

EFICACIA MULTILATERAL EN UN ENTORNO EN TRANSFORMACIÓN

Mensajes clave – Enero 2026

Este documento presenta los mensajes clave derivados de cuatro informes temáticos de *MOPAN Insights* de la serie [Eficacia multilateral en un entorno en transformación](#): un mapeo de las respuestas de las organizaciones multilaterales ante el actual entorno financiero, y tres informes temáticos sobre eficiencia, implementación de mandatos y ventaja comparativa. Asimismo, expone recomendaciones clave que los miembros de MOPAN y otros Estados Miembros de la ONU pueden considerar en el marco de la implementación de la iniciativa UN80.

Panorama general

El sistema multilateral se enfrenta a un **entorno de financiación cambiante** que pone a prueba la resiliencia de las organizaciones internacionales. Los hallazgos de MOPAN muestran que los recientes recortes presupuestarios han sido rápidos y profundos, afectando a diversas entidades de la ONU y mecanismos verticales, con reducciones que oscilan entre el 11 % y el 30 % para 2025–27, y en algunos casos superan el 50 %. Este cambio está impulsando reducciones de personal, recortes programáticos y transformaciones estructurales a un ritmo más rápido del que los procesos de reforma de la ONU pueden acompañar.

Esta “**reforma por desgaste**” implica que la austeridad, más que la estrategia, está dictando los cambios: se están reduciendo capacidades críticas en materia de políticas públicas, funciones normativas, evaluación y monitoreo y alianzas locales precisamente cuando más se necesitan. El impacto de los recortes abruptos y no coordinados va más allá de la eficiencia: distorsiona las prioridades hacia resultados de corto plazo, debilita la supervisión y la rendición de cuentas, y pone en riesgo la gobernanza y la confianza. Estas tendencias amenazan la agenda de bienes públicos mundiales y el progreso hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Existe, por tanto, una necesidad urgente de pasar de recortes reactivos a un enfoque de reforma más colectivo y estratégico, impulsado por el diálogo y la coordinación entre donantes, en lugar de medidas aisladas. El Plan de Acción UN80¹ ofrece una oportunidad para realinear los incentivos en torno a funciones y capacidades clave en todo el sistema, al tiempo que se generen eficiencias cuando sea posible.

La fragmentación continúa siendo el principal obstáculo para la eficacia multilateral, afectando a la financiación, la eficiencia, los mandatos y la colaboración. El análisis de MOPAN muestra que los mandatos superpuestos, las funciones poco claras, la duplicación de presencia a nivel de país y los mecanismos de coordinación débiles han creado un sistema fragmentado que incrementa los costos,

¹ Los ejes de trabajo de la Iniciativa UN80 se centran en: (1) impulsar la eficiencia y las mejoras (con propuestas de ahorro de costos que ya se están incorporando en un Presupuesto por Programas revisado para 2026); (2) revisar la implementación de los mandatos; y (3) promover reajustes estructurales y programáticos. Para garantizar la participación de todo el sistema, el Secretario General de las Naciones Unidas ha establecido un Plan de Acción de la Iniciativa UN80 y un equipo dedicado de implementación para impulsar estas reformas en todo el sistema de la ONU.

diluye el impacto y socava la coherencia. La actual crisis fiscal está poniendo de relieve estas fallas estructurales.

Impacto de los recorte rápidos y descoordinados

Si bien las medidas de eficiencia normalmente buscan permitir que las entidades de las Naciones Unidas hagan más con menos, en la práctica se ven obligadas a “hacer menos con menos”: reduciendo personal, cerrando oficinas y recortando programas. La mayoría de las entidades ha recurrido a medidas de ahorro a corto plazo - congelación de contrataciones, restricciones de viajes, reubicación de personal en destinos más económicos - a menudo sin una estrategia coordinada con otras organizaciones.

Estas medidas ad hoc pueden equilibrar los presupuestos a corto plazo, pero socavan la resiliencia a largo plazo y los objetivos de reforma. Por ejemplo, varias agencias informan que los recortes afectan de manera desproporcionada a las funciones de supervisión, evaluación y formulación de políticas, así como a las operaciones en los contextos más pobres y frágiles, y a las alianzas locales.

