



# Asamblea General

Distr. general  
14 de septiembre de 2007  
Español  
Original: inglés

**Sexagésimo segundo período de sesiones**  
Tema 63 del programa provisional\*  
**Hacia asociaciones mundiales de colaboración**

## **Intensificación de la cooperación entre las Naciones Unidas y todos los colaboradores pertinentes, en particular el sector privado**

### **Informe del Secretario General\*\***

#### *Resumen*

Las alianzas estratégicas con el sector privado y otros interesados están demostrando ser un método eficaz para promover los objetivos de las Naciones Unidas, en particular las metas de desarrollo. La colaboración entre las Naciones Unidas y el sector empresarial ha evolucionado sobre la base del entendimiento de que si bien los objetivos de la Organización se diferencian claramente de los del sector privado, hay objetivos que se superponen. Además, se reconoce cada vez más que muchos de los problemas más acuciantes del mundo son demasiado complejos para que los enfrente un único sector por sí solo. Por ello, desde el decenio de 1990, el sector privado y otros interesados se han ido convirtiendo en colaboradores activos que ayudan a la Organización a alcanzar sus metas, en forma complementaria a la acción de los gobiernos. En informes anteriores, así como en la resolución 60/215 de la Asamblea General, se ha formulado una amplia gama de recomendaciones para aumentar el alcance, la eficacia y la capacidad de rendición de cuentas de las relaciones entre las Naciones Unidas y el sector empresarial, y al mismo tiempo proteger la integridad y el nombre de la Organización en esas relaciones. En los últimos dos años se han tomado medidas importantes para responder a este programa de reforma, tanto en los distintos organismos, fondos y programas como a nivel del sistema. Debido al carácter amplio y expansivo de estas relaciones, todavía hay un margen considerable para seguir mejorando, concretamente en lo relativo a la capacitación, la creación de capacidad institucional en las oficinas exteriores, la

\* A/62/150.

\*\* El presente informe se ha presentado con retraso debido a la celebración de consultas adicionales de carácter técnico y sustantivo.



orientación estratégica y el protagonismo local, el intercambio de las mejores prácticas, los procesos de selección de los colaboradores, la simplificación de las directrices y la evaluación de los efectos. Es necesario cuidar más la relación entre las Naciones Unidas y el sector empresarial para garantizar que se preste el apoyo y la atención debidos a la aplicación de las medidas recomendadas. El apoyo de la Asamblea General sigue siendo fundamental para llevar adelante y fortalecer la cooperación entre las Naciones Unidas y el sector privado de tal modo que contribuya de la mejor manera posible al logro de los objetivos de las Naciones Unidas.

## Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción.....	4
II. La evolución de la relación entre las Naciones Unidas y el sector empresarial.....	5
III. Evaluación de los progresos en la creación de capacidad institucional para una colaboración eficaz y desafíos pendientes.....	12
A. Capacitación.....	13
B. Creación de capacidad institucional en las oficinas exteriores.....	13
C. Orientación estratégica y protagonismo local.....	14
D. Intercambio de las mejores prácticas.....	15
E. Procesos de selección de los colaboradores.....	17
F. Simplificación de las directrices.....	18
G. Evaluación de los efectos.....	19
IV. Recomendaciones.....	21
A. Adaptar la capacitación a las necesidades y recurrir a fuentes más diversas de capacitación.....	21
B. Fortalecer los centros de coordinación con el sector privado y extender el reconocimiento de la evolución de las asociaciones.....	21
C. Fortalecer la planificación estratégica para entablar relaciones de colaboración con el sector privado.....	22
D. Aumentar la difusión y la adopción de mecanismos de intercambio de experiencias... ..	22
E. Mejorar la identificación y selección de los colaboradores.....	22
F. Actualizar las directrices para la colaboración entre las Naciones Unidas y el sector empresarial.....	23
G. Crear y difundir instrumentos de evaluación de los efectos.....	23
V. Conclusiones.....	24

## I. Introducción

1. Este informe se presenta en cumplimiento de la resolución 60/215 de la Asamblea General, en la que la Asamblea pidió al Secretario General que en su sexagésimo segundo período de sesiones le presentara un informe sobre la aplicación de las modalidades propuestas para intensificar la cooperación entre las Naciones Unidas y todos los colaboradores pertinentes, en particular el sector privado.

2. Existen tres informes anteriores del Secretario General sobre la cooperación entre las Naciones Unidas y todos los colaboradores pertinentes (A/56/323, A/58/227 y A/60/214). El presente informe se basa en esos documentos y da un panorama general de las últimas tendencias en las relaciones entre las Naciones Unidas y el sector privado<sup>1</sup>.

3. La Asamblea General ha subrayado reiteradamente que una relación eficaz entre las Naciones Unidas y el sector privado puede contribuir al logro de los fines de las Naciones Unidas, en particular las metas de desarrollo convenidas internacionalmente, como los objetivos de desarrollo del Milenio. Para aprovechar todo el potencial de las contribuciones del sector privado a la labor de las Naciones Unidas, salvaguardando al mismo tiempo la integridad y la reputación de la Organización, la Asamblea General, en su resolución 60/215, pidió al Secretario General que tomara medidas en siete aspectos fundamentales: la promoción de la capacitación adecuada en todos los niveles; la consolidación de la capacidad institucional en las oficinas en los países; el fortalecimiento de la orientación estratégica y el control local; el intercambio de mejores prácticas; la mejora de los procesos de selección de asociados; la simplificación de las directrices de las Naciones Unidas para establecer alianzas entre las Naciones Unidas y todos los colaboradores pertinentes, incluido el sector privado, y la promoción de mecanismos de evaluación de los efectos.

4. En los últimos dos años, las Naciones Unidas han tomado medidas importantes para responder a este programa de reforma a nivel de sus distintos organismos, fondos y programas. Además, toda la Organización en su conjunto ha dado pasos concretos con miras a fortalecer la cooperación con el sector privado y ha facilitado los esfuerzos a nivel de todo el sistema para aumentar el alcance, la eficacia y la capacidad de rendición de cuentas de las relaciones con el sector empresarial.

5. Muchos organismos, fondos y programas han adoptado medidas importantes para mejorar su capacidad de trabajar con el sector privado en apoyo de los objetivos de las Naciones Unidas, por ejemplo encarando la colaboración con un enfoque estratégico y fortaleciendo la capacidad de sus oficinas exteriores para tender puentes hacia el sector privado. Si bien la mayoría de las entidades del sistema de las Naciones Unidas son optimistas en cuanto a lo que las alianzas pueden aportar a su misión, muchas no pueden aún demostrar un éxito total. El reto para esas organizaciones es formular un enfoque plenamente estratégico para encarar la colaboración con el sector privado. Se necesitan nuevas medidas para ayudar a los

---

<sup>1</sup> Este informe se basa en un examen de la bibliografía pertinente en esta esfera, así como en un proceso de determinación del alcance de las medidas adoptadas y en la información obtenida mediante un cuestionario del Centro de Coordinación con el Sector Privado, que fue llenado por 49 oficinas de 22 organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas. Otras fuentes importantes de información fueron las 18 entrevistas de seguimiento en profundidad realizadas a funcionarios, y 14 estudios breves de casos prácticos.

organismos, fondos y programas a aprovechar sus fortalezas institucionales y ventajas comparativas. Al mismo tiempo, necesitan mejorar los mecanismos de protección de la integridad, la reputación y el nombre. Esto exige que cada entidad del sistema de las Naciones Unidas que aún no lo haya hecho, elabore una estrategia coherente para relacionarse con el sector privado.

6. Al nivel del sistema, la Oficina del Pacto Mundial ha desempeñado una función catalizadora en la expansión de la cooperación con el sector empresarial en todo el sistema. El Pacto Mundial ha logrado demostrar el valor de la misión de la Organización a miles de empresas de más de 100 países mediante sus 10 principios en las esferas de los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción. Internamente, ha desempeñado un papel preponderante en el fortalecimiento de las relaciones con el sector privado en los aspectos señalados en la resolución 60/215 de la Asamblea General.

7. La Cumbre de Dirigentes del Pacto Mundial celebrada en las Naciones Unidas en Ginebra en julio de 2007 puso de relieve el profundo interés común que existía en continuar estrechando las relaciones entre las Naciones Unidas, el sector privado y otros interesados, y demostró que esa cooperación era capaz de promover los objetivos de la Organización.

