con los Estados miembros y con el sector privado. El ACNUR y el PMA destinan más personal a las relaciones con los Estados miembros; en cambio, el ACNUR destina a los contactos con el sector privado una cantidad de recursos considerablemente superior a la que dedica el PMA. El UNICEF destina muchos más recursos y personal al sector privado.

72. En muchas organizaciones (la FAO, el PNUD, la UNESCO, ONU-Hábitat, el ACNUR, el UNFPA, el UNICEF, ONU-Mujeres, el PMA) la movilización de recursos no es responsabilidad exclusiva de una sola persona, sino que se trata de una responsabilidad compartida en el marco de un enfoque institucional. El PMA y la FAO son tan solo dos ejemplos de organizaciones que trasladaron parte de su labor de recaudación a las oficinas en el país, puesto que los donantes han ido descentralizando su toma de decisiones al

---

<sup>16</sup> Véanse en los anexos I y II las estructuras, el personal y los recursos que algunas organizaciones dedican a la movilización de recursos.

terreno. Las oficinas en el país pueden suscribir acuerdos de carácter local, pero los acuerdos tienen que ser ratificados por las respectivas sedes. Se considera que la presencia sobre el terreno es una baza fundamental del PMA para movilizar recursos. La sede ejerce de trastienda para las oficinas en el país. A juzgar por la experiencia del PMA, los servicios de trastienda (*back end*) son muy importantes: si una organización ofrece un buen servicio de atención al cliente, puede recibir más dinero; si no lo ofrece, puede perder dinero.

73. Habría resultado interesante averiguar cuánto cuesta generar recursos. Sin embargo, la mayoría de entidades no ha considerado necesario centrarse en la cantidad de recursos dedicados a la movilización de recursos. Las organizaciones aluden además a las dificultades metodológicas que conllevaría realizar dicho cálculo, dado que, si bien la oficina específicamente encargada de movilizar recursos coordina las actividades en la materia, estas se encuentran descentralizadas por toda la organización. Pese a ello, en muchos casos, las organizaciones facilitaron estimaciones de los recursos financieros y del personal que destinaban a movilizar recursos<sup>17</sup>.

74. Se prevé que la aplicación de la siguiente recomendación aumente la eficiencia de la movilización de recursos.

### **Recomendación 3**

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían implantar estructuras y mecanismos claramente identificables, según proceda, a los que se encomiende la responsabilidad principal de movilizar recursos y de aplicar y coordinar sistemáticamente, además de supervisar y actualizar de manera periódica, la estrategia o política de movilización de recursos.**

## **G. Desarrollo profesional: herramientas, directrices, manuales y formación**

75. Para que la movilización de recursos dé sus frutos hacen falta experiencia y competencias. El Inspector se encontró con dos escuelas de pensamiento: algunos consideran que las competencias necesarias para movilizar recursos se pueden adquirir en el puesto de trabajo, mientras que otros opinan que al sistema de las Naciones Unidas le convendría contar con una escuela de formación en la materia. En general, va ganando adeptos la idea de que la movilización de recursos requiere una formación especializada. Al margen de la cuestión de la formación de los especialistas en movilización de recursos, la mayoría de organizaciones consideran que todos sus funcionarios participan de un modo u otro en la movilización de recursos, por lo que deberían recibir algún tipo de formación al respecto.

76. La formación de especialistas en movilización de recursos es limitada y no está estructurada. Existe en Nueva York una red informal formada por el PNUD, el UNFPA, el UNICEF y ONU-Mujeres donde las personas pueden intercambiar información, ideas, experiencias y lecciones aprendidas. Las organizaciones que prestan apoyo en toda su estructura lo hacen mayoritariamente mediante herramientas virtuales o seminarios web (FAO, OIT, PNUD, UNESCO, UNFPA y ONU-Mujeres). La OIT, ONUSIDA, la UNESCO, el ACNUR y la OMS imparten formación a determinados grupos de funcionarios, normalmente en las oficinas regionales. Algunas organizaciones forman a su personal en la movilización de recursos de las instituciones de la Unión Europea.

<sup>17</sup> Véanse en el anexo II las cifras de personal y recursos que algunas organizaciones dedican a la movilización de recursos.

77. El Inspector alienta a los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a introducir medidas para desarrollar las competencias profesionales del personal y formarlo en la movilización de recursos, tanto en sus respectivas sedes como en las oficinas exteriores. La Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas en Turín podría ayudar en este sentido elaborando e impartiendo los correspondientes módulos de formación.

## H. Ejemplos ilustrativos

78. En el siguiente recuadro se presenta a modo de ejemplo una breve reseña de la labor de movilización de recursos realizada en cuatro organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

**ACNUR:** Los representantes y el personal que participan en operaciones sobre el terreno tienen responsabilidades en materia de movilización de recursos. El Servicio de Relaciones con los Donantes y Movilización de Recursos (SRDMR) y el Servicio de Recaudación de Fondos del Sector Privado (SRFSP) responden ante el Director de la División de Relaciones Exteriores, quien a su vez responde ante el Alto Comisionado Adjunto. El SRDMR se ocupa de los donantes gubernamentales, de los fondos mancomunados de las Naciones Unidas y de los fondos fiduciarios de múltiples asociados, entre otros. El SRDMR Bruselas nació como dependencia especializada en la movilización de recursos de las instituciones de la Unión Europea y rinde cuentas ante el Director de la Oficina Regional de Europa. El SRFSP capta fondos de particulares, empresas y fundaciones y apoya las operaciones destinadas a tal fin en 20 países de Asia, América, Europa y el Oriente Medio. El ACNUR invirtió en la recaudación de fondos del sector privado para dotarse de una base de ingresos sostenible. El SRFSP se divide en dos secciones: la recaudación de fondos cara a cara y las relaciones con empresas y particulares con grandes patrimonios. Este Servicio se vuelca con los donantes para que entiendan mejor la labor del ACNUR, aumenten su adhesión a la causa y se comprometan a hacer donaciones previsibles (por ejemplo mensuales). La proporción de ingresos procedentes del sector privado ha ido en aumento (5,8% del total de ingresos en 2012). El ACNUR aspira a emular al UNICEF, que recauda 4 dólares por cada 1 que invierte en las donaciones de particulares. En estos momentos, el ACNUR recauda 2 dólares por cada dólar que invierte. La recaudación de fondos cara a cara, a pesar de su elevado costo, genera donaciones previsibles y no asignadas a fines concretos (el 60% de los fondos del sector privado proceden de la recaudación de fondos cara a cara). Las demás modalidades de recaudación de fondos del sector privado dan resultados imprevisibles. Es relativamente fácil encontrar a particulares con grandes patrimonios; sin embargo, estas personas piden visibilidad y son exigentes una vez realizada la contribución; todos los fondos obtenidos por este cauce están asignados a fines concretos. Los compromisos formulados por las grandes fundaciones no constituyen obligaciones.

ACNUR	2006-2007	2008-2009	2010-2011
Número total de funcionarios dedicados a la movilización de recursos	42-45	37-38	41-46
Total de los recursos presupuestarios, sin incluir los gastos de personal (dólares EE.UU.)	23 914 933	45 340 634	94 633 443
Total de las contribuciones voluntarias (dólares EE.UU.)	2 348 533 115	3 313 741 961	3 952 107 000

**UNICEF:** La Oficina de Alianzas y Movilización de Recursos en el Sector Público (PARMO) se ocupa de los gobiernos, las organizaciones intergubernamentales, los arreglos interinstitucionales y las instituciones financieras internacionales, mientras que la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado (PFP) se ocupa de los comités nacionales, las fundaciones y las ONG. Los directores de la PARMO y de la PFP responden ante el Director Ejecutivo Adjunto de Relaciones Externas y Alianzas. Las oficinas en los países, las oficinas regionales y las divisiones de la sede también realizan su respectiva labor de recaudación de fondos con el apoyo de la PARMO y la PFP. Las oficinas en los países elaboran estrategias de movilización de recursos a fin de conseguir recursos aprobados y asignados a fines concretos, que servirán para financiar su programa en el país, y recursos con fines generales, que se destinan a la organización. Las oficinas regionales y en el país tratan con los donantes del sector público y del sector privado. El Director de la PFP comparece ante la Junta Ejecutiva dos veces al año: en febrero, cuando se aprueba el plan de trabajo, los objetivos del año y los fondos que se invertirán, y en septiembre, cuando se repasan los logros y, si no se han cumplido los objetivos, se indican los gastos de ese año que deben reducirse (en 2013, la proporción de gastos aprobados/ingresos fue del 14%; el nuevo objetivo es situarla por debajo del 10%). Por cada dólar invertido en la recaudación de fondos del sector privado, se reciben en promedio 4 dólares. La mayor parte de los ingresos periódicos netos que proceden del sector privado tiene su origen en donaciones de particulares; esos ingresos pasaron de 374 millones de dólares en 2011 a 457 millones de dólares en 2013. Las tendencias en materia de ingresos auguran un aumento de los fondos procedentes de donativos privados en los próximos años. En el período 2014-2017, el UNICEF y sus comités nacionales centrarán sus recursos globales en los mercados con el mayor potencial de crecimiento y en las vías de ingresos más eficaces en función del costo: a) las "promesas" de donación mensual y los legados de particulares y b) los acuerdos de asociación con empresas y fundaciones internacionales. La primera vía consiste fundamentalmente en empezar con una cantidad de ingresos restringidos y, tras años de dedicación, convertir esas contribuciones en ingresos sin restricciones; en Francia, el 35% de los particulares que habían donado para la emergencia de Haití con quienes se contactó por correo directo se convirtieron en donantes mensuales, y se prevé que los donativos por legado recabados por los comités nacionales crezcan de los 76 a los 200 millones de dólares. Los acuerdos de asociación con empresas y fundaciones internacionales generan unos 290 millones de dólares. Si bien un análisis del UNICEF predice que las donaciones de empresas no aumentarán tanto como las donaciones de particulares, el compromiso no financiero, es decir, el cambio de comportamiento de las empresas para que su actividad sea responsable y respetuosa con los niños, es tan importante como la recaudación de fondos.

UNICEF	2006-2007	2008-2009	2010-2011
Número total de funcionarios dedicados a la movilización de recursos	285	290	285
Total de los recursos presupuestarios, sin incluir los gastos de personal (dólares EE.UU.)	167 millones	187 millones	201 millones
Total de las contribuciones voluntarias (dólares EE.UU.)	3 631 695 771	4 495 625 731	6 537 629 000

**PMA:** El Departamento de Alianzas y Servicios de Gobernanza de la sede está dirigido por un Subsecretario General. El Departamento cuenta con una división encargada de los acuerdos de asociación con los gobiernos, otra que se ocupa de los acuerdos de asociación con el sector privado y otra que se encarga de los miembros de la Junta Ejecutiva. En la División de Alianzas con los Gobiernos hay un equipo específico que apoya la movilización de recursos en los países. El Departamento de Alianzas y Servicios de Gobernanza también dispone de oficinas de enlace en Alemania, Bélgica, China, los Emiratos Árabes Unidos, España, los Estados Unidos de América, Francia, el Japón y la República de Corea. Todos los directores nacionales y regionales participan directamente en la movilización de recursos para atender las necesidades operativas sobre el terreno. En casi todas las oficinas del PMA hay funcionarios encargados de las relaciones con los donantes y personas de contacto que responden ante los directores nacionales o regionales. Resulta difícil cuantificar el gasto en la movilización de fondos, ya que en ella intervienen numerosos departamentos; el cómputo debería incluir el tiempo que dedican los directores nacionales y el apoyo que estos reciben, así como la elaboración de informes sobre el uso de los recursos y el control al que se somete dicho uso, entre otros elementos. Sin embargo, hay margen para generar más recursos con el mismo número de funcionarios.

PMA	2006-2007	2008-2009	2010-2011
Número total de funcionarios dedicados a la movilización de recursos	Al 31 de enero de 2013: 146		
Total de los recursos presupuestarios, sin incluir los gastos de personal (dólares EE.UU.)	27,4 millones	21,4 millones	24,5 millones
Total de las contribuciones voluntarias (dólares EE.UU.)	5 588 273 000	9 493 800 000	7 863 295 000

**FAO:** Dentro del Departamento de Cooperación Técnica, la División de Emergencias y Rehabilitación es responsable de todas las actividades relacionadas con las situaciones de crisis humanitaria, la División de Cooperación Sur-Sur y Movilización de Recursos dirige la puesta en práctica de la estrategia institucional de movilización de recursos, y la Dependencia de Cooperación Técnica se encarga del Programa de Cooperación Técnica de la FAO y se financia gracias a las cuotas. La Oficina de Comunicación, Asociaciones y Actividades de Promoción se ocupa del sector privado, la sociedad civil, las instituciones académicas y de investigación y las cooperativas y organizaciones de productores. El Departamento de Cooperación Técnica actúa en colaboración con la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos. Antes, todos los recursos se gestionaban de forma centralizada. De acuerdo con el nuevo modelo, hay una estructura centralizada para la coordinación y la armonización general de la labor de movilización de recursos pero una estructura muy descentralizada para efectuar esa labor a escala regional y nacional mediante un conjunto de estrategias subsidiarias. Este cambio se debió a que los donantes estaban descentralizando su toma de decisiones hacia el terreno. La sede presta apoyo, da el visto bueno a todos los acuerdos jurídicos con los donantes y delega en el director para el país la potestad de firmar los acuerdos. La FAO tiene dos prioridades: a) diversificar la base de donantes, lo que mitigará el riesgo de que se fragmenten las prioridades de la organización; y b) persuadir a los donantes de que dejen de exigir que se dé un uso concreto a sus contribuciones. Los intentos de pasar a una financiación de asignación flexible están dando resultados lentamente (5% a 10% hasta ahora); sin embargo, incluso cuando los donantes aceptan flexibilizar la asignación de sus donaciones, posteriormente formulan muchas peticiones *ad hoc*, con lo que los fondos vuelven a tener una asignación rígida.

<b>FAO</b>	<b>2006-2007</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2010-2011</b>
Número total de funcionarios dedicados a la movilización de recursos	2,25	3	14
Total de los recursos presupuestarios, sin incluir los gastos de personal (dólares EE.UU.)	728 270	863 567	841 649
Total de las contribuciones voluntarias (dólares EE.UU.)	1 051 613 000	1 443 847 000	1 790 453 000

### III. Gestión del riesgo

79. Cuando se crearon las Naciones Unidas, los Estados Miembros eran la única fuente de financiación. En la actualidad intervienen más agentes: las ONG, el sector privado, las fundaciones privadas, y más recientemente, gracias a la revolución de las comunicaciones, los ciudadanos particulares. Las Naciones Unidas están adaptándose a esta realidad y el sistema es consciente de que tiene que trabajar con donantes que no son Estados miembros<sup>18</sup>. De manera general, por diligencia debida se entienden las precauciones que una persona u organización razonable debería tomar antes de concluir un acuerdo con otra parte. Puesto que el riesgo para la reputación de la organización es elevado, es imprescindible aplicar la diligencia debida al decidir con quién relacionarse; en particular, es necesario protegerse de posibles asociaciones no intencionadas. Resulta pertinente la experiencia de entidades como la UIT, ONUSIDA, el PNUD, el UNFPA, el ACNUR, el UNICEF, la OMS y el PMA en el ejercicio de la diligencia debida.