Esto no solo amenaza la calidad de los programas y la rendición de cuentas, sino que también genera riesgos para la transparencia y la confianza en el sistema multilateral. Estos desarrollos subrayan la importancia de una respuesta más deliberada y a nivel sistémico a las presiones financieras, de modo que los ajustes inevitables se guíen por la priorización estratégica y no por una reducción generalizada.

Impulsar la eficiencia

Las iniciativas de eficiencia son un pilar de la respuesta a los recortes de financiación. Hasta ahora, muchas organizaciones han puesto en marcha procesos de eficiencia - consolidación de servicios administrativos, racionalización de los flujos de trabajo y exploración de soluciones comunes de back office - con el fin de mantener la prestación de servicios con menos recursos.

- Sin embargo, la evidencia de MOPAN advierte que los ahorros deben perseguirse con una perspectiva de largo plazo y a nivel sistémico. Las ganancias de eficiencia son posibles, pero solo si las concesiones se gestionan de forma proactiva y se protegen las capacidades esenciales.

Por ejemplo, la **consolidación de funciones administrativas - como centros de servicios compartidos o sistemas comunes de nómina - puede reducir los costos operativos.** El informe de MOPAN *Doing Better with Less: Unlocking Efficiency in the UN* confirma que estas medidas pueden generar ahorros, y el plan de la Secretaría de la ONU para nuevos centros de servicios compartidos refleja reformas ya en curso en algunas agencias.

- Sin embargo, **estas medidas deben incorporar marcos claros de gobernanza, modelos transparentes de reparto de costos y una supervisión sólida de la calidad del servicio si los servicios compartidos han de tener éxito.** La experiencia demuestra que, sin estos elementos, la consolidación administrativa conlleva riesgos significativos: la calidad del servicio puede disminuir, la capacidad de respuesta a las necesidades locales puede verse afectada y el conocimiento institucional puede perderse en el proceso. De hecho, los esfuerzos anteriores de back offices conjuntos generaron ahorros, pero resultaron frágiles, ya que a menudo no tuvieron en cuenta los costos irrecuperables y erosionaron la memoria institucional

De manera similar, **las propuestas para reubicar funciones y reducir puestos de alto costo - por ejemplo, trasladando funciones de Nueva York o Ginebra a centros regionales - reflejan debates de larga data sobre la eficiencia.** Estos cambios pueden, en efecto, reducir el gasto en salarios.

- No obstante, los ahorros a corto plazo a menudo ocultan riesgos de transición. **La evidencia de MOPAN muestra que la mayoría de las entidades de las Naciones Unidas carece de una planificación estratégica sólida de la fuerza laboral.** Sin ella, las reducciones o reubicaciones a gran escala del personal corren el riesgo de erosionar la experiencia técnica esencial y la memoria institucional. Funciones clave en materia de supervisión, gestión de riesgos y orientación técnica podrían perderse antes de que se establezcan medidas de mitigación. **La lección es que los cambios en la fuerza laboral deben guiarse por la estrategia y acompañarse de una planificación cuidadosa de la transición, y no solo por imperativos de reducción de costos.**

Por lo tanto, las medidas de eficiencia del UN80, que han sido integradas en el presupuesto ordinario de 2026, deben examinarse no solo por los ahorros inmediatos, sino también por sus efectos a largo plazo en la capacidad de ejecución, la sostenibilidad de los resultados y la coherencia del sistema. Sin esta perspectiva, las reformas que buscan mejorar la eficiencia podrían socavar la misma efectividad que buscan mejorar.

Fundamentalmente, la verdadera eficiencia no se logra únicamente mediante recortes puntuales, sino mediante la incorporación de una cultura y sistemas de mejora continua. Sin embargo, en la actualidad, **la eficiencia no está integrada de manera sistemática en las operaciones del sistema de las Naciones Unidas.** Algunas organizaciones han desarrollado marcos internos de eficiencia o innovaciones - por ejemplo, enfoques programáticos de mayor escala o análisis de costos unitarios -, pero la mayoría carece de definiciones coherentes de eficiencia y no realiza un seguimiento riguroso de la relación costo-eficacia o de oportunidad. El seguimiento de las ganancias de eficiencia sigue siendo débil.

- **Las reformas de la Iniciativa UN80 deberían alentar a las agencias a adoptar definiciones claras de eficiencia e integrarlas en la gestión del desempeño,** con indicadores acordados para medir las mejoras. Los Estados Miembros pueden apoyar este proceso exigiendo mayor transparencia sobre cómo se medirán las ganancias de eficiencia y cómo se reinvertirán para sostener la eficacia organizacional.