8. Un análisis de las prácticas actuales revela que el establecimiento y la eficacia de las relaciones entre las Naciones Unidas, el sector privado y otros interesados varían enormemente a lo largo y ancho del sistema de las Naciones Unidas. Para aprovechar todo el potencial de esta cooperación que se intensifica rápidamente, las Naciones Unidas tendrán que adoptar las medidas que correspondan dentro de cada uno de los organismos, fondos y programas, así como a nivel de todo el sistema, para aumentar el alcance, la eficacia y la capacidad de rendición de cuentas de las relaciones entre las Naciones Unidas y el sector empresarial, y salvaguardar la integridad y el nombre de la Organización en esas relaciones.

## **II. La evolución de la relación entre las Naciones Unidas y el sector empresarial**

9. En el decenio pasado, la cooperación entre las Naciones Unidas y el sector privado experimentó un enorme crecimiento. La colaboración se lleva a cabo en muchos planos. Casi todos los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas tienen un número cada vez mayor de vínculos concretos de colaboración con empresas. El rápido aumento de las iniciativas de colaboración observado en los comienzos de esta nueva fase de cooperación entre las Naciones Unidas y el sector empresarial ha sido sustituido en los últimos años por un ritmo de expansión más estable.

10. Como se señala en el último informe del Secretario General, las asociaciones de colaboración con el sector privado pueden agruparse en cuatro categorías generales: promoción de los valores y objetivos de las Naciones Unidas, elaboración de reglas y normas, intercambio y coordinación de recursos y conocimientos técnicos, y utilización de los mercados para el desarrollo. Las prácticas actuales revelan que los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas siguen tratando de establecer asociaciones de colaboración con el sector privado en esas esferas.

11. En las asociaciones de promoción, las Naciones Unidas obtienen la colaboración del sector privado para promover sus metas, en particular los objetivos de desarrollo del Milenio.

#### Recuadro 1

##### **Asociaciones de promoción**

###### **Nothing but Nets** (Solamente redes)

La Fundación de las Naciones Unidas y el Fondo de las Naciones Unidas para la Colaboración Internacional trabajan con diversas organizaciones empresariales y benéficas en esta campaña de sensibilización del público a nivel popular para detener la propagación del paludismo en África. El objetivo de la campaña es hacer participar al público en la cuestión del paludismo mediante un sitio web interactivo y por otras vías abiertas a los respectivos colaboradores empresariales y filantrópicos. *Nothing but Nets* alienta a quienes la apoyan a que constituyan sus propios equipos de creación de redes y a que recluten a sus familiares, amigos, iglesias, equipos deportivos y escuelas para esta importante causa. A través del sitio web, los equipos reciben información sobre el paludismo y material para la campaña, y aprenden a organizar eventos, sensibilizar al público y recaudar fondos para su causa.

###### **Ninemillion.org**

La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados dirige una campaña junto con empresas colaboradoras de primer nivel de los sectores de la ropa deportiva y los programas informáticos para sensibilizar al público y recaudar fondos para los niños refugiados. Con el fin de ampliar el acceso a la educación y los programas deportivos para unos 9 millones de niños que viven en campamentos de refugiados, las empresas colaboradoras han creado un sitio web que promocionan ampliamente. A través del sitio web, los usuarios pueden obtener información, hacer donaciones directas o utilizar una función de búsqueda que genera automáticamente una donación de una empresa colaboradora. En menos de un año, la campaña ha recaudado más de 2 millones de dólares. El Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados usa los fondos en apoyo de la educación, en particular mediante programas de difusión de información y prevención del VIH/SIDA, sensibilización respecto de las cuestiones de género y educación para la paz, y programas deportivos y lúdicos que ponen énfasis en la participación de las niñas.

###### **Alianza Mundial en favor de las tecnologías de la información y las comunicaciones y el desarrollo**

La Alianza Mundial en favor de las tecnologías de la información y las comunicaciones y el desarrollo es una plataforma inclusiva, integrada por múltiples interesados, que se ocupa de promover el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones para contribuir al logro de las metas de desarrollo convenidas internacionalmente. Creada por el Secretario General y reconocida por el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, la Alianza comenzó a funcionar en junio de 2006. En la iniciativa participan actualmente cinco de las principales asociaciones de colaboración e iniciativas de promoción, con el fin de acelerar la conectividad y el acceso para África; ampliar el alcance del movimiento de telecentros; crear un Cuerpo de Desarrollo Cibernético basado en la cooperación

Sur-Sur y triangular; promover las tecnologías de asistencia para personas con discapacidad; y promover el acceso gratuito a Internet en las escuelas.

12. Las asociaciones de colaboración que contribuyen a la elaboración de reglas y normas son, para las Naciones Unidas, una forma de hacer participar al sector privado en el plano normativo. Trabajando juntas en la definición de reglas y normas concretas, las asociaciones apuntan a aumentar el cumplimiento voluntario.

#### Recuadro 2

#### **Elaboración de reglas y normas**

##### **Iniciativa de edificios y construcciones sostenibles**

Con el fin de reforzar las normas de sostenibilidad en el sector de la construcción, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente reúne a empresas constructoras, fabricantes, arquitectos, urbanizadores y empresas de mantenimiento de todas las etapas del proceso de construcción, así como a las autoridades locales, en un foro de debate y evolución hacia la sostenibilidad. Juntas, las partes interesadas determinarán las oportunidades que existen para afianzar esas normas y establecerán un parámetro básico mundial de sostenibilidad en el sector de la construcción. Los asociados también diseñarán instrumentos y estrategias para ayudar a cumplir las nuevas normas. Mediante proyectos experimentales tanto en países en desarrollo como en países desarrollados, se demostrará el valor de las prácticas ambientales y sociales sostenibles.

##### **Principios de inversión responsable**

Con el auspicio de la Oficina del Pacto Mundial, la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y un grupo de representantes de 20 inversionistas institucionales, los Principios de inversión responsable ofrecen a los inversionistas un marco para tener en cuenta las cuestiones de gobernanza ambiental, social y empresarial en las prácticas de inversión dominantes. Un año después de su lanzamiento, los Principios cuentan con 223 signatarios, que administran activos por un valor de más de 10 billones de dólares. La misión de la secretaría de los Principios de inversión responsable es respaldar la aplicación de los principios.

##### **Grupo de trabajo sobre las exigencias ambientales y el acceso a los mercados**

En 2004, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) creó una plataforma de múltiples interesados que vincula a empresas, organizaciones no gubernamentales y gobiernos con el fin de ayudar a los países en desarrollo a lidiar con la nueva generación de normas ambientales, sanitarias y de inocuidad de los alimentos. Esta labor se complementa con la del Equipo de Tareas de la UNCTAD y el PNUMA para la creación de capacidad en materia de comercio, medio ambiente y desarrollo, que trabaja con el sector privado para fijar normas que fomenten la producción y la exportación de productos agrícolas sostenibles en los países en desarrollo, como la norma sobre productos orgánicos de África oriental de 2007.

### **Grupo de Expertos en Normas Internacionales de Contabilidad y Presentación de Informes**

Creado por el Consejo Económico y Social en 1982 y acogido por la UNCTAD, el Grupo de Expertos en Normas Internacionales de Contabilidad y Presentación de Informes ayuda a los países en desarrollo a aplicar las mejores prácticas en materia de transparencia empresarial. Coordina la cooperación entre los agentes del sector público y el sector privado para la creación de instrumentos y estrategias destinados a fortalecer la profesión contable y facilitar las corrientes de inversión.

13. En otro modelo, las alianzas entre las Naciones Unidas y el sector privado ayudan a intercambiar y coordinar recursos y conocimientos técnicos en beneficio de todas las organizaciones participantes. Los colaboradores del sector privado aportan sus competencias especiales, conocimientos o recursos en apoyo de la ejecución de los programas y actividades de las Naciones Unidas.