80. En su mayoría, las organizaciones han señalado que cuentan con políticas de gestión de riesgos con las que intentan controlar los riesgos para su reputación. En muchas organizaciones, se encargan del proceso de diligencia debida las mismas personas que recaudan fondos de las entidades sujetas al proceso de diligencia debida. A juicio del Inspector, esto constituye un conflicto de intereses. Las organizaciones pueden resolver esta situación estableciendo que sea una entidad aparte la que ejerza la diligencia debida con la participación de uno o varios departamentos, como, por ejemplo, el departamento jurídico o financiero.

81. ONUSIDA, el PNUD, el UNFPA, el UNICEF y el ACNUR indicaron que aplican criterios de aceptación y exclusión en el ejercicio de la diligencia debida (nada de armas, tabaco, pornografía, explotación infantil, alcohol, comida o juegos de azar y apuestas). Si bien todos los organismos colaboran entre sí a través del grupo de participación de alto nivel sobre el Pacto Mundial, el PNUD, el UNFPA y el UNICEF señalaron que convendría extender el concepto de la diligencia debida a toda la familia de las Naciones Unidas. **El Inspector comparte esta idea e insta a los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a explorar vías para la integración de los aspectos comunes en materia de diligencia debida, de modo que las diferentes entidades no tengan que dar los mismos pasos por separado.**

82. El UNICEF somete a examen toda su cartera de donantes una vez al año y hace lo propio con cada acuerdo de asociación en el momento de concluirlo y de renovarlo. El nivel de control que ejerce el ACNUR depende del importe de las contribuciones; las que superan los 100.000 dólares son examinadas por un comité institucional presidido por el Alto Comisionado. Del mismo modo, el PMA dispone de un comité superior presidido por el Director Ejecutivo Adjunto y la FAO, de un comité interno, y ambos ejercen la diligencia debida con la participación de sus departamentos jurídicos.

83. El ACNUR trata a los particulares y a las empresas por igual. En casos delicados, se consulta a otros organismos. En el caso del sector privado, ONUSIDA recurre a una empresa privada para que compruebe si se han cometido violaciones de los derechos humanos. ONUSIDA evita trabajar con empresas farmacéuticas relacionadas con el VIH/SIDA para evitar que se haga un uso publicitario de la relación, mientras que la OMS sí que trabaja con estas empresas siempre que existan las correspondientes salvaguardias y medidas de protección (aportaciones en especie en forma de medicamentos, por ejemplo).

---

<sup>18</sup> Por ejemplo, en la OMS se incluye en el diálogo financiero a quien contribuya con más de 1 millón de dólares, lo cual supone para la OMS que las fundaciones también intervengan.

La UIT se encuentra en una situación diferente por la estructura de su composición, que incluye miembros del sector privado. Estos miembros del sector privado pagan una cuota, que varía en función de la categoría de miembro de que se trate. Por ello, en la UIT se ejerce la diligencia debida desde un punto de vista jurídico, examinando los acuerdos institucionales, y no desde un punto de vista ético.

84. Los donantes responden ante sus colectivos de base, que piden una mayor transparencia y rendición de cuentas. Por consiguiente, los donantes se muestran cada vez menos tolerantes con la malversación de fondos y quieren trabajar con organizaciones capaces de informar sobre su desempeño de manera mensurable y de cumplir con lo prometido. Las organizaciones han ido implantando controles internos, invirtiendo en la prevención del fraude e introduciendo políticas de tolerancia cero frente al fraude. Sin embargo, ninguna organización, al igual que ningún gobierno o institución, puede afirmar que su riesgo de fraude sea cero, tanto en la propia organización como en las entidades con quien se asocia para la ejecución de su mandato.

85. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas consideran que soportan el 100% del riesgo cuando el trabajo se realiza en situaciones de conflicto o emergencia. Asimismo, los donantes solían aceptar que el riesgo se materializase con la entidad asociada para la ejecución, pero en la actualidad este tipo de riesgos se traslada a las organizaciones de las Naciones Unidas. Por ello, las organizaciones están introduciendo cláusulas estándar en los acuerdos que suscriben con sus asociados para la ejecución con la finalidad de trasladar dichos riesgos a esas entidades.

86. En las entrevistas se planteó la cuestión de los donantes que solicitan reembolsos por las pérdidas derivadas del fraude. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas no generan ingresos, por lo que, si un donante solicita un reembolso, las opciones de la organización son usar los fondos aportados por otro donante o recurrir a los recursos básicos. Sin embargo, todos los donantes se oponen a la financiación cruzada de actividades complementarias (no esenciales) con recursos básicos. Así, un donante que asigne solo el 10% de sus aportaciones a fines concretos puede estar subvencionando a un donante que asigne el 90% de sus aportaciones a fines concretos (el donante "bueno" subvenciona al donante "malo").

87. La distribución de riesgos no se limita exclusivamente al reembolso de fondos en caso de fraude. Las organizaciones señalaron que por experiencia han aprendido que a los donantes no les gustan las sorpresas: quieren que se les informe con franqueza y consideran muy importante la comunicación. El Inspector supo de un caso preocupante en que, en el contexto de un desastre natural, una organización recibió la mitad de una gran contribución que se le había prometido y el compromiso de que recibiría la otra mitad. Sin embargo, cuando, a raíz de una inundación, tuvo que darse a la donación un uso distinto, el donante no valoró que las circunstancias constituirían una emergencia, se mostró contrariado por no haber sido consultado de inmediato y se negó a realizar el segundo pago. Se trataba de un donante no tradicional con el que la organización no mantenía una relación de larga data. Hubo que compensar este déficit con recursos básicos.

**88. El Inspector señala que las organizaciones deben desarrollar procedimientos sólidos para gestionar los riesgos, en particular frente al delito financiero, y velar por que existan mecanismos para la distribución de riesgos tanto con los donantes como con los asociados para la ejecución.**

89. Los organismos de supervisión, internos y externos, vienen desempeñando un papel importante. No solo han formulado observaciones y recomendaciones sobre la necesidad de poner en práctica una estrategia y una política para mejorar la supervisión de la gestión e implantar las estructuras correspondientes, sino que también han avisado a las organizaciones de un aumento de los riesgos asociados a la evolución y las prácticas

recientes en la movilización de recursos y han hecho hincapié en la necesidad de mitigar esos riesgos. **El Inspector anima a los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a prestar más atención a las recomendaciones de los organismos de supervisión referidas a la movilización de recursos, especialmente a la necesidad de combatir eficazmente los mayores riesgos que acarrear las tendencias, la evolución y las prácticas recientes en ese ámbito.**

#### *La perspectiva de los Estados miembros*

90. Los donantes consultados coinciden en que una entidad que acepte financiación debe tener las competencias, los recursos y la capacidad para gestionar con profesionalidad y eficacia la ejecución de las actividades para las que recibe los fondos. Esperan de las organizaciones que cuenten con sistemas y procesos financieros y de seguridad que les permitan mantener a salvo los recursos y al personal y dar cuenta del uso de los fondos, así como con procedimientos disciplinarios aplicables a los empleados sospechosos de haber incurrido en faltas de conducta, infracciones o irregularidades.

91. La mayoría de los donantes consultados coincide en que trabajar en entornos que no son seguros acarrea más riesgos y costos; que la gestión del riesgo es una responsabilidad compartida de todos los asociados para el desarrollo (el país donde se ejecuta el programa, los organismos y los donantes); y que no existe la cooperación para el desarrollo sin riesgos. Algunos han respaldado las reformas para una mejor clasificación y recuperación de los costos con el fin de absorber los costos suplementarios ocasionados por las medidas de seguridad y de reducir la financiación cruzada con recursos básicos. Muchos abogan por reforzar los mecanismos de intercambio de información sobre los riesgos detectados y las estrategias para mitigarlos, en particular mediante la utilización de plataformas de información sobre los riesgos y el establecimiento de normas comunes de evaluación e intercambio de información.

92. La mayoría de los donantes aplican una política de tolerancia cero con respecto a las pérdidas e insisten en recuperar por completo los fondos malversados; admiten que haya casos de gestión ineficiente, pero el fraude y la corrupción son inaceptables. Esperan de las organizaciones que también muestren tolerancia cero y se esfuercen por recuperar todos los fondos malversados. Consideran de gran importancia que la información circule de manera sistemática y desde el principio. Los donantes también querrían que las organizaciones adoptaran las estrictas normas fiduciarias y jurídicas del ámbito internacional, velaran por su ejecución y aplicación e implantaran mecanismos de control interno, entre ellos los referidos a la supervisión, para prevenir la malversación y el fraude.

93. Se prevé que la aplicación de la siguiente recomendación aumente la eficacia de la movilización de recursos.

#### **Recomendación 4**

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían implantar, si aún no lo han hecho, procesos para gestionar los riesgos y ejercer la diligencia debida en la movilización de recursos; entre otras cosas deberían cerciorarse de que no se encarguen de la diligencia debida las mismas personas que se ocupan de la recaudación de fondos.**

#### IV. Restricciones y exigencias impuestas por los donantes

94. En su mayoría, los Estados miembros donantes entrevistados indicaron que no exigen a las organizaciones que les presenten ninguna información especial. Sin embargo, la mayoría de organizaciones considera que las exigencias especiales de los donantes en materia de información suponen una carga pesada. Los Estados miembros donantes tienen la obligación ante su ciudadanía de justificar sus gastos y de obtener resultados, por lo que, a su vez, ellos exigen una mayor rendición de cuentas y quiere recibir información de mayor calidad y con mayor frecuencia. Presentar informes específicos por donante resulta caro, exige disponer de personal y tiempo y, a veces, implica reunir datos manualmente si el sistema de planificación de los recursos institucionales de una organización no elabora informes financieros que contengan la información solicitada. Se generan más costos de transacción, que los donantes querrían que las organizaciones absorbieran, mientras que estas querrían trasladar al menos parte de estos costos a los donantes. Al Inspector le preocupa que, si cada donante tiene una plantilla diferente para la presentación de información, la organización se centre más en rellenar plantillas que en aportar información más sustancial.

95. Negociar con una entidad que desea hacer una contribución un acuerdo de asociación que incluya, entre otros aspectos, los elementos jurídicos y disposiciones sobre la presentación de información y las auditorías es de por sí un ejercicio complejo; ajustar el acuerdo a los requisitos de cada uno de los donantes es una labor aún más exigente. Supone un desafío enorme diseñar una plantilla de información estándar para los donantes que dé cabida a la mayoría de las exigencias de estos y que, al mismo tiempo, sea lo bastante flexible para que las distintas entidades puedan adaptarla y ajustarla a los diversos requisitos de cada donante.

96. Las organizaciones explicaron al Inspector que la capacidad de los países en que se ejecuta un programa para presentar informes detallados sobre el uso de los fondos no siempre se corresponde con las exigencias de los donantes. Asimismo, las oficinas exteriores de las organizaciones no siempre disponen de personal cualificado para elaborar informes. La mayoría de organizaciones ha tenido que mejorar la calidad y la puntualidad de los informes presentados a los donantes: la FAO contrata a redactores profesionales para que elaboren los informes; el UNFPA introdujo un sistema de seguimiento de los informes previstos en los acuerdos con los donantes para hacer un seguimiento de los documentos que entrega, pero las oficinas en el país tienen delegada la facultad para preparar y presentar informes a los donantes; la OIT tiene un sistema de seguimiento centralizado de la información presentada a los donantes para que las oficinas exteriores y las dependencias técnicas presenten informes a los donantes en el plazo previsto y según las normas acordadas.

97. El UNICEF, el ACNUR y el PMA creen que, si la rendición de cuentas y la información presentada mejoran es posible que los donantes vayan abandonando la práctica de fijar fines concretos para sus donaciones y que, para ello, resulta imprescindible un buen sistema de planificación de los recursos institucionales. El ACNUR aprendió de algunas exigencias en materia de información y se vio motivado a mejorar y reforzar su correspondiente dispositivo. El PMA ha puesto en marcha una encuesta entre sus donantes para saber qué uso se da a sus informes y cómo mejorarlos. Establecerá un repertorio de exigencias en la materia y comunicará a los donantes cuáles de ellas se pueden atender en sus informes estándar y con qué costo. El resultado final será un mejor sistema de gestión y comunicación de la información.

98. Los exámenes realizados por algunos de los principales donantes han sido para muchas organizaciones una advertencia que las ha animado a realizar una importante labor de introspección, pese a que dichos exámenes pudieran responder más a las prioridades de los donantes que a las de las organizaciones o a las acordadas en foros intergubernamentales. La mayoría de organizaciones ha utilizado esos exámenes para mejorar sus procedimientos y sus prácticas e introducido medidas para lograr una mayor eficiencia y eficacia.

99. No obstante, el Inspector comparte el punto de vista de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en el sentido de que, mientras que a estas se las insta a armonizar sus prácticas, los Estados miembros donantes no pueden armonizar las suyas. La Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) es una red de 18 países donantes con un interés común en evaluar la eficacia de las principales organizaciones multilaterales que financian<sup>19</sup>. Los miembros de la MOPAN han acordado realizar análisis conjuntos, intercambiar información y aprender de la experiencia de los demás en materia de seguimiento y evaluación. Sin embargo, muchos de estos donantes realizan sus propias evaluaciones. Las organizaciones sometidas a controles adicionales a las medidas de supervisión pactadas por sus Estados miembros soportan una carga pesada. La Comisión Europea<sup>20</sup> ha realizado un análisis basado en cuatro pilares; por su parte, el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, el Organismo Noruego de Cooperación para el Desarrollo y otras entidades están introduciendo procesos de examen muy similares a los de la MOPAN. Las lecciones extraídas de un examen no son tenidas en cuenta por los demás; todo el mundo quiere cerciorarse por sí mismo. Parece que la validación resultante de una evaluación no es aceptada por la comunidad de donantes en su conjunto. Es preciso crear un sistema común de presentación de informes con un formato que satisfaga las expectativas de los donantes y cumpla los requisitos esenciales de contenido, periodicidad y uso final de los fondos para así minimizar la carga administrativa y reducir los costos de transacción.

#### *La perspectiva de los Estados miembros*

100. Los donantes aceptan los informes anuales de las organizaciones en lo concerniente a sus contribuciones básicas; en cambio, consideran irrenunciable recibir informes sobre las contribuciones destinadas a fines concretos. En ese sentido, la mayoría de donantes afirman aceptar el formato de presentación de informes de las organizaciones de las Naciones Unidas, pero hacen especial hincapié en la importancia de la calidad y la puntualidad de los informes. El Inspector considera significativo que algunos donantes estimen que las exigencias de los propios donantes sobre la presentación de informes son uno de los motivos fundamentales de la poca eficiencia de las organizaciones de las Naciones Unidas, pues representan un costo adicional y una carga pesada, en particular para las oficinas exteriores de menor tamaño y capacidad limitada, y sostengan que tales exigencias deberían reducirse al mínimo necesario y coordinarse con otros donantes para fijar expectativas comunes. Un donante explicó que, a causa de sus propios recortes de personal, tanto en la capital como en las misiones, está estudiando vías para simplificar sus solicitudes de información, ya que el análisis de la información que recibe requiere medios.