Por último, **las mejoras de eficiencia requieren inversión inicial y una gestión eficaz del cambio.** Ya se trate de la modernización de los sistemas informáticos o del establecimiento de servicios compartidos, las reformas requieren financiación inicial y tiempo suficiente para generar retornos. Sin embargo, **la financiación fragmentada, a corto plazo y altamente marcada sigue predominando, lo que dificulta estos esfuerzos.**

- **Los donantes y los órganos rectores deben proporcionar recursos estables y la flexibilidad necesarios para que las iniciativas de eficiencia puedan consolidarse,** en lugar de esperar que las agencias “hagan más con menos” de forma indefinida sin invertir en las herramientas y capacidades que hacen posible hacerlo mejor con menos.

Cerrar la brecha entre mandatos y resultados

Mejorar la eficiencia por sí sola no resolverá los problemas más profundos de eficacia si los incentivos siguen desalineados con los resultados previstos. La brecha entre lo que los mandatos de las organizaciones multilaterales exigen y los resultados que estas pueden ofrecer se ha ido ampliando, en parte debido a las estructuras de financiación.

Los mandatos de las Naciones Unidas enfatizan cada vez más resultados sostenibles e inclusivos, pero las evaluaciones de MOPAN muestran que los resultados en estas dimensiones a menudo son insuficientes. La sostenibilidad es sistemáticamente un área débil, ya que los beneficios de muchas intervenciones se desvanecen una vez finalizados los proyectos. La inclusión - incluida la integración de

los derechos humanos y la igualdad de género - a veces se trata como un complemento, en lugar de como un objetivo central, lo que socava el impacto a largo plazo.

Una razón clave es que las **funciones normativas y de acompañamiento a políticas públicas están insuficientemente financiadas**. Ante presupuestos ajustados y una financiación basada en proyectos, las entidades de las Naciones Unidas tienen fuertes incentivos para priorizar productos visibles de prestación de servicios frente al trabajo upstream, como el asesoramiento en políticas públicas y el desarrollo de capacidades. Las políticas de recuperación de costos suelen reforzar este sesgo, dificultando la financiación de la experiencia interna para tareas normativas. En la práctica, las oficinas de país pueden terminar por reducir su compromiso en políticas y centrarse en la gestión de proyectos a corto plazo que responden a prioridades inmediatas de los donantes, pero que no fortalecen de manera duradera las capacidades nacionales.

Además, **la mayoría de los marcos de seguimiento de resultados utilizados por las entidades de las Naciones Unidas y exigidos por los donantes tienden a contabilizar productos (outputs) en lugar de medir resultados transformadores, como el cambio de políticas o el fortalecimiento institucional**. Este cortoplacismo en los informes desalienta aún más la inversión en trabajos menos tangibles, pero cruciales.

A esto se suma que **muchas entidades carecen de suficiente personal técnico sénior sobre el terreno para ofrecer asesoramiento creíble en políticas o integrar prioridades transversales en los programas**. A menudo existe una dependencia excesiva de consultores a corto plazo, lo que socava la continuidad y la memoria institucional en la implementación de los mandatos. Todo ello contribuye a una brecha entre mandatos y resultados en el sistema de las Naciones Unidas: los mandatos proliferan, pero el sistema tiene dificultades para ofrecer un impacto sostenido y un valor público acorde con esos mandatos.

Estos hallazgos tienen implicaciones directas para el **Eje de trabajo 2 del UN80 sobre la implementación de mandatos**. Hasta ahora, los debates en el Grupo de Trabajo Informal se han centrado en cómo revisar, racionalizar o suprimir mandatos. El análisis de MOPAN sugiere que una cuestión igualmente importante es cómo implementar mejor los mandatos existentes, creando las condiciones habilitadoras adecuadas sobre el terreno.