#### **Recuadro 3**

#### **Intercambio y coordinación de recursos y conocimientos técnicos**

##### **Proyecto sobre derechos del niño en la India**

El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y un importante comerciante minorista de muebles a nivel mundial colaboran en la protección de los derechos del niño en Uttar Pradesh —conocida como el “carpet belt” (o zona de las alfombras) de la India—, que es una importante región de abastecimiento para la empresa colaboradora. La iniciativa apunta a evitar y eliminar el trabajo infantil en la región, enfrentando los problemas de endeudamiento, pobreza y falta de acceso a la educación. Mediante una cuantiosa inversión a largo plazo en dinero, la empresa ha hecho posible que el UNICEF y el Gobierno de la India lleguen a 500 aldeas, beneficiando a una población de 1,08 millones de habitantes desde 2001. La empresa seguirá apoyando la expansión del programa a todas las aldeas del país en los próximos cinco a diez años. Como resultado de la iniciativa, un número sin precedentes de niños de la región han tenido acceso a otros centros de enseñanza que sirven de puente hacia la educación escolar primaria tradicional.

##### **Every Drop Matters (Cada gota cuenta)**

En un esfuerzo por subsanar los problemas de escasez de agua en Asia central y Europa oriental, la oficina regional del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Bratislava ha firmado un convenio por cinco años con uno de los más importantes distribuidores de bebidas del mundo. Como la empresa colaboradora depende, para sus actividades comerciales básicas, de que se haga un uso eficiente y sostenible del agua, la ordenación de este recurso desempeñará un papel importante en la conservación de la competitividad estratégica de la empresa. En este contexto, la asociación de colaboración, que se inició en mayo de 2006, apunta a proporcionar un plan de acción conjunto para la programación relacionada con el agua, poniendo especial énfasis en la ampliación del acceso al agua potable y en facilitar el uso de tecnologías industriales que sean ecológicamente racionales. La asociación tiene planes de extenderse a Albania, Armenia, Azerbaiyán, Belarús, Bosnia y Herzegovina, Bulgaria, la ex República Yugoslava de Macedonia, la



Federación de Rusia, Georgia, Kirguistán, Moldova, Montenegro, Serbia, Tayikistán, Turkmenistán, Ucrania y Uzbekistán durante el transcurso de la iniciativa.

14. En un último modelo, las Naciones Unidas se asocian con el sector empresarial para apoyar el desarrollo y la expansión de mercados sostenibles a nivel local, regional y mundial. Hay dos tipos de asociaciones de colaboración: las que proporcionan acceso a los mercados (por ejemplo, las redes de productores) y las que vinculan o profundizan los mercados (por ejemplo, dando incentivos para que el sector empresarial invierta).

#### Recuadro 4

#### **Utilización de los mercados para el desarrollo**

##### **Iniciativa del carbono en China en el marco de los objetivos de desarrollo del Milenio**

Con el apoyo de uno de los más grandes productores de acero del mundo, la oficina del PNUD en China ha lanzado recientemente una iniciativa financiera del carbono para diseñar proyectos de energía sostenible en las regiones menos desarrolladas de China occidental. La cooperación se centra en combatir la pobreza y lograr los objetivos de desarrollo del Milenio, reduciendo al mismo tiempo las emisiones de gases de efecto invernadero. A lo largo de los tres años de duración del proyecto, se crearán centros de formulación de proyectos del mecanismo para un desarrollo limpio en 12 provincias menos desarrolladas. En general, la iniciativa se propone atraer la inversión extranjera a una zona hasta ahora descuidada, mitigar la pobreza con soluciones de mercado y crear vías más sostenibles para el desarrollo en China.

##### **Programa de préstamos para proyectos de energía solar en la India**

El principal objetivo del Programa de préstamos para proyectos de energía solar de la India, que finalizó en mayo de 2007, fue ayudar a establecer un mercado de créditos al consumo en la India para financiar sistemas de energía solar para el hogar, ayudando a los bancos indios asociados a crear carteras de préstamos para esos sistemas en regiones insuficientemente abastecidas del sur de la India. Como resultado del programa, más de 16.000 hogares lograron acceder a energía eléctrica limpia y fiable. El enfoque de mercado que aplicó el programa también dio lugar a la creación de un vibrante mercado de créditos para financiar sistemas de energía solar para los hogares. La iniciativa surgió como resultado de una asociación entre el PNUMA, el Centro Risoe del PNUMA y dos bancos importantes de la India. La Fundación de las Naciones Unidas y la Fundación Shell prestaron apoyo a este programa por conducto del Fondo de las Naciones Unidas para la Colaboración Internacional.

##### **Fundación de la Alianza entre el sector público y el sector privado**

La Fundación de la Alianza entre el sector público y el sector privado se creó en 2006, como un producto derivado de la Alianza entre el sector público y el sector privado para el desarrollo rural, del Consejo Económico y Social. En un esfuerzo de colaboración en el que participan particulares, grupos, gobiernos, organizaciones no gubernamentales, donantes y empresas, esta organización sin fines de lucro respalda

la actividad comercial en favor de los pobres, estimula la creación de capacidad empresarial y fomenta la inversión, el comercio y las actividades conexas para el desarrollo rural sostenible. La Fundación de la Alianza entre el sector público y el sector privado ha sido reconocida por el Consejo Económico y Social y el Civil Society Development Forum. Recibió el Premio a la Fundación del Año de la Cámara Nacional Hispánica de Comercio sobre Salud. La Fundación participa actualmente en varios proyectos piloto, entre ellos el que ayuda a los agricultores dominicanos a obtener asistencia técnica e inversiones para actividades de piscicultura; el que presta apoyo a la producción de etanol a partir de la caña de azúcar; y el que trabaja con una empresa de energía solar para determinar las oportunidades de instalación y de actividades filantrópicas. La Fundación también colabora con el Centro Patel de la Universidad del Sur de la Florida para organizar un seminario subregional sobre los desafíos y oportunidades relacionados con el agua en el Caribe.

15. Hoy en día, las asociaciones de colaboración complementan la labor de las Naciones Unidas en todas las esferas, en particular todos los objetivos de desarrollo del Milenio y las actividades de socorro humanitario. Un análisis no representativo de las asociaciones de colaboración existentes sugiere que éstas se centran con mayor frecuencia en los objetivos de desarrollo del Milenio números 1 (erradicar la pobreza extrema y el hambre), 7 (garantizar la sostenibilidad del medio ambiente) y 8 (fomentar una asociación mundial para el desarrollo). Además, hay diversas asociaciones que se especializan en la prestación de ayuda humanitaria, aprovechando los recursos y los conocimientos técnicos del sector privado para las situaciones de emergencia humanitaria y la preparación para casos de desastre.

16. Las asociaciones de colaboración que existen actualmente entre las Naciones Unidas y el sector privado varían en cuanto a sus funciones, los objetivos de desarrollo a los que apuntan, y su tamaño y composición. Normalmente incluyen de uno a diez asociados externos del sector privado, los gobiernos locales o nacionales y las organizaciones no gubernamentales. La participación de fundaciones es mucho menos frecuente. Las asociaciones se establecen en la Sede y a nivel local por los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas. La participación de grupos de beneficiarios es más frecuente en los procesos de evaluación que en las actividades diarias.

17. Según los informes, la mayoría de las asociaciones tienen una duración relativamente corta, normalmente de hasta cuatro años. Una gran cantidad de asociaciones, sobre todo las que se inician a nivel local o regional, tienen un presupuesto de menos de 250.000 dólares. Las asociaciones iniciadas por la Sede suelen tener un presupuesto mediano, de entre 1 y 10 millones de dólares. La gran mayoría de los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas han asignado menos del 10% del total de sus fondos a las asociaciones de colaboración.

18. Los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas apuntan a elevar el grado de satisfacción con los resultados de sus iniciativas de colaboración. En una encuesta realizada a los fines del presente informe, la mayoría de las entidades indicaron que consideraban que la mayor parte de sus actividades de colaboración eran muy satisfactorias o algo satisfactorias. Si bien señalaron pocos casos de fracaso, la mayoría consideraba que había posibilidades de mejorar y ampliar los efectos de las asociaciones. Muchas de ellas, por ejemplo, indicaron como

obstáculos para el éxito de las asociaciones los cambios en el personal operacional clave, la falta de financiación y los problemas logísticos.