---

<sup>19</sup> Los miembros de la MOPAN son: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, España, Estados Unidos de América, Finlandia, Francia, Irlanda, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos, Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, República de Corea, Suecia y Suiza.

<sup>20</sup> La Comisión Europea vela por que las organizaciones internacionales usen en su contabilidad, sus auditorías, sus controles y sus procesos de licitación normas que ofrezcan garantías equivalentes a las normas internacionalmente aceptadas.

101. Está a la orden del día exigir cada vez más información; hay que aceptar esta situación y prepararse para facilitar información en el momento en que se solicite y en el formato correcto. Es importante que las organizaciones de las Naciones Unidas se esfuercen por atender rápidamente a las solicitudes de información. Al mismo tiempo, si una solicitud no resulta realista, es razonable que la organización se niegue a atenderla o solicite más fondos para poder hacerlo. Para minimizar la carga administrativa y reducir los costos de transacción, se podría desarrollar un sistema de información común, estandarizado o armonizado, siempre que se pudiera encontrar un formato que satisficiera las expectativas de los donantes y abarcara las exigencias imprescindibles de contenido, periodicidad, uso final de los fondos, procesos de diligencia debida, etc.

102. En su mayoría, los donantes manifestaron que eran partidarios de la coherencia y las sinergias dentro del sistema de las Naciones Unidas y de que se establecieran mecanismos comunes de evaluación, como la MOPAN. Ahora bien, la realidad es que varios donantes evalúan la actuación de las organizaciones por su cuenta y, a partir de ellas, deciden si les aportan financiación. Todos los donantes respaldan el principio de la auditoría única, siempre que se cumplan los siguientes requisitos: que se encargue de la auditoría un órgano de supervisión fiable y creíble; que las conclusiones sean claras y transparentes; y que los informes de auditoría se transmitan a los donantes. Los donantes desean reforzar los controles internos y externos de las organizaciones y sus órganos rectores. Algunos donantes también sugieren que los presupuestos básico y complementario se unifiquen en un solo presupuesto de la organización, que haya que rendir cuentas de todo a la Junta y que esta efectúe la labor de evaluación. Las organizaciones que han empezado a poner sus informes de supervisión a disposición de los donantes constataron que estos les formulan menos preguntas desde que empezaron a hacerlo. Es posible que actuar con mayor transparencia apacigüe a los donantes.

103. Se prevé que la aplicación de la siguiente recomendación aumente la eficiencia de la movilización de recursos.

#### **Recomendación 5**

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían organizar diálogos con sus respectivos donantes con el fin de acordar unas exigencias comunes en materia de presentación de informes para así simplificar el proceso de información de las organizaciones y satisfacer las necesidades informativas de los donantes y, en última instancia, reducir la carga y los costos que supone la presentación de informes.**

## V. Coordinación

104. Las organizaciones que no tienen una estrategia para movilizar recursos o un dispositivo expresamente dedicado a coordinar la ejecución de esa estrategia se exponen a invertir abundantemente en una interacción descoordinada con los donantes que tal vez no dé muchos réditos. Incluso las organizaciones que cuentan con una estrategia o política y con un dispositivo han tenido que elaborar directrices que delimitaran la división de funciones y establecieran procedimientos para la aprobación de nuevas iniciativas de modo que sus funcionarios no pudieran actuar por libre. La mayoría de organizaciones ha instaurado un sistema de personas de enlace para que las diversas partes de la organización no transmitan al mismo donante mensajes diferentes y han elaborado directrices sobre cómo dirigirse a los donantes tanto desde las oficinas locales como desde las sedes.

105. La mayoría de donantes tiene un modelo mixto por el que una parte significativa de su contribución se decide y se controla centralizadamente y el resto se descentraliza a las oficinas sobre el terreno. Por ello, las entidades han intensificado la labor de movilización de recursos que realizan sobre el terreno, lo que eleva los costes de la organización al tener que dotar de medios y competencias a las oficinas exteriores que actúan en el ámbito nacional y regional. Puesto que la capacidad de recaudar fondos se ha convertido en una competencia esencial sobre el terreno, el personal en el exterior tiene que recibir más formación profesional en movilización de recursos, la cual debe ser de carácter específico en aquellos países donde se ha puesto en marcha la iniciativa "Unidos en la Acción", habida cuenta del contexto en que se encuentran.

106. Para algunos, la competencia entre organizaciones es, al parecer, un tema más preocupante en la teoría que en la práctica. Otros la consideran una realidad, un fenómeno acaso saludable que obliga a todo el mundo a plantearse cuál es su valor añadido, a centrarse más y a demostrar eficiencia.

107. El Inspector quiso estudiar el papel del coordinador residente en la movilización de recursos para los equipos de las Naciones Unidas en los países. Para tal fin, se reunió con representantes de las organizaciones en sus sedes, realizó una encuesta entre los coordinadores residentes y, a modo de estudio monográfico, se entrevistó con el equipo para Mozambique y con representantes de Estados miembros donantes en ese país. Algunas organizaciones opinan que podría existir un conflicto de intereses y que no hay ninguna separación funcional entre el cargo de coordinador residente y de representante residente del PNUD. Consideran que el mandato de los coordinadores residentes abarca tantas funciones que si la persona que responde a ese perfil existiera, tendría capacidades sobrehumanas. Aunque es necesario contar con un elemento de coordinación, las organizaciones estiman que no todos los coordinadores residentes pueden ser especialistas en todos los temas y representar a todas las organizaciones por igual. Además, se espera de los coordinadores residentes que recauden fondos, labor para la que no todo el mundo tiene aptitudes, por lo que los resultados no están garantizados; sin embargo, la formación puede ser una solución. Los coordinadores residentes tienen que coordinar, pero no pueden obligar a las dependencias a rendir, lo cual significa que el principal recaudador de fondos, el coordinador residente, no tiene potestad para prometer resultados a los donantes.

108. La encuesta entre los coordinadores residentes fue realizada en paralelo a la encuesta que se llevó a cabo para el estudio de la DCI "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). De los 126 coordinadores residentes a los que se hizo llegar el formulario de encuesta, 77 completaron la parte referida al examen de la movilización de recursos.

109. A juicio del 80,6% de los coordinadores residentes, en la práctica, el hecho de ejercer tanto de representante residente del PNUD como de coordinador residente de las Naciones Unidas no entra en conflicto con su labor de movilización de recursos para el equipo en el país; el 76,6% estima que goza de la confianza del equipo en el país para movilizar recursos en su nombre<sup>21</sup>. Si bien el 87% de los coordinadores residentes señalan que cuentan con las competencias necesarias para movilizar recursos para el equipo en el país, tan solo el 48,1% considera que no necesita formación especial en la materia para desempeñar su cometido.

110. En la encuesta, los coordinadores residentes enumeraron los obstáculos y retos significativos con que tropezaban en su labor de movilización de recursos para los equipos en el país:

- Comportamiento de los donantes: un cambio en la situación financiera de los donantes/la crisis económica mundial; un menor interés en determinados países, a los cuales se destinan menos recursos; un menor número de donantes en un país; cambios en las prioridades de los donantes; reticencia de los donantes a contribuir a fondos fiduciarios de asociados múltiples y preferencia por las relaciones bilaterales; asignación de fines concretos para los fondos.
- Competencia entre organizaciones de las Naciones Unidas: falta de delimitación clara de mandatos; dependencia respecto de la Oficina del Coordinador Residente para que los fondos sin finalidad concreta asignada se repartan "justamente"; falta de dirección marcada desde la sede de algunos organismos para que la movilización de recursos se realice conjuntamente en los equipos en el país y falta de obligación de los representantes en el país de rendir cuentas por las actividades conjuntas de movilización de recursos; falta de flexibilidad de los representantes de los organismos de las Naciones Unidas; preferencia por las relaciones bilaterales; falta de intercambio de información entre los organismos y entre los organismos y el coordinador residente; iniciativas de algunas personas que acuden a las instancias superiores del gobierno anfitrión o a los principales donantes, cerrando así la puerta a los demás.
- Armonización de los procesos y los procedimientos: diferencias en los importes y las estructuras de los gastos generales; falta de un Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), de programas conjuntos o de una estrategia conjunta para la movilización de recursos; diversidad de marcos de gestión de los recursos en los diferentes organismos.
- Conflicto de intereses: la necesidad de movilizar recursos complementarios para el PNUD en lugar de para el MANUD; la sensación de que el PNUD prefiere que los coordinadores residentes/representantes residentes movilicen los recursos para el PNUD; la función de árbitro del coordinador residente puede quedar en entredicho si la decisión favorece al PNUD, aunque las pruebas respalden dicha decisión.
- Capacidad: falta de personal interinstitucional cualificado y de respaldo profesional a los coordinadores residentes a los efectos de movilizar recursos; falta de sistemas centrales de información que documenten los resultados.

---

<sup>21</sup> El Inspector observa que 54 coordinadores residentes trabajaron para el PNUD antes de ocupar dicho puesto.

### Estudio monográfico sobre Mozambique

Se eligió Mozambique porque es un país donde se ha puesto en marcha la iniciativa "Unidos en la Acción"; por ello, la movilización de recursos debería estar coordinada entre los organismos y entre los donantes. Movilizar recursos para este país supone un reto, puesto que ni está en una zona que viva una crisis humanitaria, ni se está recuperando de un conflicto ni es un país de renta media.

Hay 22 organismos que ejecutan programas englobados en el MANUD correspondiente a Mozambique, que se sustenta en tres pilares y prevé ocho resultados. Los planes de gestión de las Naciones Unidas son planes operacionales para aplicar el MANUD e incluyen una estrategia de movilización de recursos. El marco común presupuestario es una herramienta que señala por años los recursos necesarios y los recursos disponibles para cada actividad prevista en el MANUD. El total estimado de los recursos financieros necesarios para aplicar el plan de acción del MANUD en el período 2012-2015 es de 722 millones de dólares. Desde el punto de vista de la tasa de ejecución (120 millones de dólares en 2009 a 140 millones de dólares en 2011), el plan de acción es más ambicioso de lo que los organismos podrían realizar por sí mismos.

El MANUD se apoya en el grupo encargado de los resultados de desarrollo, coorganizado por representantes de dos organizaciones diferentes, que se ocupa de la ejecución general de cada pilar, de mantener los contactos para movilizar recursos y de explorar oportunidades. El coordinador residente encabeza la parte proactiva y el grupo encargado de los resultados de desarrollo dirige la parte reactiva. El Fondo de la Iniciativa Una ONU permite a los donantes contribuir al logro de los resultados del MANUD mediante una financiación plurianual sin finalidad concreta asignada o de asignación flexible. Los donantes han pasado de la armonización del apoyo mancomunado a la financiación programática directa. El equipo de las Naciones Unidas en el país decidió que, mientras haya coherencia en la ejecución y el esfuerzo sea común, no importa por qué vía llegue la financiación.

Los miembros del equipo en el país tienen la difícil tarea de satisfacer una expectativa doble: la necesidad de proyectar un rendimiento de cara tanto al propio equipo como a la sede. Cada organismo que trabaja en Mozambique se ve como parte de la iniciativa Una ONU, pero en la sede las dependencias pertenecen de manera muy concreta al organismo en cuestión. Por ejemplo, todos los miembros del equipo en el país suscriben que el marco presupuestario común es una herramienta útil, puesto que señala dónde faltan recursos. En cambio, faltan sinergias entre las herramientas y los ciclos programáticos y presupuestarios de los organismos. No se usa la misma terminología; preocupa que los datos introducidos en el marco presupuestario común no sean comparables, es decir, que lo que sea básico para un organismo no lo sea para otro o que un organismo incluya los salarios del personal mientras que otro no. **El Inspector cree firmemente que esta cuestión solo puede resolverse en la JJE y que su resolución aumentará la eficacia del marco como herramienta de apoyo a la labor conjunta de programación, movilización de recursos y supervisión de la aplicación del Plan de las Naciones Unidas de Asistencia para el Desarrollo.**

Hay diferencias entre lo que cada sede espera que hagan sus oficinas en el país y entre lo que estas oficinas pueden hacer, en un entorno en el que se aplica la iniciativa "Unidos en la Acción", según el código de conducta acordado. El código de conducta acordado por el equipo en el país es un instrumento muy valorado porque aclara qué se espera de cada cual. Todos los organismos se sienten respaldados por el coordinador residente en su labor de movilización de recursos. Si bien en realidad no hay competencia por los recursos, sí existe una sensación entre los organismos "pequeños" de que han sido dejados de lado por los "grandes". Las oficinas en el país de menor tamaño se enfrentan al

reto de no disponer de recursos suficientes para ser incluidas en todas las actividades. Los organismos "grandes" señalaron que es necesario que los "pequeños" se centren en sus puntos fuertes y se asocien con organismos "grandes". A juicio de los organismos de mayor tamaño, no se consiguen resultados abarcando muchas actividades con pocos recursos.

Los donantes no tradicionales que han aparecido en Mozambique son los países del grupo BRICS, fundamentalmente en el marco de la cooperación Sur-Sur, así como Turquía, China y la República de Corea. En cuanto a la diversificación a través del sector privado (fundamentalmente las industrias extractivas), el equipo en el país preparó un documento de política general en el que decidió proteger su posición como asociado neutral y no implicarse, excepto para aconsejar a las empresas de dicho sector cómo gastar su dinero. El equipo en el país también se percató de que, para muchos organismos, las actuaciones referidas a los acuerdos de asociación con empresas estaban centralizadas en la sede y muy reglamentadas, por lo que concluyó que se trataba de un ámbito en el que no era fácil coordinarse sobre el terreno.

### *La perspectiva de los Estados miembros*

111. El Inspector constató que a los Estados miembros donantes les preocupaba el solapamiento de mandatos de algunos organismos y el hecho de que los organismos realizaran actividades similares sin que se apreciara coordinación entre ellos. Los donantes también hacen hincapié en que los solapamientos no deberían ir en detrimento de la labor de ejecución sobre el terreno. Cuando hay solapamiento, los donantes suelen decantarse por las organizaciones que cuentan con una ventaja comparativa en el sector en cuestión. Subrayan la necesidad de centrarse en las especificidades de cada organización. Algunos afirmaron que basarían sus decisiones de financiación en los exámenes de rendición de cuentas realizados por los principales donantes (por ejemplo, el examen de la ayuda multilateral efectuado por el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido) y organismos independientes, como la MOPAN, atendiendo a los criterios de calidad, eficacia y eficiencia.

112. Los donantes también manifestaron que toda reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo debería evitar que las organizaciones se extralimiten en sus mandatos y reforzar la labor realizada en el marco de la iniciativa "Unidos en la Acción". Los órganos rectores de las organizaciones tienen la responsabilidad de evitar los solapamientos entre las diferentes organizaciones y de abogar por una clara división de responsabilidades y por la colaboración en los casos en que las organizaciones tengan mandatos similares. Los donantes señalaron que en este sentido puede resultar muy útil el proceso de la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. A juicio del Inspector, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM) parece ser el foro más indicado para aclarar los mandatos y ámbitos de actuación de los organismos, en particular para trazar un mapa más preciso de las competencias de los organismos y de las categorías de servicios que pueden prestar.