- **Los Estados Miembros deberían priorizar la implementación de los mandatos en el diálogo sobre reformas, y no solo la creación de nuevos mandatos.** Esto implica abordar la estructura de incentivos que dificulta que las agencias traduzcan los mandatos en resultados duraderos. Si las agencias siguen siendo recompensadas principalmente por ejecutar proyectos financiados por donantes y por informar logros inmediatos, el sistema seguirá descuidando el fortalecimiento institucional a largo plazo y el trabajo normativo.
- **The Mandate Implementation Review offers an opportunity to rebuild lost policy capacities and integrate functions so that direct delivery and normative work are mutually reinforcing rather than competing.** For example, ensuring that a greater share of funding can be aligned with core mandated functions - as envisaged in the Funding Compact - would enable agencies to invest in upstream activities and expertise that drive sustainable results. Likewise, improving transparency for funding allocation – e.g. tracking expenditures by core function (policy advice, technical assistance, service delivery, etc.) – would help hold organisations accountable for balancing their portfolios in line with their mandates.
- **La Revisión de la Implementación de Mandatos ofrece una oportunidad para reconstruir capacidades de política perdidas e integrar funciones, de modo que la prestación directa de servicios y el trabajo normativo se refuercen mutuamente en**

lugar de competir. Por ejemplo, garantizar que una mayor proporción de la financiación pueda alinearse con las funciones básicas mandatadas - como se prevé en el **Pacto de Financiación**² - permitiría a las agencias invertir en actividades upstream y en la experiencia técnica que impulsan resultados sostenibles. Asimismo, mejorar la transparencia en la asignación de la financiación - por ejemplo, mediante el seguimiento del gasto por función básica (asesoramiento en políticas, asistencia técnica, prestación de servicios, etc.) - ayudaría a exigir responsabilidades a las organizaciones para que equilibren sus carteras de acuerdo con sus mandatos.

- En última instancia, la **revisión de los mandatos y la reforma presupuestaria deben vincularse con la reforma del desempeño: reorientar el sistema de las Naciones Unidas hacia la obtención de resultados inclusivos y a largo plazo, y no solo de productos a corto plazo.** Los países donantes tienen un papel fundamental que desempeñar en la promoción de este cambio, para que el proceso UN80 refuerce la capacidad de las Naciones Unidas de cumplir los mandatos que los Estados Miembros y las agendas globales le han confiado.

Aprovechar la ventaja comparativa para promover la colaboración

Cualquier esfuerzo por impulsar la eficacia multilateral debe abordar la fragmentación del sistema y la necesidad de una mayor coherencia. Años de crecimiento orgánico y proliferación de agencias han dado lugar a funciones superpuestas y competencia, como se señaló anteriormente. El Plan de Acción de la iniciativa UN80 está abordando este desafío explorando opciones de fusiones, consolidaciones y divisiones más claras del trabajo entre entidades.

El informe de MOPAN subraya que la **ventaja comparativa debería ser la brújula que guíe estas decisiones.** En principio, cada organización multilateral tiene áreas en las que destaca - debido a su mandato, experiencia, presencia o instrumentos - y áreas en las que otro actor puede estar mejor posicionado para liderar. Aprovechar estas ventajas comparativas podría hacer que el sistema en su conjunto sea más que la suma de sus partes.

En la práctica, sin embargo, la ventaja comparativa aún no se utiliza de manera sistemática como principio organizador en todo el sistema. Las entidades suelen hacer referencia a sus fortalezas comparativas en sus estrategias, pero las definiciones varían ampliamente y no existe un marco compartido para traducirlas en una división del trabajo racionalizada. **La gobernanza fragmentada contribuye a ello**, ya que no existe un mecanismo único para realinear o consolidar mandatos. **Las decisiones de financiación agravan el problema:** la prevalencia de la financiación con afectación específica empuja a las organizaciones a buscar fondos fuera de su ventaja comparativa, persiguiendo más recursos y visibilidad. **En resumen, el sistema actual incentiva la expansión y la competencia más que la racionalización y la colaboración.**

Dada esta realidad, los cambios estructurales por sí solos no darán lugar automáticamente a un sistema más coherente. **Si los incentivos subyacentes (financiación, gobernanza y sistemas de rendición de cuentas) siguen recompensando el crecimiento específico de cada agencia, existe el riesgo de que las fusiones o reconfiguraciones simplemente recreen la fragmentación bajo nuevas formas.**

- **Cualquier fusión o consolidación debe basarse en un mapeo cuidadoso de las ventajas comparativas** para garantizar que se preserven las capacidades distintivas y que el cambio mejore realmente el desempeño del sistema. Esto implica identificar

² UNSDG (2024), Pacto de financiación para el apoyo de las Naciones Unidas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible https://unsdg.un.org/sites/default/files/2024-06/Funding%20compact_Spanish.pdf

rigurosamente quién hace mejor qué antes de reorganizar las estructuras organizativas. **Un enfoque analítico común - como el que propone MOPAN, que examina las funciones básicas, las áreas temáticas y los atributos organizativos - podría ayudar a identificar de manera objetiva las superposiciones y las complementariedades.** Utilizar este enfoque ayudaría a evitar la creación de “mega-agencias sin foco con funciones diluidas” y, en su lugar, a destacar dónde tiene sentido la consolidación y dónde la colaboración es preferible a la fusión.