19. Es importante señalar que los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas muestran diferencias cada vez mayores en lo que respecta a su colaboración con el sector privado. Para algunas entidades, la cooperación con el sector privado y otros colaboradores se ha convertido en una práctica relativamente común y difundida. Otras se están embarcando con cautela en sus primeros experimentos, mientras que algunas entidades continúan sopesando la decisión de adoptar o no el método de la colaboración.

20. Las diferencias en las relaciones con el sector privado se deben a la enorme diversidad de misiones, estructuras de gobernanza y funciones institucionales de los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas. Por lo tanto, es de esperar que existan distintos enfoques de la colaboración. Sin embargo, es necesario llevar a cabo un proceso de reflexión y deliberación estratégicas para permitir que cada entidad defina su nivel y tipo óptimos de colaboración con el sector privado. La mayoría de los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas considera que las relaciones con el sector privado y otros interesados tendrán un potencial adicional en el futuro; sin embargo, muchas prevén también que las asociaciones de colaboración seguirán representando una parte pequeña, aunque importante, de sus actividades.

21. A nivel del sistema, el Pacto Mundial se ha convertido en la principal iniciativa de responsabilidad cívica empresarial del mundo, al ayudar a proyectar los valores de las Naciones Unidas en el mercado mundial. El Pacto Mundial es una asociación mundial de colaboración entre el sector público y el privado sin parangón, en la que participan más de 4.200 empresas y otros grupos de interesados, entre ellos la sociedad civil y organizaciones de trabajadores. El Pacto Mundial tiene participantes en más de 100 países, y más del 50% de ellos están ubicados en países en desarrollo. Existen o están surgiendo redes locales del Pacto Mundial en alrededor de 80 países, las que ofrecen medios importantes de promover los diez principios de la iniciativa en el terreno.

22. Además de hacer participar a la comunidad empresarial, la Oficina del Pacto Mundial, mediante su colaboración con numerosas entidades del sistema de las Naciones Unidas, en particular el Fondo de las Naciones Unidas para la Colaboración Internacional y la Escuela Superior del Personal del sistema de las Naciones Unidas, ha desempeñado un papel rector en el fortalecimiento de las relaciones con el sector privado, de conformidad con el mandato que le confirió la Asamblea General. Con su misión de promover los valores de las Naciones Unidas a nivel de la comunidad empresarial mundial y una estructura de gobernanza pública y privada especialmente diseñada para dar cabida a diversos interesados, la Oficina del Pacto Mundial ha demostrado estar en una posición ideal y tener la capacidad necesaria para dirigir los esfuerzos destinados a entablar relaciones más estratégicas y eficaces con el sector privado.

23. La Oficina del Pacto Mundial también ha promovido la internalización de sus diez principios en la labor de las Naciones Unidas. Se han logrado progresos en relación con las prácticas en materia de adquisiciones, las políticas de la caja de pensiones, la gestión de las instalaciones y la administración de los recursos humanos. Por ejemplo, la renovación de la Sede de las Naciones Unidas apunta a reducir drásticamente el consumo de energía y minimizar las emisiones de dióxido

de carbono de la Organización. Además, la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas se ha comprometido a aplicar los Principios de inversión responsable. No obstante, es necesario redoblar esfuerzos para garantizar la continua aplicación de los principios dentro de la Organización.

24. La Cumbre de Dirigentes del Pacto Mundial celebrada en Ginebra en julio de 2007 destacó vigorosamente la importancia de la iniciativa y marcó el comienzo de una nueva era en la relación entre las Naciones Unidas y el sector privado. La Cumbre, que reunió a más de 1.100 dirigentes dedicados del sector empresarial, los gobiernos, el sector de los trabajadores, la sociedad civil y las Naciones Unidas para trazar el camino a seguir, también marcó el lanzamiento de iniciativas mundiales y locales en las esferas del cambio climático, la ordenación de los recursos hídricos, la inversión y la gestión de la enseñanza.

25. Mediante la Declaración de Ginebra emitida en la Cumbre, los participantes en la reunión alentaron a los Estados Miembros de las Naciones Unidas y al Secretario General a que siguieran prestando apoyo al Pacto Mundial y defendiendo su posición dentro de la Organización.

26. En la Cumbre de Dirigentes del Pacto Mundial, representantes de alto nivel de 22 organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas, entre ellos seis jefes, se reunieron para considerar formas de intensificar la colaboración con el sector privado. Decidieron que la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación debía analizar el futuro del programa de actividades de las Naciones Unidas con el sector empresarial, como paso fundamental para que esta cooperación siguiera avanzando en los niveles más altos de gestión de la Organización.

27. Durante la Cumbre, los ministros y otros altos funcionarios gubernamentales celebraron una reunión de mesa redonda sobre el papel de los gobiernos en la promoción de la responsabilidad cívica empresarial. La mesa redonda ministerial llegó a la conclusión de que los gobiernos podían y debían apoyar las prácticas empresariales responsables, por ejemplo mediante la creación de entornos propicios, la sensibilización, el diseño de instrumentos y la financiación de iniciativas voluntarias.

28. También durante la Cumbre, la Unión Africana anunció su compromiso de mejorar la gobernanza empresarial en todo el continente. En cooperación con la Oficina del Pacto Mundial, celebrará un foro sobre el sector privado en coordinación con la Cumbre de la Unión Africana en enero de 2009.

### **III. Evaluación de los progresos en la creación de capacidad institucional para una colaboración eficaz y desafíos pendientes**

29. En la resolución 60/215, la Asamblea General pidió al Secretario General que tomara medidas apropiadas para fomentar relaciones más eficaces entre las Naciones Unidas y el sector privado. Se pidió a los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas que presentaran informes sobre las medidas que adoptaran para aplicar las recomendaciones.

## A. Capacitación

30. La capacitación es importante para fortalecer la gestión y aumentar la eficacia de las asociaciones de colaboración, ya que mejora la capacidad del personal de las Naciones Unidas y de sus congéneres de las organizaciones colaboradoras para resolver los problemas técnicos, jurídicos y de planificación de actividades y aumenta su habilidad para interactuar con diversas culturas institucionales.

31. Existe una disponibilidad cada vez mayor de módulos y programas de capacitación sobre el establecimiento de relaciones eficaces con el sector privado y otros interesados. Por ejemplo, la Escuela Superior del Personal del sistema de las Naciones Unidas ha diseñado un curso sobre el tema (*Partnering Skills for Strategic Engagement*). Un año después del comienzo del programa, en diciembre de 2005, más de 150 funcionarios de las Naciones Unidas habían participado en el curso. En cooperación con la Oficina del Pacto Mundial, así como con varios otros organismos, fondos y programas, la Escuela Superior del Personal del sistema de las Naciones Unidas lanzará el programa integral de capacitación del Pacto Mundial a fines de 2007. Esta nueva forma de capacitación se centra en los principios del Pacto Mundial y contará con la participación de dirigentes empresariales, funcionarios de las Naciones Unidas y representantes de la sociedad civil.

32. La experiencia reciente con programas de capacitación a lo largo y ancho del sistema de las Naciones Unidas indica que cada uno de los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas tiene necesidades de capacitación específicas. La capacidad y los conocimientos en materia de asociaciones de colaboración que necesita reforzar el personal de las Naciones Unidas dependen del enfoque temático central de la entidad, la formación y experiencia de su personal y su modalidad predominante de cooperación con el sector privado. Actualmente hay muchas entidades del sistema de las Naciones Unidas que no han ofrecido a su personal ningún tipo de capacitación relacionada con las asociaciones de colaboración que se adapte al mandato y a la labor de su entidad. De las que sí ofrecen capacitación, la mayoría se concentra en las aptitudes interpersonales, como la facilitación de las asociaciones, el diseño de procesos y la comunicación. Apenas una pequeña minoría incluye capacitación relacionada con la planificación de actividades, la gestión financiera o cuestiones jurídicas. No hay informes de que se haya ofrecido capacitación sobre técnicas de supervisión y evaluación.