**113. El Inspector alienta a los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a adoptar medidas para identificar y reforzar procedimientos y prácticas que permitan una coordinación eficaz de la labor de movilización de recursos dentro de las organizaciones y entre ellas.**

## VI. Lecciones aprendidas y buenas prácticas

114. Consciente de que no existen fórmulas mágicas para la movilización de recursos, el Inspector se interesó por las lecciones aprendidas y las buenas prácticas de diferentes organizaciones. Ninguna organización analiza y recopila formalmente las lecciones aprendidas. Las entidades que han logrado atraer un volumen de recursos considerable comunicaron las siguientes lecciones aprendidas y buenas prácticas:

- Percatarse de la importancia de la movilización de recursos en un entorno competitivo donde las exigencias van en aumento y los recursos son cada vez más escasos;
- Tener una buena declaración sobre la misión de la organización y formular correctamente los objetivos estratégicos. La organización tiene la obligación de dar a conocer y explicar su mandato a través del activismo, la dedicación de su jefe ejecutivo y la interacción con sus otros asociados;
- Explorar, identificar y aprovechar oportunidades constantemente; los directores ejecutivos deben asumir la iniciativa y no dejar la movilización de recursos únicamente en manos de los equipos de movilización de recursos; investigar dónde se toman las decisiones y relacionarse con ese nivel de la estructura organizativa de los donantes; acercarse a las personas con poder de decisión y capacidad de influencia y cultivar las relaciones con ellas;
- Mantener la relación con los donantes; el cultivo de esta relación es fundamental; igual de importante es hacer de ella una relación personal y a alto nivel;
- Entender que el término "donante", en el caso de los Estados miembros, se descompone en diversos elementos (diferentes ministerios, departamentos y dependencias técnicas) y comprender los factores que afectan al comportamiento y la conducta de esos elementos frente a la movilización de recursos (los auditores, los grupos de presión, el interés en la eficiencia de la ayuda, las presiones recibidas desde el parlamento, la sociedad civil, las ONG, los medios de comunicación, el "efecto CNN", el activismo en los medios sociales, etc.);
- Adaptar la jerga y los productos desarrollados para los donantes gubernamentales, de modo que los mensajes sean inteligibles para el mundo exterior al relacionarse con donantes que no sean gobiernos; hacer que esa jerga y esos productos sean accesibles y transmitir los mensajes de la organización de manera que tengan un significado auténtico;
- Aceptar que los donantes reclaman insistentemente más transparencia y rendición de cuentas, así como eficiencia y eficacia en el uso de los recursos y que, al mismo tiempo, desean obtener visibilidad, identidad y atribución;
- Aceptar que las mayores exigencias en materia de información y de uso de recursos son la tónica dominante; es fundamental recopilar y organizar la información y los datos de modo tal que permita responder con rapidez a dichas exigencias;
- Mostrar primero que la organización funciona, y luego promocionar la propia organización: el rendimiento, la eficacia y la eficiencia son fundamentales; a los donantes les interesan las organizaciones con una trayectoria acreditada;
- Mejorar el modo en que se miden y comunican los resultados; una organización podrá tener buenos resultados, pero si no puede comunicarlos de modo que los donantes los entiendan, estos no recibirán el mensaje;

- Aprender a promocionar la organización; mostrar que la organización es una buena inversión, que hace un uso provechoso de los recursos, que realiza un buen trabajo y lo logra mediante la ejecución de su mandato, la rendición de cuentas, una mayor supervisión, más operaciones sobre el terreno y la disminución de los costos en la sede;
- Informar puntualmente y con franqueza; a los donantes no les gustan las sorpresas; es preferible que se enteren de sospechas o acusaciones a través de la organización que a través de los medios de comunicación o de terceros.

**115. El Inspector alienta a las organizaciones participantes a organizar círculos de profesionales, foros similares o redes informales en las que los especialistas en la movilización de recursos puedan intercambiar la experiencia adquirida y sus buenas prácticas, además de las políticas que den los mejores resultados.**

## VII. Efectos de la crisis económica mundial

116. Habida cuenta de las fechas en que se realizó el estudio, el Inspector tenía especial interés en conocer los efectos de la crisis económica mundial en la movilización de recursos. El PNUD informó de que había anticipado los efectos de la crisis, aunque no había previsto su prolongación en Europa, donde se encuentran sus principales donantes. El ritmo al que ha menguado la financiación procedente de donantes tradicionales fue mayor que el del crecimiento de las aportaciones de donantes no tradicionales. El PMA considera que la crisis fue un período de oportunidades perdidas. Si bien su financiación se ha mantenido estable en los últimos cinco años, es mayor que en el quinquenio precedente. Por consiguiente, la pérdida se mide en las oportunidades no cuantificables que no llegaron a presentarse.

117. La crisis económica inicial ayudó a la FAO a llamar la atención sobre el asunto de la seguridad alimentaria, pero ahora la organización siente con retraso los efectos de la crisis. De los recursos con los que cuenta, un 50% se destina a atender emergencias, aunque el porcentaje puede ser mayor en función de las emergencias que surjan en un determinado año. El Inspector observó que la respuesta a las emergencias ha demostrado que los principales donantes tienen capacidad para movilizar y reservar rápidamente cuantías considerables para atender emergencias, año tras año.

118. El UNICEF no se considera demasiado afectado por la crisis en cuanto a sus recursos, pero prevé que los donantes se volverán cada vez más exigentes con respecto a los resultados que esperan, debido a que los fondos de los donantes son cada vez más escasos. Sin embargo, mostrar resultados es algo para lo que, desde su punto de vista, todas las organizaciones tendrían que estar preparadas.

119. La OMS atravesó un bienio 2010-2011 difícil, pues los recursos con que contó efectivamente fueron considerablemente inferiores a lo presupuestado. La situación mejoró posteriormente, pero algunos de los principales donantes de la OMS aún no podían aportar lo que inicialmente habían previsto debido a la crisis que sufrían sus propias economías.

120. Según el Inspector, la principal consecuencia de la crisis económica mundial desde la perspectiva de los donantes parece ser que ahora se presta todavía más atención al desempeño en la ejecución de los programas y en la gestión de las actividades de cada organización, por ejemplo para determinar si los gastos de personal y de otro tipo se atienen a los principios de eficacia y eficiencia. Esto es consecuencia de un mayor escrutinio y, en algunos casos, de la reducción de los presupuestos de ayuda y de la creciente importancia atribuida a la rendición de cuentas, la transparencia y la eficacia de la ayuda en los propios países.

## VIII. Perspectivas de futuro

121. Es preciso estudiar en mayor profundidad las repercusiones que tiene para la movilización de recursos el modo en que se computan, administran y utilizan los gastos de apoyo a los programas. La importancia de esta cuestión queda reflejada en la resolución 67/226 de la Asamblea General. Se hace hincapié en recuperar la totalidad de los gastos y determinar cuáles son los gastos administrativos reales, incluida la base de cálculo, la necesidad de evitar el problema de los donantes que se aprovechan de otros y las subvenciones cruzadas, y explorar el abanico de opciones disponibles, entre ellas la posibilidad de que el proyecto absorba parte de los gastos administrativos y de apoyo.

122. El aumento de la financiación voluntaria también provoca un aumento de la dotación de personal que, a su vez, aumenta los pasivos contingentes a largo plazo de la organización derivados de los gastos de personal, como los días acumulados de vacaciones anuales, el seguro médico y las aportaciones a la caja de pensiones. A juicio del Inspector, este aspecto no suele tratarse lo suficiente en las conversaciones sobre la movilización de recursos.

123. El Inspector considera probable que las negociaciones sobre la agenda para el desarrollo después de 2015 y la formulación de los objetivos de desarrollo sostenible tengan el efecto positivo de impulsar la movilización de recursos. El compromiso de muchos donantes tradicionales de destinar el 0,7% de su ingreso nacional bruto a la asistencia oficial para el desarrollo para el año 2015 (resolución 67/226 de la Asamblea General, párr. 30) también puede tener un efecto positivo en la movilización de recursos.

124. La rápida evolución de las políticas y las prácticas de responsabilidad social de las empresas está creando oportunidades para el aumento de las contribuciones del sector privado. Además, aún quedan por explorar los retos y las oportunidades que supone la recaudación digital de fondos y la recaudación de fondos en la era digital (por ejemplo, los anuncios televisivos, el uso de las redes sociales y los sitios web de las propias organizaciones: "Done ahora").

## Estrategias, políticas y estructura de la movilización de recursos

Organización	Existencia de estrategia/documento de política	Ámbito de aplicación de la estrategia/política	Estructura
<b>FAO</b>	La Estrategia de Movilización y Gestión de Recursos (EMGR) fue aprobada por el Consejo de la FAO en 2011, en su 143º período de sesiones. La estrategia se actualizará en el bienio 2014-2015 durante la aplicación del Marco Estratégico Revisado.	Existe una estrategia para toda la organización. Las oficinas regionales y las oficinas en los países están elaborando sus propias estrategias basadas en la estrategia institucional (EMGR). La movilización de recursos está centralizada en el caso de las iniciativas mundiales y descentralizada a nivel regional y de los países. En el Marco Estratégico Revisado de la FAO, la EMGR se aplica atendiendo al objetivo funcional 8 sobre divulgación, que abarca las relaciones de asociación, incluidas las establecidas con el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil; la cooperación Sur-Sur; el desarrollo de la capacidad y la comunicación.	El Departamento de Cooperación Técnica se ocupa de la movilización de recursos para la organización. Dentro del Departamento, la División de Emergencias y Rehabilitación se encarga de todas las actividades realizadas en situaciones de crisis humanitaria. La División de Cooperación Sur-Sur y Movilización de Recursos dirige la aplicación de la estrategia institucional de movilización de recursos, y la Dependencia de Cooperación Técnica, que se encarga del Programa de Cooperación Técnica, obtiene sus fondos de las cuotas. La Oficina de Comunicación, Asociaciones y Actividades de Promoción (OCP) trata con el sector privado, la sociedad civil, las instituciones académicas y de investigación y las cooperativas y organizaciones de productores. El Departamento de Cooperación Técnica actúa en colaboración con la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos.
<b>OIEA</b>	El OIEA no dispone de estrategia, sino de una política y unas directrices, las cuales no han sido actualizadas. El marco del OIEA para el establecimiento y la gestión de asociaciones con personas y organizaciones que no sean Estados miembros u organizaciones intergubernamentales, así como para la movilización de recursos en general, se establece en dos documentos: a) la Política de Asociación y Movilización de Recursos; y b) las Directrices para la	En la política se prevé que la labor de coordinación y de apoyo para las actividades de movilización de recursos la realice un Coordinador de Asociaciones y Movilización de Recursos, que responda ante el Director General Adjunto de Gestión. Además se señala a los jefes de las divisiones y departamentos como los principales promotores de las actividades operacionales de movilización de recursos del Organismo. Según la política, deben coordinar su labor y compartir información con el Coordinador de Asociaciones y Movilización de Recursos, encargado de la elaboración de una estrategia global de movilización de recursos. En abril de 2013, no se había contratado a nadie para el cargo de Coordinador de Asociaciones y Movilización de Recursos y tampoco se había establecido una estrategia unificada. La labor de movilización de recursos sigue realizándose a través de los directores de las divisiones y los departamentos.	

Organización	Existencia de estrategia/documento de política	Ámbito de aplicación de la estrategia/política	Estructura
<b>OACI</b>	<p>Asociación y Movilización de Recursos. Ambos documentos fueron aprobados por el Director General el 24 de junio de 2009. La Política y las Directrices se centran en las asociaciones y las contribuciones voluntarias extrapresupuestarias en efectivo y en especie.</p> <p>La OACI no tiene una estrategia ni una política aprobada para la movilización de recursos.</p>	<p>Se han solicitado recursos extrapresupuestarios para los ámbitos de la seguridad aérea y la protección del medio ambiente mediante cartas a los Estados, memorandos del Presidente o del Secretario General y documentos de trabajo (Comités, Consejo, Asamblea). Los acuerdos o donaciones individuales se negocian con los Estados u organizaciones.</p>	
<b>OIT</b>	<p>El Marco de Políticas y Estrategias de la OIT para 2010-2015: Haciendo realidad el trabajo decente contiene directrices sobre la movilización de recursos, y la Estrategia de Cooperación Técnica incluye la estrategia de movilización de recursos. El Consejo de Administración de la OIT aprobó ambos textos en 2009. Se presentará una nueva estrategia de cooperación técnica al Consejo de Administración en octubre de 2014. La estrategia/política ha sido actualizada mediante las perspectivas regionales sobre la cooperación técnica: la de la región de África, aprobada por el Consejo de Administración en marzo de 2012, y la de Asia y el Pacífico, aprobada por el Consejo de Administración en marzo de 2013.</p>	<p>Las oficinas regionales han elaborado estrategias de movilización de recursos basadas en el Marco de Políticas y Estrategias de la OIT y la Estrategia de Cooperación Técnica. Se establecen metas y estrategias específicas en materia de recursos para cada resultado mundial de la OIT. Además, hay políticas y procedimientos relativos a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las alianzas de colaboración público-privadas (véase anuncio del Director General del 14 de julio de 2009, IGDS número 81 (versión 1) y el Procedimiento de la Oficina de 14 de julio de 2009, IGDS número 83 (versión 1)).</li> <li>• La cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular (la Estrategia de Cooperación Sur-Sur y Cooperación Triangular fue aprobada por el Consejo de Administración de la OIT en 2012).</li> </ul>	<p>La movilización de recursos es una responsabilidad compartida, y la labor de coordinación central corre a cargo de una dependencia del Departamento de Alianzas y Apoyo a los Programas Exteriores que se ocupa de las relaciones con donantes y asociados. Las oficinas regionales cuentan con funcionarios que realizan esa misma función en sus regiones. La movilización de recursos forma parte de las tareas de los directores de las oficinas exteriores y de los administradores de programas técnicos de gran envergadura. Las estructuras para tratar con los gobiernos, el sector privado, las fundaciones o la sociedad civil, entre otros, están unificadas, pero dentro de ellas hay equipos que se especializan en las diferentes categorías de donantes.</p>

Organización	Existencia de estrategia/documento de política	Ámbito de aplicación de la estrategia/política	Estructura
<b>OMI</b>	Se está elaborando una nueva estrategia. En 2007 se aprobó una estrategia para las actividades de cooperación técnica en el marco del Programa Integrado de Cooperación Técnica.	La labor de movilización de recursos del Programa Integrado de Cooperación Técnica está centralizada en la sede, pero en el proceso participan los Estados miembros y las ONG.	Se prevé atribuir nuevas funciones de movilización de recursos una vez aprobada la estrategia de movilización de recursos.
<b>CCI</b>	En breve se someterán a la aprobación de la directiva una estrategia de movilización de recursos y una política interna de recaudación de fondos.	Los acuerdos de la categoría 1 (fondos para fines generales y fines concretos flexibles) son gestionados por el departamento de relaciones externas; las actividades de recaudación de fondos y de presentación de informes para proyectos y programas financiados con fondos para fines concretos (categoría 2) son efectuadas en las divisiones o secciones.	La movilización de recursos está a cargo del Director Ejecutivo, del Director Ejecutivo Adjunto y del Jefe de Planificación Estratégica. El Oficial de Relaciones Externas se encarga de diseñar y aplicar la estrategia. No hay oficinas exteriores ni estructuras aparte para las relaciones con los gobiernos, el sector privado, etc. La búsqueda de donaciones se hace en función de los proyectos. No hay una partida presupuestaria específica para la movilización de recursos. Durante los últimos tres bienios, un funcionario P-4 y uno del cuadro de Servicios Generales se dedicaron a ello a tiempo parcial.
<b>UIT</b>	Proyecto de estrategia.	La Secretaría General formula la estrategia sobre la base de las necesidades y las recomendaciones de los tres sectores de la UIT (normalización, radiocomunicaciones y desarrollo).	La UIT estableció una nueva dependencia en 2012 cuyo Jefe de Movilización de Recursos es un funcionario P-4 que se encarga de facilitar las actividades de movilización de recursos de la UIT. La estructura está centralizada. Hay una dependencia para los miembros pertenecientes a los sectores; los Estados miembros son responsabilidad del Departamento de Planificación Estratégica y de Relaciones con los Miembros (SPM). El Jefe de Movilización de Recursos responde ante el Director de la División de Comunicación y Promoción de Asociaciones del SPM.