- Cuando las reformas estructurales significativas resulten políticamente difíciles o lentas de materializarse, aún pueden lograrse avances mediante **medidas prácticas que refuercen la coherencia del sistema**, por ejemplo: realizar análisis de ventaja comparativa a nivel de todo el sistema para clarificar los roles a nivel global, regional y nacional; adoptar marcos de resultados conjuntos y mecanismos de rendición de cuentas compartidos para incentivar la obtención de resultados colectivos; y reforzar la financiación mancomunada y las plataformas de país que reúnen a múltiples actores bajo el liderazgo de los países anfitriones. Estas medidas pueden ayudar a reorientar los incentivos hacia la cooperación, aclarando quién lidera o apoya en cada ámbito y alineando la financiación con divisiones del trabajo acordadas.

En resumen, los informes temáticos de MOPAN destacan que, para navegar este contexto en transformación, las organizaciones multilaterales y sus Estados miembros deben equilibrar las medidas inmediatas de eficiencia con la protección de capacidades a largo plazo; combinar la racionalización de los mandatos con la inversión en su implementación; y utilizar la ventaja comparativa como brújula para la racionalización estructural y la mejora de la colaboración. La evidencia de MOPAN muestra que las acciones fragmentadas o cortoplacistas podrían socavar la eficacia multilateral a largo plazo, mientras que un esfuerzo de reforma coherente que aborde la fragmentación, alinee los recursos con los mandatos y fomente un enfoque común de la división del trabajo puede situar las reformas en una senda más sostenible.

Las siguientes recomendaciones sintetizan estos análisis en prioridades operativas para los miembros de MOPAN y otros Estados Miembros interesados.

Recomendaciones

Supervisión de las reformas

Los miembros de MOPAN y otros Estados Miembros, a través de los órganos rectores, los comités de las Naciones Unidas y los grupos de trabajo sobre reformas, pueden influir en la forma en que se reconfigura el sistema:

- **Adoptar una perspectiva de largo plazo sobre la eficiencia:** Examinar las medidas propuestas de reducción de costos por su impacto en la capacidad futura de prestación y en la eficacia del sistema en su conjunto, y no solo por los ahorros inmediatos.
- **Garantizar una gobernanza sólida y estándares en los servicios compartidos:** Cuando se consoliden funciones administrativas (finanzas, recursos humanos, adquisiciones, etc.) entre agencias o dentro de ellas, deben existir arreglos de gobernanza sólidos para mantener la calidad del servicio y la rendición de cuentas. Los Estados Miembros deberían promover definiciones

armonizadas de los costos administrativos y de los indicadores de calidad en todo el sistema de las Naciones Unidas, para que las ganancias de eficiencia no se logren a expensas de la eficacia. Debería exigirse un seguimiento y una presentación de informes periódicos sobre el desempeño de los centros de servicios compartidos para detectar y corregir problemas con prontitud.