## B. Creación de capacidad institucional en las oficinas exteriores

33. Los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas con oficinas regionales o en los países dicen que han tomado medidas para aumentar su capacidad institucional a nivel local. La medida más común consistió en definir las políticas y procedimientos que deben utilizarse cuando se celebra un acuerdo de colaboración. Aproximadamente un tercio de las organizaciones que respondieron a la encuesta preparada a los fines del presente informe crearon renglones presupuestarios para las asociaciones o los aumentaron, o contrataron personal nuevo exclusivamente para esa tarea. Además, prácticamente todas las entidades del sistema de las Naciones Unidas tienen actualmente un centro de coordinación asignado al sector privado. Esos centros de coordinación sirven como punto de contacto inicial para las empresas colaboradoras, actúan como un nexo entre los colaboradores del sector privado y el personal directivo superior de las Naciones

Unidas y realizan una labor de promoción en representación de las asociaciones dentro de sus organizaciones.

34. El fortalecimiento de la capacidad en las oficinas regionales y en los países se refleja asimismo en los cambios en las prácticas de colaboración. Un número cada vez mayor de alianzas surge a nivel regional o de los países, y el 40% de las entidades del sistema de las Naciones Unidas que participaron en la encuesta formaron la mayor parte de sus alianzas a nivel local.

35. A pesar de estos avances en materia de capacidad institucional, aún es posible mejorar más. La mayoría de los centros de coordinación con el sector privado podrían desempeñar su función más eficazmente si pudieran dedicarle más tiempo y si tuvieran un apoyo más sólido del personal directivo. Muchas entidades del sistema de las Naciones Unidas también dicen que tienen dificultades para financiar los gastos básicos de la formación de una asociación. En particular, la creación de puestos de funcionarios que dediquen tiempo a la formación de asociaciones y la creación de redes sigue siendo un obstáculo importante. Otro desafío para los organismos, fondos o programas de las Naciones Unidas que tienen oficinas regionales o en los países está relacionado con la consolidación del apoyo permanente del personal directivo a las asociaciones en todos los planos pertinentes. El apoyo de los funcionarios directivos superiores de la Sede desempeña un papel fundamental, pero debe complementarse con el apoyo del personal directivo a nivel de las oficinas regionales y en los países, ya que es ese personal el que determina los programas de trabajo y traduce a la práctica las prioridades estratégicas.

### **C. Orientación estratégica y protagonismo local**

36. Para contribuir eficazmente al logro de los objetivos de las Naciones Unidas, las actividades de colaboración de todos los organismos, fondos y programas deben tener una orientación estratégica. Como se destacó en el Consenso de Monterrey de 2002, el protagonismo local es una condición importante del éxito de las iniciativas de desarrollo, incluidas las asociaciones de colaboración.

37. En los últimos años, algunos organismos, fondos y programas se han embarcado en procesos de formulación de estrategias para establecer el mejor vínculo posible entre su relación con el sector privado y sus metas institucionales básicas. A pesar de ello, con demasiada frecuencia se crean asociaciones en respuesta a circunstancias particulares, sin una perspectiva estratégica.

38. En lo que respecta al protagonismo local, las entidades del sistema de las Naciones Unidas dicen que está aumentando la participación de los interesados locales en las actividades de las asociaciones. En la mayoría de los casos, las organizaciones no gubernamentales locales y los gobiernos participan en las iniciativas de planificación y ejecución. Los grupos de beneficiarios participan más frecuentemente en el proceso de evaluación.

## Recuadro 5

**Buena práctica en la colaboración con interesados locales**

La iniciativa de promoción de empresas sostenibles del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo apunta a hacer participar al sector empresarial y los interesados locales en el desarrollo, con miras a acelerar el progreso hacia el logro de los objetivos de desarrollo del Milenio. El PNUD tiene actualmente intermediarios, con experiencia principalmente en el sector empresarial, que trabajan a tiempo completo para la creación de asociaciones en 14 países. Su tarea consiste en determinar y promover las oportunidades de inversión y de diseño de modelos empresariales de vanguardia que contemplen tanto los intereses del mercado como las metas de desarrollo.

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) también hace participar intensamente al sector empresarial local en su labor. Como componente básico de sus actividades de desarrollo, la ONUDI trata de reducir la pobreza promoviendo y mejorando las microempresas y las empresas pequeñas y medianas, permitiendo que los pobres se ganen el sustento. En cooperación con los gobiernos locales, la ONUDI ayuda a construir la infraestructura técnica necesaria y contribuye a fortalecer la capacidad para mejorar el potencial de producción y exportación.

39. Bajo la dirección de la Oficina del Pacto Mundial, en julio de 2007 se elaboró y puso en práctica el Instrumento de evaluación de la colaboración con el fin de promover la planificación estratégica, junto con el PNUD, la Oficina de las Naciones Unidas para la Colaboración, el Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones y una empresa privada de consultoría. El Instrumento está diseñado para el personal de las Naciones Unidas y las empresas colaboradoras. Les permite evaluar la sostenibilidad y los efectos de la colaboración entre las Naciones Unidas y el sector empresarial *ex ante*.

**D. Intercambio de las mejores prácticas**

40. A fin de mejorar la selección y la gestión de las asociaciones de colaboración y crear las condiciones necesarias para ampliar e imitar eficazmente los modelos existentes, es fundamental intercambiar las mejores prácticas y la experiencia adquirida en toda la Organización.

41. La Oficina del Pacto Mundial ha adoptado diversas medidas en este contexto, de acuerdo con lo solicitado por la Asamblea General en su resolución 60/215. Por ejemplo, la Oficina del Pacto Mundial organiza una reunión anual de los centros de coordinación de las Naciones Unidas con el sector privado. La última de esas reuniones tuvo lugar en Ginebra en julio de 2007, con la participación de los centros de coordinación y los jefes de algunos organismos. La reunión anterior se había celebrado en París en junio de 2006. En 2006, la Oficina del Pacto Mundial también comenzó a publicar el *United Nations-Business Focal Point Information Bulletin*. Este boletín electrónico, que consiste principalmente en las contribuciones de los centros de coordinación con el sector privado, se publica cuatro veces al año.

Contiene información sobre nuevos proyectos de colaboración, instrumentos, recursos y eventos pertinentes.

42. La Oficina del Pacto Mundial también ha tomado medidas para respaldar el análisis de las relaciones entre las Naciones Unidas y el sector privado, poniendo especial énfasis en la determinación de las mejores prácticas y las enseñanzas recogidas. En 2005 publicó *Business UNusual: facilitating United Nations reform through partnerships*. En el informe se analiza la contribución de las asociaciones a la misión de las Naciones Unidas y se evalúa el desempeño de las Naciones Unidas en el ámbito de la colaboración. Durante la Cumbre de Dirigentes de 2007, la Oficina del Pacto Mundial publicó *Joining Forces for Change: demonstrating innovation and impact through United Nations business partnerships*. Esta publicación, que ayuda a difundir las buenas prácticas, describe una amplia gama de asociaciones de colaboración y destaca el potencial que tienen las asociaciones de aportar únicamente ventajas, así como el valor de la colaboración con las Naciones Unidas.

43. El PNUD está promoviendo activamente el análisis de las asociaciones y el papel del sector empresarial en el desarrollo. En junio de 2007, puso en marcha la iniciativa denominada *Growing Inclusive Markets*, que abarca a múltiples interesados. Esta iniciativa, que parte de la base del informe del PNUD de 2004 titulado *Unleashing Entrepreneurship: making business work for the poor*, analiza las oportunidades económicas existentes en la base de la pirámide económica y sus efectos en el desarrollo.

44. El PNUD también ha creado formas innovadoras y oficiosas de alentar el intercambio de experiencias a nivel regional. En Europa oriental, por ejemplo, se ha formado un grupo de apoyo regional. El personal de diversas oficinas del PNUD de toda la región se comunica y comparte sus experiencias cada semana, mediante conferencias telefónicas colectivas y foros en línea. A nivel mundial hay un grupo de debate que permite el intercambio de experiencias. Con el fin de facilitar la incorporación de las enseñanzas recogidas, el PNUD ha publicado diversos conjuntos de instrumentos para que sean utilizados por sus oficinas regionales y en los países.

45. La secretaría de la Comisión sobre el Desarrollo Sostenible sigue contribuyendo al intercambio de las mejores prácticas y experiencias. La base de datos de la Comisión sobre asociaciones de colaboración contiene actualmente información sobre varios cientos de alianzas con las Naciones Unidas en el ámbito del desarrollo sostenible. La secretaría de la Comisión también sigue organizando ferias de asociaciones de colaboración, que se llevan a cabo como parte del programa oficial de las reuniones anuales de la Comisión. Las ferias ofrecen a los asociados la oportunidad de establecer contactos, mostrar sus progresos, compartir las enseñanzas recogidas e intercambiar experiencias.