Organización	Existencia de estrategia/documento de política	Ámbito de aplicación de la estrategia/política	Estructura
<b>Secretaría de las Naciones Unidas</b>	No hay una estrategia para toda la organización.		
<b>UNCTAD</b>	Se está estudiando una estrategia de movilización de recursos.		El Servicio de Cooperación Técnica se encarga de negociar las contribuciones voluntarias que se realizan cada año a la UNCTAD en su conjunto. Toda otra contribución voluntaria es objeto de conversaciones directas entre las divisiones de la secretaría y cada donante, sin que el Servicio de Cooperación Técnica intervenga demasiado. Hay tres funcionarios (D-1, P-5, P-3) que se dedican a tiempo parcial a la movilización de recursos.
<b>PNUMA</b>	Sí, aprobada por el equipo directivo superior del PNUMA en agosto de 2009. No se ha actualizado desde su aprobación.	Hay una estrategia institucional de movilización de recursos para toda la organización, que ha sido elaborada por la Sección de Movilización de Recursos, Asociaciones con Donantes y Contribuciones de la Oficina de Operaciones; los subprogramas y las oficinas regionales del PNUMA tienen sus propias estrategias basadas en la estrategia de toda la organización. La Sección de Asociaciones con Donantes y Contribuciones se ocupa de los contactos del PNUMA con los donantes en lo que respecta a la movilización de recursos, para lo cual colabora con la Oficina Ejecutiva, las divisiones y las oficinas regionales.	
<b>UNODC</b>	La estrategia de recaudación de fondos de la UNODC para 2012-2015 se presentó a los Estados miembros en 2012.		
<b>ONU-Hábitat</b>	En el Plan Estratégico e Institucional de Mediano Plazo para 2008-2013, aprobado por los Estados miembros en 2007 durante el 21º período de sesiones del Consejo de	La nueva estrategia de movilización de recursos establece un modelo de recaudación de fondos descentralizado. Cuenta con una estructura y está coordinado de manera	La movilización de contribuciones para fines generales es responsabilidad de la Oficina Ejecutiva; los jefes de las subdivisiones y los directores de las oficinas regionales se

Organización	Existencia de estrategia/documento de política	Ámbito de aplicación de la estrategia/política	Estructura
	<p>Administración se pedía la elaboración de una estrategia de movilización de recursos. En 2013, la Junta Administrativa Superior aprobó la nueva estrategia de movilización de recursos, que fue suscrita por el Comité de Representantes Permanentes de ONU-Hábitat. Se ha elaborado un plan de acción.</p>	<p>transparente, atendiendo a las prioridades institucionales.</p>	<p>encargan de movilizar recursos para la cooperación técnica. Las oficinas de enlace desempeñan una importante función de apoyo a las subdivisiones y las oficinas regionales para las actividades de movilización de recursos procedentes de los principales donantes (Bruselas, Ginebra y Nueva York). La Dependencia de Movilización de Recursos (que fue establecida en 2008, y responde ante el Jefe de la Oficina de Proyectos) proporciona apoyo a la recaudación de fondos para fines generales y para fines concretos. No hay una estructura aparte que trate con los gobiernos y otros donantes para recaudar fondos destinados a la cooperación técnica. El total de recursos para el bienio 2010-2011 fue de 288.063 dólares de los Estados Unidos (sin contar los gastos de personal). El Servicio de Relaciones con los Donantes y Movilización de Recursos proporciona coordinación, apoyo y orientación a los gestores de proyectos de la sede y de las oficinas regionales o las oficinas en los países para las actividades de recaudación de fondos de la organización, y se encarga del contacto con los principales donantes en lo que respecta a la movilización de recursos en colaboración con la Oficina Ejecutiva, las divisiones y las oficinas de enlace y regionales.</p>
<b>ACNUR</b>	<p>Entre los documentos de estrategia y política del ACNUR figuran la Estrategia de Recaudación de Fondos (2010) y la Guía Práctica sobre Recaudación de Fondos (2010). La estrategia de recaudación de fondos del sector privado se centra en fortalecer la infraestructura destinada a recaudar fondos procedentes del sector</p>	<p>El ACNUR ha adoptado un enfoque institucional para la recaudación de fondos: los representantes y demás personal pertinente que trabaja sobre el terreno tienen una responsabilidad con respecto a la recaudación de fondos. Hay una estrategia para toda la organización; las oficinas regionales y en los países tienen sus propias estrategias que se</p>	<p>El SRDMR y el SRFSP son parte de la División de Relaciones Externas y responden ante el Director de la División, que a su vez responde ante el Alto Comisionado Adjunto. El SRDMR se encarga de los donantes gubernamentales, de los fondos mancomunados de las Naciones Unidas y de los fondos fiduciarios de asociados múltiples,</p>

Organización	Existencia de estrategia/documento de política	Ámbito de aplicación de la estrategia/política	Estructura
	<p>privado, aumentar la sofisticación y la diversidad de los programas de donaciones de particulares y lograr un mayor número de contribuciones plurianuales en efectivo procedentes de empresas, fundaciones y particulares con grandes fortunas. El Servicio de Relaciones con los Donantes y Movilización de Recursos (SRDMR) elaboró el plan de trabajo del ACNUR para la recaudación de fondos en el período 2011 a 2015 (la estrategia para 2011-2015), en cuyo estudio intervinieron el Director de la División de Relaciones Externas, los directores de las oficinas regionales y personal directivo. Se presentó una versión resumida a los miembros del Comité Ejecutivo. La estrategia para 2011-2015 incluye: a) la promoción a alto nivel en países que son donantes tradicionales; b) planes de acción específicos por regiones para los donantes nuevos y emergentes; c) formación, apoyo y orientación adicionales para las oficinas regionales y las oficinas en los países con el fin de mejorar su capacidad para recaudar fondos accesibles a nivel local; d) el acceso a partidas de financiación para la transición y el desarrollo; y e) aumento de la financiación procedente del sector privado. Tomando como base estos cinco pilares, es necesario: a) fortalecer la capacidad de comunicación y gestión del ACNUR; b) reforzar su infraestructura (sistemas, herramientas y recursos humanos) intensificando la labor de promoción en las capitales de los principales países donantes; y c) ampliar su red e intensificar el apoyo que presta sobre el terreno en materia de recaudación de fondos.</p>	<p>basan en la estrategia de toda la organización. Un elemento de la estrategia es proporcionar formación, apoyo y orientación adicionales a las oficinas regionales y en los países con el fin de mejorar su capacidad para recaudar fondos accesibles a nivel local. La Sección de Financiación Humanitaria y Apoyo sobre el Terreno del SRDMR, junto con el SRDMR de Bruselas y el Servicio de Recaudación de Fondos del Sector Privado (SRFSP) organizan varios talleres de formación regionales acerca de la recaudación de fondos sobre el terreno. Estos talleres estimulan, y a menudo fundamentan, la formulación de estrategias de recaudación de fondos para el ámbito nacional o regional.</p>	<p>entre otros. Habida cuenta de la importancia y la complejidad de las instituciones de la Unión Europea que son donantes, se estableció una dependencia del SRDMR para Bruselas, que se dedica específicamente a movilizar recursos de todas las instituciones de la Unión Europea. Esta dependencia responde ante el Director de la Oficina Regional para Europa y recauda fondos de particulares, empresas y fundaciones. Además, apoya las actividades de recaudación de fondos en 20 países de Asia, América, Europa y Oriente Medio a través de una red de asociaciones y profesionales nacionales en sus oficinas de Londres, Ginebra, Bangkok, Roma y Washington D.C.</p>

Organización	Existencia de estrategia/documento de política	Ámbito de aplicación de la estrategia/política	Estructura
<b>OOPS</b>	<p>Hay elementos de la estrategia que se están refinando constantemente, como las estrategias relativas a determinados gobiernos donantes (2013), la estrategia conjunta de movilización de recursos del período 2012-2014 para la Iniciativa de Soluciones de Transición y la estrategia para la Unión Europea.</p> <p>La estrategia para el período 2012-2015, que fue aprobada en 2011 por la Comisión Asesora del OOPS, se basa en tres objetivos: a) intensificar su relación de asociación con los donantes tradicionales; b) diversificar la base de donantes (extendiéndola hacia los mercados emergentes, nuevos donantes no tradicionales, asociados árabes y fuentes privadas, como fundaciones, empresas y particulares); c) mejorar en todo el Organismo la capacidad para movilizar recursos. Los objetivos anuales de movilización de recursos o recaudación de fondos se revisan y ajustan periódicamente de acuerdo con las necesidades financieras del Organismo.</p>	<p>Hay una estrategia para toda la organización. La movilización de recursos está centralizada en la sede. Las oficinas en los países contribuyen a esta estrategia al aprovechar las oportunidades que se les plantean. Debido a la estructura centralizada de la movilización de recursos del Organismo, las cinco esferas de actividad del OOPS dependen principalmente de la labor del Departamento de Comunicaciones y Relaciones Externas (DCRE) para captar los recursos necesarios.</p>	<p>El DCRE, en la sede de Jerusalén, tiene la responsabilidad general de aplicar la estrategia de movilización de recursos de todo el Organismo. Hay una División de Relaciones con los Donantes específica dentro del DCRE, dirigida por el Jefe de Relaciones con los Donantes, que responde directamente ante el director del departamento. La División de Relaciones con los Donantes administra la mayoría de las carteras de donantes, en particular las de los donantes tradicionales y los grandes mercados emergentes. La Dependencia de Asociaciones se encarga de recaudar fondos de fuentes privadas, incluidas las fundaciones, las empresas, las ONG internacionales y los particulares. La Dependencia de Relaciones de Asociación con los Países Árabes, ubicada en Ammán, supervisa la recaudación de fondos en el mundo árabe. El DCRE depende de las oficinas del Representante en Nueva York, Washington D.C. y Bruselas para promover su causa ante las instituciones y para la movilización de recursos.</p>
<b>ONU-Mujeres</b>	<p>La Directora Ejecutiva aprobó la estrategia en 2012.</p>	<p>Hay una estrategia para toda la organización; las oficinas regionales y las oficinas en los países tienen sus propias estrategias basadas en la estrategia de toda la organización, pero adaptadas a su contexto y sus necesidades.</p>	<p>La Subdivisión de Movilización de Recursos, dependiente de la División de Alianzas Estratégicas, está a cargo de un Director y un Director Adjunto. El Director supervisa la recaudación de fondos para fines generales,</p>

Organización	Existencia de estrategia/documento de política	Ámbito de aplicación de la estrategia/política	Estructura
<b>ONUSIDA</b>	El Gabinete Ejecutivo aprobó en 2011 la Estrategia de Movilización de Recursos para 2011-2013. La División de Movilización de Recursos informa anualmente a los directivos superiores sobre el progreso logrado en la aplicación de la Estrategia. La Estrategia de Movilización de Recursos se actualizó para el período 2014-2015, de conformidad con el Marco Unificado de Presupuesto, Resultados y Rendición de Cuentas del nuevo bienio, que fue presentado a la Junta Coordinadora del Programa en 2013.	Hay una estrategia para toda la organización y la movilización de recursos está centralizada en la sede. Sin embargo, la División de Movilización de Recursos apoya a las oficinas regionales y de los países en las actividades y estrategias de movilización de recursos sobre el terreno.	además de gestionar la Subdivisión, mientras que el Director Adjunto supervisa las actividades de recaudación de fondos para fines concretos. Dentro de la Subdivisión hay tres secciones que se ocupan de: las relaciones con los Estados miembros donantes, la presentación de información a los donantes, y el sector privado y las fundaciones. ONU-Mujeres tiene dos oficinas de enlace: una en Bruselas y otra en Copenhague. Hay una persona que se dedica específicamente a la prestación de apoyo a los 17 comités nacionales de ONU-Mujeres. Se estableció una red de personas de enlace para contribuir a la descentralización de la movilización de recursos.  La División de Movilización de Recursos tiene dos equipos: uno que se encarga de los donantes tradicionales (gobiernos) y otro que se centra en el sector privado, las fundaciones, las modalidades de financiación innovadoras y los nuevos donantes. La División de Movilización de Recursos forma parte de la Oficina del Director Ejecutivo.
<b>PNUD</b>	La Estrategia Integrada de Movilización de Recursos es parte del Marco de Promoción y Relaciones Externas del PNUD. El Marco establece una dirección para el fomento de las relaciones con los donantes, teniendo en cuenta la naturaleza cambiante de la arquitectura del desarrollo y del clima multilateral. La Estrategia Integrada de Movilización de Recursos fue aprobada por	La movilización de recursos no es responsabilidad de una única persona. Hay un enfoque institucional que se aplica, coordina y apoya de manera central, y también se pone en práctica sobre el terreno. El PNUD establece directrices y principios para gestionar las relaciones de asociación de modo que los enfoques de los programas de ámbito mundial, regional y nacional se ajusten al plan	La Dirección de Promoción y Relaciones Externas coordina las relaciones externas, dirige las tareas referidas a la relación con los asociados y a la labor de promoción en lo que respecta, entre otros, a los Estados miembros, los organismos de las Naciones Unidas, el sector privado y las fundaciones, los bancos regionales y otros asociados, además de la relación de la organización con la Junta