- **Gestionar estratégicamente las reducciones de la fuerza laboral para preservar capacidades esenciales:** Cuando se reestructuren o reubiquen funciones por motivos de eficiencia, las entidades de las Naciones Unidas deberían guiarse por una planificación estratégica de la fuerza laboral para retener competencias esenciales y la memoria institucional. Los Estados Miembros deberían solicitar evidencia de que las propuestas de reducción o reubicación incluyen planes para salvaguardar la supervisión crítica, la gestión de riesgos y la experiencia técnica.
- **Proteger y reforzar las capacidades normativas y de asesoramiento en políticas:** Las entidades de las Naciones Unidas deberían asignar recursos suficientes al asesoramiento en políticas, el apoyo normativo y las funciones de desarrollo de capacidades, que a menudo están insuficientemente financiadas pero son esenciales para lograr un impacto duradero. Esto puede requerir revisar las políticas de recuperación de costos y las estructuras de gastos generales. Paralelamente, debería alentarse a las entidades a fortalecer proactivamente su experiencia interna en asesoramiento de políticas, incluso mediante el desarrollo del personal, asociaciones de conocimiento y un mejor aprovechamiento de los asesores regionales.
- **Utilizar un marco compartido y herramientas comunes para clarificar las ventajas comparativas.** Los Estados Miembros deberían fomentar la adopción de un enfoque común para definir y evaluar la ventaja comparativa, con el fin de mapear sistemáticamente las funciones básicas, las áreas temáticas y los atributos organizativos, de modo que las superposiciones y los vacíos se vuelvan más visibles. Los Estados Miembros deberían exigir que las organizaciones multilaterales articulen su ventaja comparativa desde una perspectiva sistémica en los planes estratégicos, los acuerdos de financiación y los foros de diálogo. Los donantes también pueden apoyar la armonización de las herramientas analíticas (por ejemplo, normas de presentación de informes unificadas o plataformas de datos compartidas) para facilitar las comparaciones y reducir las evaluaciones fragmentadas.
- **Garantizar que las fusiones propuestas, la supresión de mandatos y otros ejercicios de consolidación se basen en análisis de ventaja comparativa,** para asegurar que las funciones críticas y los atributos organizativos se preserven y fortalezcan, en lugar de debilitarse. Los Estados Miembros deberían insistir en que las decisiones se guíen por pruebas de dónde la consolidación mejoraría realmente tanto la eficiencia como la eficacia, frente a los casos en los que es preferible mantener entidades distintas.

Coordinación

- **Coordinar las reducciones de financiación para apoyar una agenda de reforma estratégica.** Los miembros de MOPAN y otros donantes deberían alejarse de recortes unilaterales y fragmentados y entablar, en su lugar, un diálogo coordinado para orientar las reformas. Un enfoque colectivo coherente puede evitar medidas reactivas que socaven las capacidades a largo plazo.
- **Coordinar incentivos para la colaboración en las medidas de eficiencia:** La eficiencia no debe perseguirse de forma aislada. Los donantes deberían fomentar la colaboración interinstitucional - como los back offices comunes o las iniciativas conjuntas de adquisiciones - mediante una financiación adecuada y recompensando a las agencias que participen. Asimismo, cualquier condicionalidad o meta relacionada con la eficiencia establecida por los órganos rectores debería tener en cuenta esfuerzos colectivos.

- **En la planificación a nivel de país (Marcos de Cooperación para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y procesos similares), los Estados Miembros y los líderes de la ONU deben garantizar que los programas incluyan vías claras hacia la sostenibilidad, la escalabilidad y estrategias de salida.** Esto puede implicar establecer criterios para que las nuevas iniciativas demuestren cómo fortalecerán las instituciones o políticas locales, y no solo cómo prestarán servicios directos.
- **Empoderar los mecanismos de coordinación interinstitucional para hacer cumplir la coherencia sobre el terreno:** Los Estados Miembros deberían considerar proporcionar respaldo político y recursos a los Coordinadores Residentes (RCs), los equipos de país de la ONU y los líderes de los clústeres humanitarios para que puedan actuar como árbitros de la ventaja comparativa en el terreno. Además, apoyar plataformas nacionales dirigidas por los propios países que reúnan a la ONU, los bancos multilaterales de desarrollo, los fondos verticales y los actores locales puede impulsar una acción coherente sobre cuestiones complejas (como el clima, la salud o la recuperación tras crisis), basada en las fortalezas de cada socio.