46. La Oficina del Pacto Mundial también administra una base de datos sobre responsabilidad empresarial y prácticas de colaboración que puede contribuir al aprendizaje a nivel de todo el sistema. El sitio web del Pacto Mundial contiene abundante material, en particular informes en los que las empresas participantes comunican sus progresos, estudios detallados de casos y ejemplos de casos, que demuestran de qué manera la cooperación eficaz con el sector privado y otros interesados puede promover el logro de los objetivos de las Naciones Unidas.



47. En el período que siguió al tsunami de 2004, las actividades de socorro y reconstrucción tanto de los agentes públicos como de los privados cumplieron una función catalizadora entre las Naciones Unidas y el sector privado con respecto al aprendizaje. Como se destaca en el informe de 2006 del Enviado Especial de las Naciones Unidas para la Recuperación después del Tsunami, los esfuerzos internacionales de socorro y recuperación dejaron varias enseñanzas generales en materia de gestión de desastres y actividades de recuperación, en particular la necesidad de crear mecanismos internacionales de coordinación para la transición del socorro a la recuperación y posteriormente, así como la elaboración de un programa más amplio de reducción de desastres y preparación para casos de desastre. En respuesta a estos desafíos, han surgido varias asociaciones de colaboración entre las Naciones Unidas y el sector privado. Una de esas iniciativas es el documento titulado *Guiding Principles for Public-Private Collaboration for Humanitarian Action* (Principios rectores de la colaboración entre el sector público y el privado para actividades humanitarias), preparado por la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas en cooperación con una asociación empresarial. El documento sirve de guía para el sector privado y la comunidad humanitaria y pone el énfasis en la comunicación de principios humanitarios fundamentales y en la incorporación de elementos de la experiencia adquirida en relaciones de colaboración anteriores con el sector privado.

#### Recuadro 6

#### **Buena práctica en la aplicación de la experiencia adquirida en las actividades de recuperación posteriores al tsunami**

##### **Grupos de respuesta en casos de desastre**

La Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios trabaja en colaboración con una empresa mundial de logística para responder más eficazmente a desastres naturales que se desencadenan con gran celeridad, resolviendo problemas de embotellamiento de aeropuertos. Los grupos de respuesta en casos de desastre, compuestos por voluntarios capacitados de una empresa colaboradora, se mantienen en estado de alerta en regiones con un alto riesgo de desastres y pueden ser llamados directamente por las Naciones Unidas y por cualquier Estado Miembro de las Naciones Unidas. Aplicando los conocimientos propios de su competencia básica a la respuesta humanitaria, los grupos de respuesta en casos de desastre prestan apoyo logístico y asesoramiento especializados para garantizar una cadena de suministros ininterrumpida y eficaz en el aeropuerto del lugar del desastre para la recepción de embarques de artículos de socorro humanitario. Las actividades abarcan el manejo, el depósito y la carga de artículos de socorro en vehículos o helicópteros para su posterior distribución. Los grupos de respuesta en casos de desastre ayudan a las autoridades locales con el gran volumen de artículos que llegan durante las primeras tres semanas críticas posteriores a un desastre.

## **E. Procesos de selección de los colaboradores**

48. Los procesos adecuados de selección de los colaboradores son fundamentales para el éxito y los efectos de las asociaciones entre las Naciones Unidas y el sector privado. En primer lugar, ayudan a las Naciones Unidas a identificar a agentes privados capaces de entablar una cooperación estratégica y a largo plazo, que

compartan los valores de la Organización. Al mismo tiempo, las relaciones de colaboración pueden entrañar riesgos importantes para la reputación y la integridad de la Organización. Un proceso adecuado de selección de los colaboradores ayuda a manejar esos riesgos.

49. Actualmente se está tratando de facilitar una identificación más efectiva de nuevos colaboradores. Un grupo de trabajo integrado por varios órganos de las Naciones Unidas, con la asistencia de una organización no gubernamental internacional, está trabajando para mejorar el sitio web sobre las Naciones Unidas y las empresas. Se renovarán el diseño y los programas informáticos del sitio para ofrecer un lenguaje y una lógica de fácil comprensión, así como una plataforma interactiva que permita a las Naciones Unidas trabajar de manera más dinámica y concertada con agentes empresariales. Tendrá una función de canalización que establecerá una correlación entre los ofrecimientos de las empresas y las necesidades de los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas.

50. Además, para poder seleccionar mejor a los posibles colaboradores, varias entidades del sistema de las Naciones Unidas, incluidos el PNUD, el Fondo de Población de las Naciones Unidas, el Programa Mundial de Alimentos y la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, celebraron un acuerdo con World-Check en abril de 2006. World-Check usa cientos de miles de fuentes de información pública para buscar y crear perfiles de personas y empresas de alto riesgo, con el objetivo de descubrir redes de relaciones ocultas y mitigar los posibles riesgos financieros y de reputación. Dado que World-Check ha ofrecido sus servicios a la Organización en forma honoraria, el acuerdo permite que todas las entidades del sistema de las Naciones Unidas hagan uso de la colaboración.

51. A pesar de los avances, las Naciones Unidas enfrentan desafíos complejos en lo que respecta a los procesos de selección de los colaboradores. Si bien cada vez son más los organismos, fondos y programas que recurren a agencias de investigación externas para reunir información sobre posibles colaboradores privados, es necesario redoblar los esfuerzos en ese ámbito. Casi la mitad de las entidades del sistema de las Naciones Unidas carecen de un mecanismo oficial para identificar a los colaboradores adecuados, en términos de estrategias y políticas compatibles con los objetivos de las Naciones Unidas. Una clara mayoría de las entidades del sistema de las Naciones Unidas encaran la selección de sus colaboradores con una actitud pasiva, por lo general reaccionando cuando las empresas se ponen en contacto con ellas, y no buscando ellas mismas a sus colaboradores con un criterio dinámico. Además, no existe en el sistema un mecanismo de intercambio sistemático de información sobre las organizaciones colaboradoras del sector privado.

## **F. Simplificación de las directrices**

52. Es fundamental que existan directrices claras para que las Naciones Unidas puedan utilizar los conocimientos técnicos y la capacidad del sector privado, garantizando al mismo tiempo la integridad, la independencia y la reputación de la Organización. Sin embargo, tanto el personal de las Naciones Unidas como sus colaboradores externos suelen citar los obstáculos jurídicos como una de las dificultades más graves para las alianzas. Algunas dificultades concretas son, por ejemplo, la de obtener una aclaración en cuanto a si los órganos de las Naciones

Unidas pueden aceptar personal a título gratuito y servicios honorarios de las empresas. Las directrices y procedimientos deberían adaptarse a fin de facilitar su uso, para que las Naciones Unidas sean más accesibles para los colaboradores externos y para que el personal pueda establecer alianzas eficaces de manera oportuna.

53. Las directrices y procedimientos adoptados por las distintas entidades del sistema de las Naciones Unidas también varían. Las Directrices para la cooperación entre las Naciones Unidas y el sector empresarial, emitidas por el Secretario General en 2000, constituyen un paso importante hacia una mayor coherencia. Como actividad complementaria de la reunión de los centros de coordinación con el sector privado celebrada el año pasado, la Oficina del Pacto Mundial está creando actualmente un inventario de directrices para la colaboración entre las Naciones Unidas y el sector empresarial en todo el sistema. El objetivo es preparar un conjunto de directrices actualizadas que reflejen la experiencia común de la Organización desde 2000. A esos efectos, la Oficina del Pacto Mundial consultará a todas las entidades pertinentes del sistema de las Naciones Unidas y recogerá sus opiniones.

54. Además, en los últimos años algunas entidades del sistema de las Naciones Unidas han comenzado a revisar y adaptar sus propias directrices. El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, el Organismo Internacional de Energía Atómica y el Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones son algunas de las entidades del sistema de las Naciones Unidas que están adoptando directrices más sencillas para la colaboración con el sector privado. Con el fin de fortalecer aún más su capacidad de establecer alianzas, el Organismo Internacional de Energía Atómica está llevando a cabo un análisis comparativo de las mejores prácticas en materia de gestión de asociaciones de colaboración, con planes de racionalizar sus políticas y procesos para fines de 2007.