Organización	Existencia de estrategia/documento de política	Ámbito de aplicación de la estrategia/política	Estructura
UNESCO	<p>el Grupo Ejecutivo del PNUD en 2012 y actualmente está siendo revisada para ajustarla al nuevo Plan Estratégico.</p>	<p>estratégico. Las oficinas en los países, en colaboración con la Dirección de Promoción y Relaciones Externas y las oficinas regionales, pueden elaborar sus estrategias particulares de movilización de recursos que les permitan ejecutar programas, tratar ciertos temas o prestar atención a determinadas zonas geográficas.</p>	<p>Ejecutiva, y también dirige las funciones de comunicación externa. El Director del Grupo de Asociaciones para los Recursos y el Director del Grupo de Asuntos Multilaterales y Coherencia de las Naciones Unidas responden ante el Subsecretario General/ Director de la Oficina de Promoción y Relaciones Externas.</p>
	<p>La UNESCO tiene: el Plan Estratégico de Movilización de Recursos Extrapresupuestarios (aprobado por el Consejo Ejecutivo); el Programa Adicional Complementario, que contiene objetivos cuantitativos para la movilización de recursos; y la Estrategia Global de Alianzas. En 2012, se presentó al Consejo Ejecutivo el Marco Normativo para las Alianzas Estratégicas: una Estrategia Global de Alianzas (véanse los documentos 190 EX/21, Parte II y 190 EX/INF.7 de la UNESCO). El Consejo acogió la Estrategia con beneplácito y solicitó que se añadieran otras tres categorías de asociados, además de objetivos y logros previstos para cada categoría. En 2013, se presentaron al Consejo Ejecutivo las estrategias correspondientes a esas tres categorías adicionales de asociados.</p>	<p>Hay una estrategia para toda la organización; las oficinas regionales y en los países tienen sus propias estrategias basadas en la estrategia de toda la organización.</p>	<p>Dentro de la Oficina de Planificación Estratégica, la División de la Cooperación con las Fuentes de Financiación Extrapresupuestaria (OPE/CFF), está a cargo de la coordinación general de la estrategia de movilización de recursos. La OPS/CFF cuenta con dos secciones: la Sección para Fuentes de Financiación Bilateral Gubernamental y la Sección de Fuentes de Financiación Multilateral y Privada (sector privado, fundaciones, bancos de desarrollo y la Unión Europea). El Subdirector General de Planificación Estratégica es el Director interino de la OPS/CFF y responde ante el Director General. Los sectores programáticos, las oficinas exteriores y los institutos están bajo la orientación y la supervisión del Director General y los subdirectores generales de los sectores programáticos y son responsables de programar, ejecutar y someter a seguimiento los programas y proyectos extrapresupuestarios. Los sectores programáticos, las oficinas exteriores y los institutos están autorizados a movilizar recursos extrapresupuestarios para los lineamientos aprobados del Programa Adicional Complementario en consulta con la OPS/CFF. Para los proyectos extrapresupuestarios generados sobre el</p>

Organización	Existencia de estrategia/documento de política	Ámbito de aplicación de la estrategia/política	Estructura
<b>UNFPA</b>	La Estrategia de Movilización de Recursos del UNFPA, aprobada por el Comité Ejecutivo en 2009, se ajusta al Plan Estratégico, que fue aprobado por el Consejo Ejecutivo para el período 2008-2011 y se prorrogó hasta 2013. La Estrategia se actualizó en 2012 para centrarla más en las relaciones de asociación, en particular con los donantes emergentes (los países del grupo BRICS y entidades del sector privado), y en la financiación a partir de programas conjuntos.	Se trata de una estrategia para toda la organización. Las oficinas regionales y las oficinas en los países tienen sus propias estrategias basadas en la estrategia para toda la organización.	terreno, el director de un instituto o el director o jefe de una oficina exterior puede firmar acuerdos de financiación previa autorización del Director de la OPS/CFF.  La Subdivisión de Movilización de Recursos forma parte de la División de Información y Relaciones Externas. La Subdivisión se encarga de las actividades de movilización de recursos referidas a toda la organización y del inicio de contactos con el sector privado a nivel mundial. Se han delegado en las oficinas del UNFPA en los países las competencias relativas a la ejecución de los programas para el país y la movilización de recursos. Evalúan las necesidades de los programas para los países y localizan donantes que puedan efectuar donaciones para fines concretos. Están facultadas para firmar acuerdos estándar. Toda diferencia con el estándar debe ser aprobada por la sede.
<b>UNICEF</b>	Entre los documentos de estrategia y de política figuran los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directiva ejecutiva sobre recaudación de fondos (CF/EXD/2003-013), aprobada por el Director Ejecutivo en 2003.</li> <li>• Plan Estratégico de Mediano Plazo para el período 2006-2009 (E/ICEF/2005/11), aprobado por la Junta Ejecutiva en 2005.</li> <li>• Marco estratégico para las asociaciones y relaciones de colaboración (E/ICEF/2009/10), aprobado por la Junta Ejecutiva en 2009.</li> </ul>	Todos los documentos se aplican a toda la organización. Dos divisiones de la sede se encargan de la coordinación: la PARMO y la PFP. Las oficinas del UNICEF en los países, las oficinas regionales y las divisiones de la sede, en particular la División de Programas, también realizan sus propias actividades de recaudación de fondos con el apoyo de la PARMO y la PFP. Las oficinas en los países elaboran estrategias integrales de movilización de recursos para obtener otros recursos (para fines específicos) en apoyo a su programa para el país y, en algunos casos, recursos ordinarios (para fines generales) que	La PARMO trata con gobiernos, organizaciones intergubernamentales, arreglos interinstitucionales, Alianzas Programáticas Mundiales e instituciones financieras internacionales. La PFP trata con los Comités Nacionales, las empresas y las fundaciones privadas, el público en general y las ONG. Los directores de la PARMO y de la PFP responden ante el Director Ejecutivo Adjunto responsable de las relaciones externas y las alianzas.

Organización	Existencia de estrategia/documento de política	Ámbito de aplicación de la estrategia/política	Estructura
<p><b>ONUDI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movilización de recursos del sector público en un entorno cambiante: Estrategia y Plan de Acción del UNICEF para el período 2011-2012, aprobada en 2011 por el Director de la Oficina de Alianzas y Movilización de Recursos en el Sector Público (PARMO).</li> <li>• Plan Estratégico de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para el período 2011-2013, aprobado en 2011 por el Director de la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado (PFP).</li> <li>• Movilización de recursos ordinarios: estrategia para el crecimiento, aprobada en 2012 por el Director de la PARMO y el Director de la PFP.</li> </ul> <p>El Plan Estratégico de Mediano Plazo del UNICEF se actualizó e hizo extensivo a 2011 y 2013. En septiembre de 2012 se presentó un informe a la Junta Ejecutiva sobre la aplicación del marco estratégico para las asociaciones y relaciones de colaboración. La Estrategia Mundial de Movilización de Recursos se actualizará en 2014.</p>	<p>se destinan a la organización. Algo más de 20 oficinas en los países han formalizado estrategias para la recaudación de fondos del sector privado, en complemento a la labor tradicional de recaudación de fondos de los gobiernos. Otras dependencias de la sede cumplen una importante función de apoyo a la labor de movilización de recursos del UNICEF.</p>	
	<p>No hay un único documento donde se formule expresamente la estrategia. Hay documentos legislativos y directrices (entre ellas, directrices sobre la cooperación técnica y la movilización de fondos). Los informes periódicos actualmente presentados a los órganos rectores suelen contener bastante información relacionada con la estrategia de movilización de recursos.</p>	<p>La labor de movilización de recursos y coordinación está centralizada en la sede y corre a cargo de la Subdivisión de Planificación Estratégica, Relación con los Donantes y Garantía de Calidad, lo que garantiza la aplicación coherente del enfoque y las directrices de la organización. Los aspectos descentralizados de la movilización de recursos incumben a las oficinas en los países y a las oficinas técnicas, aunque los acuerdos se ultiman en la sede. Los acuerdos</p>	<p>La Dependencia de Relaciones de Asociación con los Donantes y de Coordinación con el GNUM responde ante el Director de la Planificación Estratégica, las Relaciones de Asociación con los Donantes y la Garantía de Calidad. Las actividades de movilización de recursos son coordinadas por tres entidades diferentes: el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (1 P-5, 1 P-2); la secretaría el Protocolo de Montreal relativo a las Sustancias que Agotan la Capa de Ozono (una</p>

Organización	Existencia de estrategia/documento de política	Ámbito de aplicación de la estrategia/política	Estructura
<b>UNOPS</b>	La UNOPS es una entidad autofinanciada que ejecuta proyectos en nombre de sus asociados y carece de financiación básica. Por consiguiente, la UNOPS no realiza actividades de movilización de recursos.	La UNOPS funciona sobre la base del principio de recuperación total de gastos, es decir que todos los gastos relacionados con proyectos, ya sean directos o indirectos, se recuperan de conformidad con la Política de Fijación de Precios al Cliente, que está aprobada y se actualiza periódicamente.	<p>subdivisión, que también ejecuta proyectos del Protocolo de Montreal); y la Dependencia de Relaciones de Asociación con los Donantes y de Coordinación con el GNUD (1 P-4, 1 P-3; gestiona los demás donantes, incluidos los gobiernos, el sector privado, las instituciones de la Unión Europea y las instituciones financieras internacionales, entre otros).</p> <p>En 2013, se crearon el Grupo de Asociaciones con Empresas y la Política sobre Asociaciones con Empresas, de cara a la colaboración con las entidades del sector privado. La oficina de enlace de Bruselas se encarga de la coordinación con la Unión Europea.</p>
<b>OMT</b>	No. En 2010, el nuevo Secretario General creó el Programa de Relaciones Institucionales y Empresariales, al que encomendó el mandato de movilizar recursos.	N.A.	El Programa de Relaciones Institucionales y Empresariales se encarga de desarrollar asociaciones y alianzas, de cooperar con las instituciones de las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales y regionales, y de elaborar y aplicar una estrategia de movilización de recursos. El Programa de Relaciones Institucionales y Empresariales depende del Director Ejecutivo de Competitividad, Relaciones Externas y Asociaciones.
<b>UPU</b>	No. Las actividades de movilización de recursos comenzaron en 2009. La Junta Directiva entabló conversaciones con el fin de establecer unas directrices:	Los recursos se dividen en tres categorías: el presupuesto ordinario; las contribuciones resultantes de la venta de productos y servicios; y otras contribuciones	Las actividades de movilización de recursos referidas a los organismos de financiación son coordinadas por la dependencia de movilización de recursos, integrada por un

Organización	Existencia de estrategia/documento de política	Ámbito de aplicación de la estrategia/política	Estructura
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las actividades de movilización de recursos de la UPU se realizan en función de los proyectos.</li> <li>Las actividades de movilización de recursos no están orientadas específicamente a obtener fondos para la Oficina Internacional de la UPU. También son prioritarias las actividades encaminadas al suministro de fondos directamente a los países miembros. La Oficina Internacional planea proponer al Consejo de Administración una estrategia de movilización de recursos para que la apruebe.</li> </ul>	<p>extrapresupuestarias. La tercera categoría engloba, entre otros, los fondos recaudados a través de las actividades de movilización de recursos. Esas contribuciones generalmente están vinculadas a proyectos o actividades específicos.</p>	<p>funcionario de categoría P-3, que dedica la mitad de su tiempo a la movilización de recursos y la otra mitad a gestionar proyectos, lo cual incluye la presentación de informes a los donantes sobre los proyectos que estos financian. El puesto depende de la Oficina Ejecutiva y responde ante su Director. En el período 2008-2009, el puesto contó con 5.000 dólares de recursos disponibles, frente a los 10.000 dólares de que dispuso en el período 2010-2011. Las actividades de movilización de recursos referidas a los países miembros corren a cargo de cada dirección o programa con respecto a sus propias actividades, en coordinación con la Dirección de la Cooperación para el Desarrollo. Debido a que la UPU tiene una presencia muy limitada sobre el terreno (seis oficinas regionales en todo el mundo, con tan solo un funcionario en cada una de ellas), las oficinas exteriores no llevan a cabo actividades de movilización de recursos.</p>
<b>PMA</b>	<p>La estrategia de movilización de recursos se basa en los objetivos estratégicos del PMA y en su marco de resultados estratégicos, que se actualiza cada cuatro años.</p> <p>Entre los documentos de estrategia y de política pertinentes figuran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Para las asociaciones con los gobiernos, "Proceso de movilización de recursos adaptado a un entorno cambiante" (WFP/EB.1/2010/5-B/Rev.1).</li> </ul>	<p>El PMA tiene una estrategia de movilización de recursos para toda la organización, en la que las oficinas regionales y de los países basan sus propias estrategias de movilización de recursos.</p>	<p>Hay un Departamento de Asociaciones y Servicios de Gobernanza en la sede, dirigido por un Subsecretario General. El departamento cuenta con una división encargada de las asociaciones con los gobiernos, otra para las asociaciones con el sector privado y una tercera división para los miembros de la Junta Ejecutiva. Los Directores de división (D-2) responden ante el Subsecretario General del departamento, que a su vez responde ante el Director Ejecutivo. Integrado a la División de</p>

Organización	Existencia de estrategia/documento de política	Ámbito de aplicación de la estrategia/política	Estructura
OMS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para las asociaciones con el sector privado, la Estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado (véase: WFP/EB.1/2008/5-B/1).</li> </ul> <p>La Junta Ejecutiva aprobó en 2013 una nueva estrategia relativa al sector privado para el período 2013-2017. Se está redactando una estrategia institucional de movilización de recursos para establecer asociaciones sostenibles que den lugar a inversiones en el nuevo plan estratégico para el período 2014-2017, que la Junta habrá de aprobar en 2014.</p>		<p>Asociaciones con los Gobiernos hay un equipo dedicado específicamente a la movilización de recursos en los países. El Departamento de Asociaciones y Servicios de Gobernanza también tiene oficinas de enlace exteriores en Alemania, Bélgica, China, los Emiratos Árabes Unidos, España, los Estados Unidos de América, Francia, el Japón y la República de Corea. La estructura está descentralizada para algunas oficinas (Washington D.C., Bruselas y el Japón, además de las oficinas regionales y en los países), mientras que otras permanecen centralizadas (es decir, que dependen de la División de Alianzas con los Gobiernos en el caso de Seúl, Berlín, París, Beijing, Dubai y Madrid).</p>
	<p>En el marco de las reformas que se introdujeron en la OMS en 2011, se creó un equipo de tareas interno sobre la financiación y la recaudación de fondos, que opinó que la OMS necesitaba: a) una revisión de su estrategia institucional de movilización de recursos; b) una base de financiación más amplia; c) un marco de financiación revisado; y d) un nuevo marco y estrategia de comunicación institucional. El Equipo de Tareas sobre Movilización de Recursos y Estrategias de Gestión se estableció en 2012 para asesorar al Director General y al Grupo Mundial de Políticas en la movilización de recursos.</p>	<p>Basándose en el examen en curso de las actuales estrategias y planes de acción para la movilización de recursos, y bajo la dirección conjunta del personal directivo de toda la organización, la estructura descentralizada actual empleará redes técnicas horizontales que servirán de piedra angular para definir claramente un ciclo de la movilización de recursos y la coordinación.</p>	<p>El Departamento de Planificación, Coordinación de Recursos y Monitoreo del Desempeño (PRP), que forma parte del grupo orgánico de Administración General, se encarga de la función general de movilizar recursos. Hay personas de contacto para la movilización de recursos en cada oficina regional. Los grupos orgánicos y algunas unidades técnicas también cuentan con personal de movilización de recursos. La movilización de recursos relacionada con los gobiernos está a cargo del PRP. La Unidad de Dirección de las Políticas y Estrategias (PSD), que forma parte del grupo orgánico de la Oficina del Director General, se encarga de</p>

Organización	Existencia de estrategia/documento de política	Ámbito de aplicación de la estrategia/política	Estructura
	<p>Se establecerá un enfoque consistente en tres etapas: la aprobación del presupuesto por programas; el diálogo sobre la financiación; y una labor coordinada de movilización de recursos. La estrategia se ajustará al resultado del diálogo sobre financiación. El plan de acción para la movilización de recursos reunirá los tres niveles de la organización en torno a un programa común de movilización de recursos que estará liderado por el Director General y los directores regionales. El plan se elaborará con la participación de todos los niveles de la organización, se basará en información práctica sobre las preferencias de los donantes y establecerá claramente las funciones y responsabilidades.</p>		<p>promover las relaciones entre la OMS y las partes interesadas no estatales, y sus responsabilidades incluyen realizar evaluaciones de diligencia debida referidas a entidades y fundaciones del sector privado. Para aceptar contribuciones del sector privado es preciso contar con el visto bueno de la PSD, el Departamento Jurídico, el PRP y la Unidad de Contabilidad. Para la movilización de recursos relacionada con, por ejemplo, los fondos fiduciarios de donantes múltiples y otros mecanismos de las Naciones Unidas se cuenta con el apoyo de expertos de la Oficina del Director General. El personal del Servicio de Movilización de Recursos responde ante el del Director del PRP.</p>
<b>OMPI</b>	<p>No. Actualmente se está revisando un proyecto de estrategia de asociación y movilización de recursos de 2009. En la estructura general de financiación de las actividades de la OMPI, las contribuciones voluntarias y la movilización de recursos constituyen una fuente de financiación muy pequeña.</p>	N.A.	<p>La Sección de Organizaciones Intergubernamentales y Asociaciones del Departamento de Relaciones Exteriores constituye el dispositivo de coordinación de la OMPI para las cuestiones relativas a la movilización de recursos. La Sección vela por el intercambio de información, la prestación de servicios de apoyo y la coordinación de actividades. Las tareas referentes a las asociaciones con el sector privado y la movilización de recursos en ese ámbito son coordinadas por la Sección y se efectúan en función de cada proyecto. La Sección depende del Director Ejecutivo del Departamento de Relaciones Exteriores y del Director General Adjunto responsable del Sector de Cuestiones Mundiales de la OMPI. El total de recursos presupuestarios asignados a la Sección de Organizaciones Intergubernamentales y Asociaciones para el bienio 2010-2011 ascendió a 403.000 dólares.</p>

Organización	Existencia de estrategia/documento de política	Ámbito de aplicación de la estrategia/política	Estructura
OMM	La Estrategia de Movilización de Recursos fue aprobada en 2012 por el Consejo Ejecutivo de la OMM en su 64ª reunión y abarca el período de 2012 a 2015.	Es una estrategia para toda la organización. La movilización de recursos está centralizada en la sede.	La Oficina de Movilización de Recursos y Asociaciones para el Desarrollo de la sede acoge a la Dependencia de Coordinación de Programas, que responde ante el Director del Departamento de Desarrollo y de Actividades Regionales.

## Anexo II

## Composición de las oficinas de movilización de recursos y recursos de que disponen

A menos que se señale otra cosa, todos los puestos son a tiempo completo, los recursos presupuestarios no incluyen los gastos de personal y las contribuciones voluntarias no incluyen otros ingresos.

### Fondos y programas

<b>PNUMA</b>	<b>2006-2007</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2010-2011</b>
<i>Sección de Asociaciones con Donantes y Contribuciones</i>			
Nº de directores o equivalente	0	1	1
Nº de puestos P-5 o equivalente	1	1	1
Nº de puestos P-3 o equivalente	0	0	1
Nº de puestos P-2 o equivalente	0	2-1	1
Nº de puestos del Cuadro de Servicios Generales o equivalente	2	3	3
<b>Número total de funcionarios</b>	<b>3</b>	<b>7-6</b>	<b>7</b>
<b>Total de recursos presupuestarios (dólares EE.UU.)</b>	<b>414 400</b>	<b>1 440 214</b>	<b>1 920 442</b>
<b>Total de contribuciones voluntarias (dólares EE.UU.)</b>	<b>152 609 000</b>	<b>233 343 000</b>	<b>267 612 000</b>
<b>UNFPA</b>	<b>2006-2007</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2010-2011</b>
<i>Subdivisión de Movilización de Recursos</i>			
Nº de directores o equivalente	1	1	1
Nº de puestos P-5 o equivalente	2	2	2
Nº de puestos P-4 o equivalente	4	4-3	3
Nº de puestos P-3 o equivalente	2-1	2	2
Nº de puestos P-2 o equivalente	1	2	1
Nº de puestos del Cuadro de Servicios Generales o equivalente	4	8	8
<b>Número total de funcionarios</b>	<b>14-13</b>	<b>19-18</b>	<b>17</b>
<b>Total de recursos presupuestarios (dólares EE.UU.)</b>	<b>1 088 103</b>	<b>3 275 481</b>	<b>4 283 997</b>
<b>Total de contribuciones voluntarias (dólares EE.UU.)</b>	<b>1 294 000 000</b>	<b>1 553 900 000</b>	<b>1 732 400 000</b>
<b>ACNUR</b>	<b>2006-2007</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2010-2011</b>
<i>Servicio de Relaciones con los Donantes y Movilización de Recursos (SRDMR)</i>			
Nº de directores o equivalente	1 - 1	1 - 1	1 - 1
Nº de puestos P-5 o equivalente	1 - 2	3 - 3	3 - 3
Nº de puestos P-4 o equivalente	5 - 6	4 - 4	4 - 5
Nº de puestos P-3 o equivalente	2 - 3	3 - 3	3 - 3

Nº de puestos P-2 o equivalente	5 – 4	4 – 4	4 – 4
Nº de puestos del Cuadro de Servicios Generales o equivalente	8 – 8	8 – 8	8 – 8
Otros (funcionarios subalternos del Cuadro Orgánico)	4 – 6	6 – 4	6 – 5
<b>Número total de funcionarios del SRDRM</b>	<b>26 – 30</b>	<b>29 – 27</b>	<b>29 – 29</b>
<b>Total de recursos presupuestarios del SRDRM (incluidos los gastos de personal) (dólares EE.UU.)</b>	<b>6 939 872</b>	<b>8 431 423</b>	<b>11 747 296</b>
<b>ACNUR</b>	<b>2006-2007</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2010-2011</b>
<i>Servicio de Recaudación de Fondos en el Sector Privado (SRFSP)</i>			
Nº de directores o equivalente	1 – 1	1 – 1	1 – 1
Nº de puestos P-5 o equivalente	1 – 2	0 – 1	1 – 2
Nº de puestos P-4 o equivalente	5 – 4	2 – 2	2 – 2
Nº de puestos P-3 o equivalente	3 – 2	1 – 4	5 – 6
Nº de puestos P-2 o equivalente	2 – 2	2 – 1	1 – 2
Nº de puestos del Cuadro de Servicios Generales o equivalente	4 – 4	2 – 2	2 – 4
<b>Número total de funcionarios del SRFSP</b>	<b>16 – 15</b>	<b>8 – 11</b>	<b>12 – 17</b>
<b>Total de recursos presupuestarios del SRFSP (incluidos los gastos de personal) (dólares EE.UU.)</b>	<b>16 975 061</b>	<b>36 909 211</b>	<b>82 886 147</b>
<b>Número total de funcionarios</b>	<b>42-45</b>	<b>37-38</b>	<b>31-46</b>
<b>Total de recursos presupuestarios (incluidos los gastos de personal) (dólares EE.UU.)</b>	<b>23 914 933</b>	<b>45 340 634</b>	<b>94 633 443</b>
<b>Total de contribuciones voluntarias (dólares EE.UU.)</b>	<b>2 348 533 115</b>	<b>3 313 741 961</b>	<b>3 952 107 000</b>
<b>UNODC</b>	<b>2006-2007</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2010-2011</b>
<i>Sección de Cofinanciación y Asociaciones (incluidas las oficinas en Bruselas)</i>			
Nº de puestos P-5 o equivalente	1	1	1
Nº de puestos P-4 o equivalente	2	2	2
Nº de puestos P-3 o equivalente	1	3	3
Nº de puestos P-2 o equivalente	2	0	0
Nº de puestos del Cuadro de Servicios Generales o equivalente	2	2	2
<b>Número total de funcionarios</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>Total de recursos presupuestarios (dólares EE.UU.)</b>	<b>0,16 millones</b>	<b>0,12 millones</b>	<b>0,10 millones</b>
<b>Total de contribuciones voluntarias (dólares EE.UU.)</b>	<b>343 millones</b>	<b>489,3 millones</b>	<b>479,7 millones</b>

UNICEF	2006-2007	2008-2009	2010-2011
<b>Oficina de Alianzas y Movilización de Recursos en el Sector Público (PARMO)</b>			
Nº de directores o equivalente	4	4	4
Nº de puestos P-5 o equivalente	12	13	13
Nº de puestos P-4 o equivalente	1	3	3
Nº de puestos P-3 o equivalente	10	11	11
Nº de puestos P-2 o equivalente	10	9	10
Nº de puestos del Cuadro de Servicios Generales o equivalente	17	19	19
<b>Número total de funcionarios de la PARMO</b>	<b>54</b>	<b>59</b>	<b>60</b>
<b>Total de recursos presupuestarios de la PARMO (dólares EE.UU.)</b>	<b>2 millones</b>	<b>3 millones</b>	<b>3 millones</b>
<b>División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado (PFP)</b>			
Nº de directores o equivalente	5	5	5
Nº de puestos P-5 o equivalente	8	18	19
Nº de puestos P-4 o equivalente	28	33	45
Nº de puestos P-3 o equivalente	30	36	51
Nº de puestos P-2 o equivalente	16	11	10
Nº de puestos del Cuadro de Servicios Generales o equivalente	117	105	74
Otros	27	23	21
<b>Número total de funcionarios de la PFP</b>	<b>231</b>	<b>231</b>	<b>225</b>
<b>Total de recursos presupuestarios de la PFP* (dólares EE.UU.)</b>	<b>165 millones</b>	<b>184 millones</b>	<b>198 millones</b>
<b>Número total de funcionarios</b>	<b>285</b>	<b>290</b>	<b>285</b>
<b>Total de recursos presupuestarios (dólares EE.UU.)</b>	<b>167 millones</b>	<b>187 millones</b>	<b>201 millones</b>
<b>Total de contribuciones voluntarias (dólares EE.UU.)</b>	<b>3 631 695 771</b>	<b>4 495 625 731</b>	<b>6 537 629 000</b>

\* Incluye los costos de los bienes distribuidos, fondos de inversión, gastos directos e indirectos con exclusión de los gastos de personal.

OOPS	2006-2007	2008-2009	2010-2011
<b>División de Relaciones con los Donantes, Dependencia de Asociaciones</b>			
Nº de directores o equivalente	1	1	1
Nº de puestos P-5 o equivalente	2	2	2
Nº de puestos P-4 o equivalente	3	3	4
Nº de puestos P-3 o equivalente	0	0	1
Nº de puestos P-2 o equivalente	3	3	4

Nº de puestos del Cuadro de Servicios Generales o equivalente	14	14	14	
<b>Número total de funcionarios</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	
<b>Total de recursos presupuestarios (dólares EE.UU.)</b>	<b>2 756 682</b>	<b>5 482 206</b>	<b>7 872 835</b>	
<b>Total de contribuciones voluntarias (dólares EE.UU.)</b>	<b>1 202 710 171</b>	<b>1 650 581 419</b>	<b>1 674 798 429</b>	
<b>PMA</b>	<b>2006-2007</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2010-2011</b>	<b>Al 31 de enero de 2013</b>
<i>División de Asociaciones con los Gobiernos (PGG) (incluye al personal de la sede (34) y de las oficinas de enlace en Beijing (1), Berlín (4), Madrid (1), París (2) y los Emiratos Árabes Unidos (1))</i>				
Funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico				17
Funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico (corto plazo)				5
Funcionarios subalternos del Cuadro Orgánico				1
Funcionarios del Cuadro de Servicios Generales		No disponible		12
Funcionarios del Cuadro de Servicios Generales (corto plazo)				4
Consultores				4
<b>Número total de funcionarios de la PGG</b>				<b>43</b>
<i>Oficina de Enlace de Bruselas</i>				
Funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico				5
Funcionarios del Cuadro de Servicios Generales				3
Funcionarios del Cuadro de Servicios Generales (corto plazo)		No disponible		1
Consultores				1
<b>Número total de funcionarios de la Oficina de Enlace de Bruselas</b>				<b>10</b>
<i>Oficina de Enlace de Tokio</i>				
Funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico				3
Funcionarios del Cuadro de Servicios Generales				1
Funcionarios del Cuadro de Servicios Generales (corto plazo)		No disponible		1
<b>Número total de funcionarios de la Oficina de Enlace de Tokio</b>				<b>5</b>

**Oficina de Enlace de Washington D.C.**

Funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico		4
Funcionarios del Cuadro de Servicios Generales	No disponible	4
Consultores		4
<b>Número total de funcionarios de la Oficina de Enlace de Washington D.C.</b>		<b>12</b>

**División de Asociaciones con el Sector Privado (PGP) (incluido el personal de la sede (20) y de Australia (1), los Emiratos Árabes Unidos (2), los Estados Unidos de América (7), Indonesia (1), el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte (2), la República de Corea (3) y Tailandia (2))**

Funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico		21
Funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico (corto plazo)		5
Funcionarios subalternos del Cuadro Orgánico		1
Funcionarios del Cuadro de Servicios Generales	No disponible	4
Consultores		7
<b>Número total de funcionarios de la PGP</b>		<b>38</b>
<b>Número total de funcionarios (PGG, Oficinas de Enlace y PGP)</b>		<b>108</b>

Recursos presupuestarios	2006-2007 (dólares EE.UU.)	2008-2009 (dólares EE.UU.)	2010-2011 (dólares EE.UU.)	
Sector público, sede	7,3 millones	9 millones	10,7 millones	
Bruselas	2,4 millones	3,2 millones	3,9 millones	
Tokio	3,4 millones	2,8 millones	2,9 millones	No disponible
Washington D.C.	3,7 millones	3,4 millones	4 millones	
Berlín	1,6 millones	0,8 millones	0,9 millones	
Sector privado, sede	9 millones	2,2 millones	2,1 millones	
<b>Total de recursos presupuestarios</b>	<b>27,4 millones</b>	<b>21,4 millones</b>	<b>24,5 millones</b>	
<b>Total de contribuciones voluntarias</b>	<b>5 588 273 000</b>	<b>9 493 800 000</b>	<b>7 863 295 000</b>	

ONUSIDA	2006-2007	2008-2009	2010-2011
	<i>Dependencia de Relaciones con los Donantes (DRU)</i>	<i>Dependencia de Movilización de Recursos (RMO)</i>	<i>División de Movilización de Recursos (RMO)</i>
Nº de directores o equivalente	0	0	1
Nº de puestos P-5 o equivalente	1	1	0
Nº de puestos P-4 o equivalente	1	1	2
Nº de puestos P-3 o equivalente	2	1	4
Nº de puestos P-2 o equivalente	1	2	1