## **G. Evaluación de los efectos**

55. Para realizar una gestión sólida y encarar la colaboración con un enfoque estratégico es necesario contar con métodos fiables e informativos de supervisión y evaluación de las alianzas. Si se mejora la evaluación se puede garantizar la rendición de cuentas y una gestión eficaz de la colaboración, ya que la evaluación proporciona los fundamentos para seleccionar en forma estratégica y ampliar el alcance de las asociaciones de colaboración.

56. La importancia de la supervisión, la evaluación y la determinación de los efectos de las asociaciones de colaboración ha sido reconocida por la mayoría de las entidades del sistema de las Naciones Unidas. La gran mayoría de las asociaciones examinadas a los efectos del presente informe se someten a un proceso de evaluación oficial, en el que las entidades aplican los instrumentos y métodos generales de las Naciones Unidas para evaluar sus actividades corrientes de colaboración. Este enfoque promueve la integración de las asociaciones en las actividades principales de las Naciones Unidas. Sin embargo, las alianzas pueden tener características diferentes a las de otros programas de desarrollo técnico. Por lo tanto, algunos de los organismos, fondos o programas analizados han creado marcos especiales para evaluar las asociaciones. Es cada vez más frecuente que los criterios

de evaluación de las asociaciones se negocien y acuerden con otras organizaciones colaboradoras y se incluyan en los acuerdos de colaboración oficiales.

Recuadro 7

**Buena práctica en materia de supervisión, evaluación y determinación de los efectos**

El Programa Mundial de Alimentos basa su método de supervisión y evaluación en un ejemplo de buena práctica de colaboración que se identificó después de experimentar con diversos procesos. El Programa Mundial de Alimentos organiza sus actividades de colaboración mediante equipos que trabajan con matrices de planificación detalladas desde el comienzo de cada iniciativa. Los equipos presentan informes trimestrales o semestrales breves sobre los progresos que logran respecto de los objetivos y metas fijados durante las etapas iniciales de la relación de colaboración. Posteriormente, el personal directivo superior examina los informes y los presenta a sus comités directivos para que los analicen y hagan los ajustes necesarios. Además de estos informes oficiales, el personal directivo se mantiene en contacto con las empresas colaboradoras mediante conversaciones telefónicas frecuentes e informales. El Programa Mundial de Alimentos usa cada vez más este proceso como práctica corriente.

El Fondo de Donaciones para el Desarrollo del Banco Mundial ha ideado un método para el seguimiento y la evaluación de sus programas mundiales y regionales —muchos de los cuales prevén la participación del sector privado— en el que quizás puedan basarse otras organizaciones. De conformidad con las normas establecidas en 1997, toda asociación financiada por el Fondo de Donaciones para el Desarrollo debe realizar evaluaciones externas independientes cada tres a cinco años, además de presentar informes anuales sobre su situación financiera y los progresos alcanzados. Una parte de la donación del Fondo puede aplicarse al costo de esta evaluación, y las decisiones de renovar la financiación para programas a largo plazo se basan en los resultados de la evaluación. Además, el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial ha preparado un libro de referencia que está disponible para el público, con métodos corrientes para el análisis de programas mundiales que también tienen en cuenta las cuestiones relacionadas con el desempeño de las asociaciones de colaboración.

57. Estos ejemplos muestran de qué manera los objetivos y criterios acordados, combinados con el uso de la tecnología apropiada, pueden aumentar la precisión y la utilidad de las evaluaciones. La práctica de incluir metas y criterios de evaluación en los acuerdos de colaboración debería estar más extendida. Por otra parte, muchos organismos, fondos y programas podrían beneficiarse merced al diseño y la adopción de instrumentos y métodos que sean más fáciles de usar, como el Instrumento de evaluación de la colaboración. Por otra parte, ningún organismo informó de que estuviera impartiendo capacitación sobre la forma de empleo de los métodos de supervisión y evaluación existentes. El aumento de la capacitación podría mejorar tanto la adopción de instrumentos nuevos y ya existentes, como la calidad de las evaluaciones.

## IV. Recomendaciones

58. Las Naciones Unidas están aprendiendo a sacar mayor partido de su capacidad institucional para establecer relaciones eficaces con el sector privado y otros interesados. Sin embargo, aún hay margen para seguir mejorando, tanto a nivel de los distintos fondos, organismos y programas como a nivel del sistema. Con respecto a las reformas solicitadas por la Asamblea General en su resolución 60/215, es necesario que todos los involucrados adopten nuevas medidas. Para las Naciones Unidas sería ventajoso adoptar las siguientes medidas concretas:

### A. Adaptar la capacitación a las necesidades y recurrir a fuentes más diversas de capacitación

59. Para aumentar la eficacia de los cursos de capacitación es preciso adaptar su contenido a las necesidades de los respectivos organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas. Por ejemplo, los funcionarios que trabajan con asociaciones de colaboración en la lucha contra la pobreza necesitan conocimientos diferentes a los que requiere el personal que se ocupa de la sostenibilidad del medio ambiente, el socorro humanitario o la paz y la seguridad.

60. A efectos de satisfacer esas necesidades de capacitación diferentes y ampliar el alcance de las actividades de capacitación, las Naciones Unidas deberían recurrir a una gama más variada de proveedores de capacitación. Por ejemplo, los cursos internos de capacitación que ofrecen las oficinas de asuntos jurídicos podrían facilitar la comprensión de los aspectos legales relacionados con las asociaciones de colaboración. Las Naciones Unidas también podrían hacer un mejor uso de los servicios de capacitación de las empresas colaboradoras. La capacitación conjunta con el personal de las empresas no sólo mejoraría las aptitudes de planificación comercial y gestión financiera, sino que también facilitaría la comunicación y la comprensión con los colaboradores del sector privado. La Oficina del Pacto Mundial podría ayudar a los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas a ponerse en contacto con las empresas colaboradoras apropiadas a los efectos de la capacitación.

### B. Fortalecer los centros de coordinación con el sector privado y extender el reconocimiento de la evolución de las asociaciones

61. Para que los centros de coordinación de las Naciones Unidas con el sector privado alcancen su máximo potencial, es necesario reforzar su posición dentro del sistema. En primer lugar, los centros de coordinación deben disponer de tiempo suficiente de personal dedicado a la tarea, para concentrarse en las cuestiones relativas a las relaciones eficaces con el sector privado. En segundo lugar, los centros de coordinación deberían tener una comunicación y vínculos más directos con los funcionarios directivos superiores. Por último, el personal directivo debería alentar a los funcionarios que tengan formación o experiencia empresarial a que ocupen puestos de coordinadores y a que realicen intercambios entre las Naciones Unidas y los agentes empresariales.

62. Para profundizar aún más el compromiso del personal de las Naciones Unidas de entablar relaciones eficaces con el sector privado y generar voluntad política en todos los niveles, las actividades de colaboración deberían gozar de un mayor reconocimiento en toda la Organización. Con ese fin, las entidades del sistema de las Naciones Unidas podrían tener en cuenta, a la hora de tomar decisiones sobre ascensos, la capacidad de entablar relaciones de colaboración eficaces, introducir un plan de premios para los funcionarios que hayan obtenido los mejores resultados en ese ámbito, y hacer participar al personal directivo superior cuando se reconocen logros en la cooperación.

### **C. Fortalecer la planificación estratégica para entablar relaciones de colaboración con el sector privado**

63. Es fundamental que cada organismo, fondo o programa de las Naciones Unidas que aún no lo haya hecho, inicie un proceso de formulación de una estrategia para alinear su ventaja comparativa institucional con su método de colaboración con el sector empresarial. La existencia de diversos ámbitos de funcionamiento y de variaciones en cuanto al tamaño y la composición orgánica significa que las entidades del sistema de las Naciones Unidas pueden lograr diversos beneficios, y que también enfrentan riesgos diferentes, cuando se entablan nuevas relaciones con el sector privado.

64. Hay instrumentos, como el de evaluación de la colaboración, que deberían ser utilizados ampliamente por quienes autorizan y diseñan las alianzas. Deberían intensificarse los esfuerzos para permitir y fomentar la aplicación del Instrumento.

### **D. Aumentar la difusión y la adopción de mecanismos de intercambio de experiencias**

65. Se pueden adoptar más medidas para redoblar la eficacia del intercambio de las mejores prácticas y las enseñanzas recogidas. En primer lugar, las Naciones Unidas pueden alentar el uso más intenso, la captación y la participación activa en los instrumentos y foros de aprendizaje existentes. El aumento de la participación en las reuniones de los centros de coordinación y las continuas contribuciones aportadas al *United Nations Business Focal Point Information Bulletin* son necesarios para aprovechar plenamente el potencial de esos instrumentos. En segundo lugar, algunos instrumentos de aprendizaje podrían ser más específicos. Por ejemplo, las reuniones de los centros de coordinación con el sector privado podrían incluir sesiones de aprendizaje sobre temas concretos, como la selección de colaboradores, y continuar el debate en grupos de trabajo creados con ese fin. En cooperación con los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas, la Oficina del Pacto Mundial debería seguir facilitando este proceso. Por último, se requiere la participación activa y el compromiso del personal que trabaja con las asociaciones de colaboración para que pueda producirse un intercambio eficaz de las enseñanzas recogidas. Por lo tanto, deberían corregirse las limitaciones de tiempo y de recursos que inhiben la participación activa en las actividades de aprendizaje.

## **E. Mejorar la identificación y selección de los colaboradores**

66. Los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas deberían diseñar un método más riguroso y dinámico para identificar a los colaboradores apropiados del sector privado. Por ejemplo, la participación en el Pacto Mundial podría servir como criterio básico común para la selección de los colaboradores, ya que demuestra el compromiso de las organizaciones con los valores de las Naciones Unidas al prometer que aplicarán los diez principios del Pacto Mundial. Además, para aumentar la coherencia y la eficiencia en función de los costos en el proceso de selección de los colaboradores, y al mismo tiempo disminuir los riesgos, las entidades del sistema de las Naciones Unidas deberían elaborar en forma conjunta un mejor sistema de información. Es fundamental que los resultados de las investigaciones, así como las experiencias pertinentes con colaboradores problemáticos, se compartan en toda la Organización a través de una base de datos interna o mecanismo de alerta temprana.

## **F. Actualizar las directrices para la colaboración entre las Naciones Unidas y el sector empresarial**

67. A los efectos de aumentar la practicidad y la aplicación de los procesos jurídicos internos, es fundamental actualizar las directrices para la colaboración entre las Naciones Unidas y el sector empresarial. Los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas deberían respaldar la actualización de esas directrices, mejorando la comunicación entre las distintas oficinas de asuntos jurídicos, y contribuir activamente al proceso de actualización en curso.

68. Dentro de las entidades del sistema de las Naciones Unidas, debería mejorarse la cooperación directa entre los que forman parte de la relación de colaboración y sus oficinas jurídicas respectivas, por ejemplo mediante actividades conjuntas de capacitación y la revisión conjunta de las directrices vigentes. La preparación de instrumentos o listas de verificación para mejorar la gestión de los riesgos, así como la creación de acuerdos modelo de colaboración, podría facilitar aún más ese proceso.

## **G. Crear y difundir instrumentos de evaluación de los efectos**

69. Un primer paso hacia la supervisión y evaluación eficaces consiste en fijar metas medibles desde el comienzo. Los asociados deberían llegar a un acuerdo con respecto a los objetivos prioritarios, así como en cuanto a la forma y el momento en que medirán los progresos a lo largo del proceso. Una lista de verificación incluida en un Memorando de Entendimiento es un método para fomentar un compromiso temprano respecto de la supervisión, la evaluación y la determinación de los efectos.

70. A fin de promover esta práctica, así como otros mecanismos de evaluación de los efectos, se deberían recoger e intercambiar sistemáticamente instrumentos y buenas prácticas dentro de todo el sistema de las Naciones Unidas. Además, los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas deberían hacer un amplio uso de instrumentos nuevos que faciliten la aplicación práctica de las evaluaciones y la determinación de los efectos, como el Instrumento de evaluación de la colaboración.

## V. Conclusiones

71. Las alianzas estratégicas con el sector privado y otros interesados están demostrando ser un método eficaz para promover los objetivos de las Naciones Unidas. Esta cooperación surgió por primera vez, y desde entonces ha evolucionado, sobre la base del entendimiento de que si bien los objetivos de las Naciones Unidas y el sector privado son bastante diferentes, hay metas que se superponen – por ejemplo, crear mercados, combatir la corrupción, proteger el medio ambiente y garantizar la inclusión social.

72. La cooperación sin precedentes que existe hoy en día entre las Naciones Unidas y el sector privado es impulsada también por el reconocimiento de que muchos de los problemas más acuciantes del mundo son demasiado complejos para que los enfrente un único sector por sí solo. Por ello, el sector privado se ha ido convirtiendo en un colaborador activo que ayuda a la Organización a alcanzar sus metas, ha ido asumiendo un papel cada vez más activo como asociado que ayuda a la Organización a alcanzar sus metas, marcando un nuevo capítulo en las relaciones entre las Naciones Unidas y el sector empresarial, que habían sido muy limitadas hasta el decenio de 1990. El carácter voluntario de la cooperación entre las Naciones Unidas y el sector empresarial garantiza que las actividades conexas no compitan con las actividades del gobierno, sino que sean una forma complementaria de promover los objetivos de las Naciones Unidas. A lo largo y ancho del sistema de las Naciones Unidas se están usando diversos criterios y estrategias de colaboración con el sector privado, en particular compromisos basados en valores que lleven a la adopción de medidas normativas y operacionales, esfuerzos sectoriales amplios y alianzas por períodos determinados.

73. Para explotar todo el potencial de esa cooperación con el sector privado que se intensifica rápidamente, las Naciones Unidas deben seguir tomando las medidas apropiadas tanto a nivel de los distintos organismos, fondos y programas, como a nivel del sistema en general.

74. En los últimos dos años, la mayoría de las entidades del sistema de las Naciones Unidas han logrado progresos en lo que respecta a fortalecer sus relaciones con el sector privado. Dado el carácter amplio y expansivo de estas relaciones, todavía existe un margen considerable para seguir aumentando el alcance, la eficacia y la rendición de cuentas dentro de las entidades que trabajan con el sector privado, especialmente de la siguiente manera: adaptando la capacitación a las necesidades y recurriendo a fuentes más diversas de capacitación; fortaleciendo los centros de coordinación con el sector privado y extendiendo el reconocimiento de la evolución de las asociaciones; fortaleciendo la planificación estratégica para entablar relaciones de colaboración con el sector privado; aumentando la difusión y la adopción de mecanismos de intercambio de experiencias; mejorando la identificación y selección de los colaboradores; actualizando las directrices para la colaboración entre las Naciones Unidas y el sector empresarial, y creando y difundiendo instrumentos de evaluación de los efectos.

75. Asimismo, es necesario cuidar más la relación entre las Naciones Unidas y el sector empresarial para garantizar que se preste el apoyo y la atención debidos a la aplicación de las medidas recomendadas en el presente informe. A la fecha, la Oficina del Pacto Mundial, merced a su colaboración con numerosas entidades del sistema de las Naciones Unidas, en particular el Fondo de las Naciones Unidas para



la Colaboración Internacional y la Escuela Superior del Personal del sistema de las Naciones Unidas, ha desempeñado un papel rector en este aspecto. Con su misión de promover los valores de las Naciones Unidas a nivel de la comunidad empresarial mundial y una estructura de gobernanza pública y privada especialmente diseñada para dar cabida a diversos interesados, la Oficina del Pacto Mundial ha demostrado estar en una posición ideal y tener la capacidad necesaria para dirigir los esfuerzos destinados a entablar relaciones más estratégicas y eficaces con el sector privado, de conformidad con el mandato que le confirió la Asamblea General.

76. Para poder llevar adelante la cooperación entre las Naciones Unidas y el sector privado de un modo que aumente el alcance, la eficacia y la rendición de cuentas, protegiendo al mismo tiempo la integridad de la Organización, se requiere el apoyo de la Asamblea General. Además, la Oficina del Pacto Mundial necesitará un mandato más enérgico para intensificar sus esfuerzos en ese sentido.

---