Nº de puestos del Cuadro de Servicios Generales o equivalente	1	2 – 1 tiempo completo/ 1 tiempo parcial	1 tiempo completo/ 1 tiempo parcial
<b>Número total de funcionarios</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>10</b>
<b>Total de recursos presupuestarios de la DRU (dólares EE.UU.)</b>	<b>81 954</b>	<b>N.A.</b>	<b>N.A.</b>
<b>Total de recursos presupuestarios de la RMO (básicos) (dólares EE.UU.)</b>	<b>N.A.</b>	<b>1 068 733</b>	<b>1 700 000</b>
<b>Total de recursos presupuestarios de la RMO (complementarios) (dólares EE.UU.)</b>	<b>N.A.</b>	<b>1 382 769</b>	<b>765 604</b>
<b>Total de recursos presupuestarios (dólares EE.UU.)</b>	<b>81 954</b>	<b>2 451 502</b>	<b>2 465 604</b>
<b>Total de contribuciones voluntarias (dólares EE.UU.)</b>	<b>522 587 000</b>	<b>543 591 263</b>	<b>525 491 000</b>

### Organismos especializados

<b>FAO</b>	<b>2006-2007</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2010-2011</b>
Nº de directores o equivalente	0,25	0,4	1
Nº de puestos P-5 o equivalente	0,2	0,4	5
Nº de puestos P-4 o equivalente	0,3	0,1	1
Nº de puestos P-3 o equivalente	0,4	0,4	1
Nº de puestos del Cuadro de Servicios Generales o equivalente	1,1	1,7	6
<b>Número total de funcionarios</b>	<b>2,25</b>	<b>3</b>	<b>14</b>
<b>Movilización de recursos de los Estados miembros (dólares EE.UU.)</b>	<b>728 270</b>	<b>863 567</b>	<b>-</b>
<b>Estrategia de Movilización y Gestión de Recursos (dólares EE.UU.)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>841 649</b>
<b>Total de recursos presupuestarios (dólares EE.UU.)</b>	<b>728 270</b>	<b>863 567</b>	<b>841 649</b>
<b>Total de contribuciones voluntarias (dólares EE.UU.)</b>	<b>1 051 613 000</b>	<b>1 443 847 000</b>	<b>1 790 453 000</b>
<b>OIT</b>	<b>2006-2007</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2010-2011</b>
Nº de directores o equivalente	0,5	0,5	1
Nº de puestos P-5 o equivalente	1	1,5	1,5
Nº de puestos P-4 o equivalente	1	1,5	2,5
Nº de puestos P-3 o equivalente	1	1	1
Nº de puestos P-2 o equivalente	1	1	1
Nº de puestos del Cuadro de Servicios Generales o equivalente	1	1	1
<b>Número total de funcionarios</b>	<b>5,5</b>	<b>6,5</b>	<b>8</b>
<b>Total de recursos presupuestarios (dólares EE.UU.)</b>	<b>927 672</b>	<b>1 196 508</b>	<b>1 704 120</b>
<b>Total de contribuciones voluntarias (dólares EE.UU.)</b>	<b>415 647 000</b>	<b>506 810 000</b>	<b>519 059 000</b>

UNESCO	2006-2007	2008-2009	2010-2011
<b>Oficina de Planificación Estratégica, División de la Cooperación con las Fuentes de Financiación Extrapresupuestarias (OPE/CFF)</b>			
Nº de Subdirectores generales	1	1	1
Nº de directores o equivalente	1	1	1
Nº de puestos P-5 o equivalente	2	2	2
Nº de puestos P-4 o equivalente	3	3	3
Nº de puestos P-3 o equivalente	3	4	3
Nº de puestos P-2 o equivalente	4	4	3
Nº de puestos del Cuadro de Servicios Generales o equivalente	9	8	6
Otros (expertos asociados /adscripciones)	2	2	4
<b>Número total de funcionarios</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>23</b>
<b>Total de recursos presupuestarios (dólares EE.UU.)</b>	<b>N.A.</b>	<b>474 699</b>	<b>348 102</b>
<b>Total de contribuciones voluntarias (dólares EE.UU.)</b>	<b>711 973 591</b>	<b>601 316 496</b>	<b>577 037 538</b>
ONUDI	2006-2007	2008-2009	2010-2011
<b>Subdivisión de Planificación Estratégica, Relación con los Donantes y Garantía de Calidad</b>			
Nº de directores o equivalente	1	1	1
Nº de puestos P-5 o equivalente	1	1	1
Nº de puestos P-4 o equivalente	1	0	0
Nº de puestos P-3 o equivalente	1	1	1
Nº de puestos del Cuadro de Servicios Generales o equivalente	2	2	2
<b>Número total de funcionarios</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Total de recursos presupuestarios (dólares EE.UU.)</b>	<b>1 753 455</b>	<b>1 625 518</b>	<b>1 649 911</b>
<b>Total de contribuciones voluntarias (dólares EE.UU.)</b>	<b>248 355 543</b>	<b>290 119 000</b>	<b>477 963 000</b>
OMT	2006-2007	2008-2009	2010-2011
<b>Programa de Relaciones Institucionales y Empresariales (funciones de movilización de recursos realizadas a tiempo parcial)</b>			
Nº de puestos P-3 o equivalente			1
Nº de puestos P-2 o equivalente			1
Otros			1
<b>Número total de funcionarios</b>			<b>3</b>
<b>Total de recursos presupuestarios (dólares EE.UU.)</b>			<b>40.000</b>
<b>Total de contribuciones voluntarias (dólares EE.UU.)</b>	<b>6 844 944</b>	<b>13 178 598</b>	<b>13 383 000</b>

<b>OMS</b>	<b>2006-2007</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2010-2011</b>
Nº de directores o equivalente		40% D-2	40% D-2
Nº de puestos P-5 o equivalente		18	18
Nº de puestos P-4 o equivalente		6	6
Nº de puestos P-3 o equivalente	No disponible	1	1
<b>Número total de funcionarios</b>		<b>25</b>	<b>25</b>
<b>Total de recursos presupuestarios (dólares EE.UU.)</b>		<b>20% del total de gastos de personal</b>	
<b>Total de contribuciones voluntarias (dólares EE.UU.)</b>	<b>3 183 160 863</b>	<b>2 745 018 566</b>	<b>3 068 776 000</b>
<b>OMM</b>	<b>2006-2007</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2010-2011</b>
Nº de directores o equivalente	1	1	1
Nº de puestos P-5 o equivalente	1	1	1 (vacante durante 12 meses)
Nº de puestos P-4 o equivalente	0	0	1
Otros (funcionarios subalternos del Cuadro Orgánico)	0	1	1
<b>Número total de funcionarios</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Total de recursos presupuestarios (dólares EE.UU.)</b>	<b>-</b>	<b>320 000</b>	<b>398 000</b>
<b>Total de contribuciones voluntarias (dólares EE.UU.)</b>	<b>32 985 999</b>	<b>57 616 754</b>	<b>66 681 000</b>

### Anexo III

## Los diez Estados miembros que más donaron en los años 2006 a 2011

Fondos aportados (en miles de dólares de los Estados Unidos)

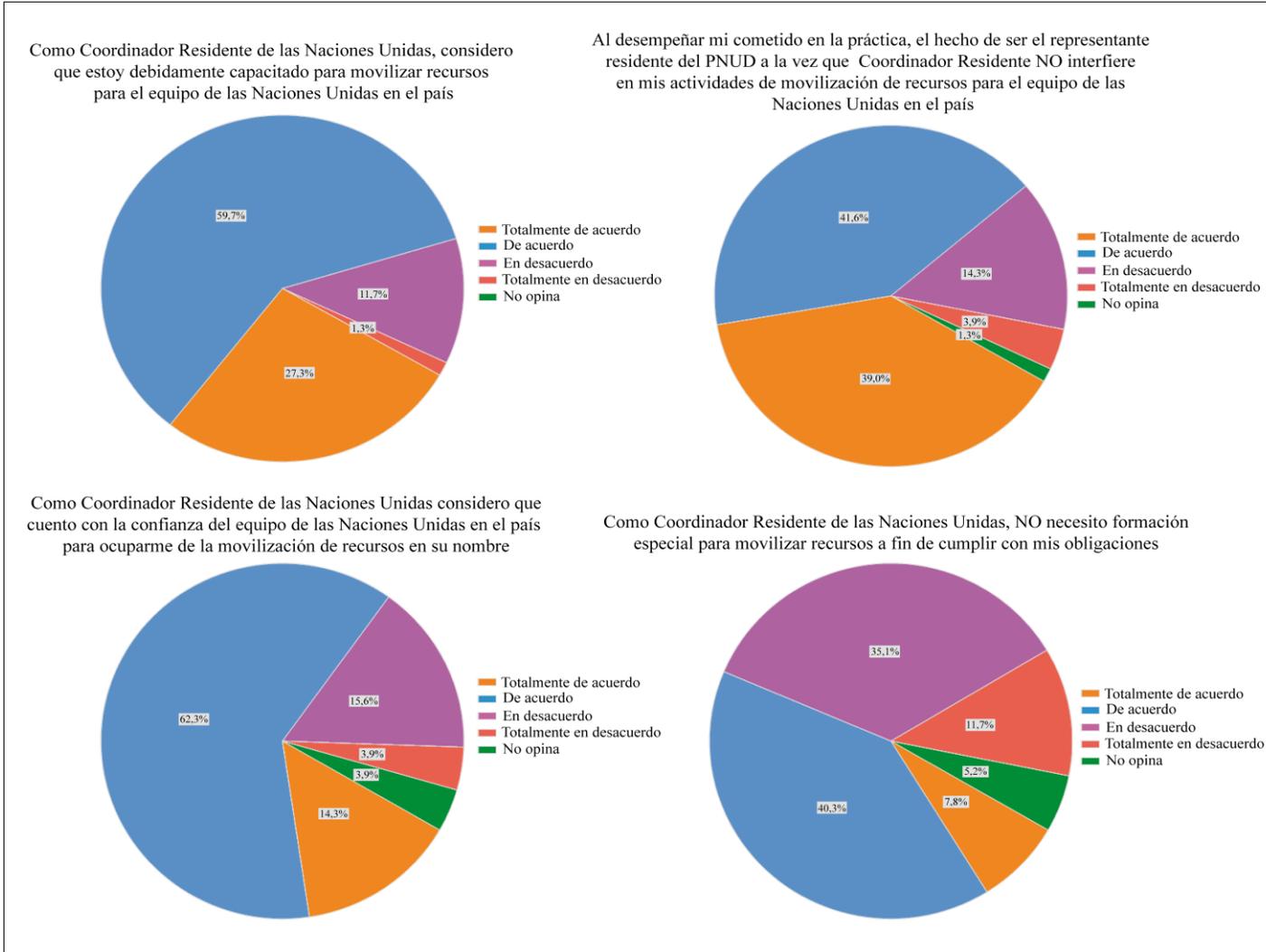
Total	2011	2010	2009	2008	2007	2006							
Estados Unidos de América	19 751 907	Estados Unidos de América	3 416 480	Estados Unidos de América	3 886 758	Estados Unidos de América	3 546 915	Estados Unidos de América	3 682 341	Estados Unidos de América	2 565 087	Estados Unidos de América	2 654 326
Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte	6 475 826	Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte	1 392 823	Japón	1 348 413	Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte	918 452	Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte	1 025 986	Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte	1 070 589	Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte	988 743
Japón	5 438 998	Japón	1 146 528	Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte	1 079 233	Japón	852 226	Países Bajos	831 933	Suecia	759 240	Japón	734 524
Suecia	4 355 026	Canadá	1 044 374	Noruega	797 176	Países Bajos	848 089	Canadá	787 203	Noruega	739 829	Suecia	693 931
Canadá	4 274 047	Suecia	844 867	Canadá	788 075	España	803 335	Japón	785 215	Países Bajos	656 273	Países Bajos	590 266
Países Bajos	4 245 886	Noruega	817 617	Países Bajos	731 197	Suecia	766 090	Noruega	650 323	Canadá	582 556	Noruega	537 520
Noruega	4 196 443	Países Bajos	588 128	Suecia	723 725	Noruega	653 978	España	627 623	Japón	572 092	Canadá	485 707
España	2 818 382	Australia	518 105	España	443 756	Canadá	586 132	Suecia	567 173	España	494 651	Brasil	402 699
Alemania	2 066 817	Alemania	414 709	Alemania	379 818	Alemania	460 055	Arabia Saudita	520 564	Brasil	396 911	Argentina	293 688
Australia	1 350 188	Argentina	298 142	Australia	257 724	Australia	184 555	Italia	351 352	Italia	393 320	Alemania	284 887

## Número de organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a las que se prestó apoyo

Total	2011	2010	2009	2008	2007	2006	
Alemania	22 Japón	20 Japón	20 Noruega	20 España	18 Italia	17 Suecia	18
Países Bajos	22 Estados Unidos de América	19 Alemania	19 Alemania	18 Noruega	17 Países Bajos	17 Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte	17
Noruega	22 Noruega	18 Noruega	18 Países Bajos	18 Estados Unidos de América	17 Suecia	17 Estados Unidos de América	17
Suecia	22 Suecia	18 Estados Unidos de América	18 Suecia	18 Canadá	16 Noruega	16 Noruega	16
Italia	21 Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte	17 Suecia	16 Estados Unidos de América	18 Países Bajos	16 España	16 Japón	15
Japón	21 Canadá	16 Países Bajos	15 España	17 Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte	16 Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte	16 España	15
Estados Unidos de América	21 Países Bajos	15 España	14 Japón	14 Japón	15 Canadá	15 Países Bajos	14
Canadá	20 Australia	14 Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte	14 Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte	14 Alemania	14 Estados Unidos de América	15 Canadá	13
España	20 Alemania	13 Canadá	13 Canadá	12 Suecia	14 Japón	14 Alemania	13
Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte	20 Dinamarca	10 Australia	8 Dinamarca	7 Italia	13 Alemania	10 Italia	12

Anexo IV

Resultados de la encuesta entre los coordinadores residentes



## Anexo V

### Sinopsis de las medidas que han de adoptar las organizaciones participantes atendiendo a las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección JIU/REP/2014/1

	Efectos previstos	Naciones Unidas y sus fondos y programas														Organismos especializados y OIEA													
		JIE	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 que se adopten medidas	<input 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 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 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 checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	A título informativo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input 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 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 type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Recomendación 1	<b>a</b>		L	L		L	L	L	L	L	L		L	L	L	L	L	L		L	L	L	L				L	L	
Recomendación 2	<b>f</b>		L	L		L	L	L	L	L	L		L	L	L	L	L	L		L	L	L	L				L	L	
Recomendación 3	<b>h</b>		E	E																								E	
Recomendación 4	<b>f</b>		E	E		E	E	E	E	E	E		E	E		E	E	E	E		E	E	E	E			E	E	
Recomendación 5	<b>h</b>		E	E		E	E	E	E	E	E		E	E	E	E	E	E	E		E	E	E	E			E	E	

**Leyenda:** **L:** La recomendación requiere que el órgano legislativo adopte una decisión.

**E:** La recomendación requiere que el jefe ejecutivo adopte medidas.

: La recomendación no requiere medida alguna por parte de la organización.

**Efectos previstos:** **a:** mayor transparencia y rendición de cuentas; **b:** difusión de buenas/prácticas o prácticas óptimas; **c:** mayor coordinación y cooperación;

**d:** fortalecimiento de la coherencia y la armonización; **e:** mejor control y cumplimiento; **f:** mayor efectividad; **g:** ahorro importante; **h:** mayor eficiencia; **i:** otros.

\* Abarca todas las entidades enumeradas en ST/SGB/2002/11 excepto el ACNUR, ONU-Hábitat, el OOPS, el PNUMA, la UNCTAD y la UNODC.