Financiación

- **Invertir en los factores facilitadores de la eficiencia:** Reformas como la consolidación administrativa, los servicios compartidos o la digitalización requieren inversión inicial y gestión del cambio, por lo que deben apoyarse con recursos adecuados y tiempo suficiente para madurar
- **Aumentar la proporción de recursos flexibles y previsibles,** cumpliendo los compromisos asumidos en el Pacto de Financiación. Los flujos de financiación plurianuales y flexibles permiten una mejor planificación y ayudan a las organizaciones a mantener funciones clave de asesoramiento y coordinación durante las crisis. En el entorno actual, este tipo de financiación es esencial para evitar una erosión desproporcionada de las funciones esenciales - incluida la supervisión y la evaluación - cuando se producen recortes.
- **Apoyar una revisión de las políticas de recuperación de costos para garantizar que permitan una financiación previsible de las funciones normativas básicas y de asesoramiento en políticas.** Dado que no se ha movilizado una mayor proporción de recursos flexibles para este fin y que las capacidades regionales no se han aprovechado como se preveía inicialmente, la revisión de estas políticas podría permitir a las entidades de las Naciones Unidas asignar recursos suficientes al asesoramiento en políticas.
- **Alinear la financiación con los resultados sistémicos acordados:** Al proporcionar fondos marcados, los donantes deberían asegurarse de que estas inversiones refuercen los resultados acordados colectivamente a nivel nacional o global, en lugar de promover proyectos aislados. Las decisiones de financiación deberían basarse en los marcos de país de la ONU (UNSDCF) y en los Planes de Respuesta Humanitaria, sustentados en evaluaciones conjuntas de necesidades. Aumentar la proporción de financiación canalizada a través de fondos mancomunados vinculados a resultados multi-agenciales en determinados sectores o áreas temáticas proporcionaría incentivos adicionales para la colaboración hacia resultados compartidos, basados en la ventaja comparativa.
- **Vincular la financiación a una división clara del trabajo basada en la ventaja comparativa.** En la práctica, esto podría implicar agrupar fondos para iniciativas transversales, ampliar el apoyo a fondos fiduciarios multiparticipantes y evitar financiar a múltiples agencias para realizar trabajos similares en el mismo país sin coordinación.

Rendición de cuentas

- **Integrar el seguimiento y la presentación de informes sobre eficiencia en las prácticas organizativas.** Las agencias deberían desarrollar definiciones y métricas claras de eficiencia (por

ejemplo, costo por producto, tiempos de tramitación, proporciones de gastos generales) e integrarlas en sus cuadros de mando corporativos y sistemas de seguimiento de proyectos. Los Estados Miembros deberían exigir mayor transparencia sobre cómo se miden y utilizan las ganancias de eficiencia.

- **Reequilibrar la rendición de cuentas hacia las funciones básicas y el cumplimiento a largo plazo de los mandatos.** Los Estados Miembros deberían utilizar el proceso de revisión de mandatos del UN80 para abordar el sesgo del sistema hacia los productos de proyectos a corto plazo. Esto comienza con una **mayor transparencia presupuestaria sobre cómo se asignan los recursos entre las funciones básicas**, incluidas las funciones normativas y de asesoramiento en políticas. Los Estados Miembros deberían exigir que las organizaciones multilaterales informen sobre el gasto por función y mejoren la presentación de informes de resultados para centrarse en los resultados relacionados con los mandatos.
- **Fortalecer el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje de las funciones normativas y de asesoramiento en políticas.** Para cerrar la brecha entre mandatos y resultados, las organizaciones deberían mejorar sus sistemas de seguimiento y evaluación para captar mejor los resultados del trabajo normativo y de políticas. Los donantes pueden apoyar financiando evaluaciones conjuntas de estas funciones.
- **Orientar la rendición de cuentas hacia resultados compartidos.** Para cambiar realmente los comportamientos, los marcos de rendición de cuentas de las organizaciones multilaterales deberían evolucionar para incluir resultados conjuntos y medidas de impacto colectivo. Los miembros de MOPAN pueden liderar este cambio fomentando el desarrollo de indicadores de desempeño conjuntos (por ejemplo, en la matriz de resultados del UNSDCF) y considerando incentivos como la financiación mancomunada basada en el desempeño que recompense la colaboración eficaz. También podrían encargar más evaluaciones a nivel de todo el sistema que analicen cómo las agencias trabajan juntas para lograr resultados a nivel de país, basándose en el trabajo de la Oficina de Evaluación del Sistema de las Naciones Unidas (SWEU) y en las evaluaciones del IASC (en el sector humanitario), y asegurando que sus recomendaciones se sigan adecuadamente.

La figura a continuación (figura 1) ilustra los paquetes de trabajo del plan de acción ONU80 a los que se aplica cada recomendación de MOPAN en este documento.

Figura 1. Recomendaciones de MOPAN y paquetes de trabajo relacionados de la ONU80

Supervisión de las reformas		
Adoptar una perspectiva de largo plazo sobre la eficiencia	WP#14	Hoja de ruta de servicios unificados
	WP#15	Plataforma aceleradora de tecnología
	WP#31	Eficiencias y mejoras del Secretariado de la ONU
Garantizar una gobernanza sólida y estándares en los servicios compartidos	WP#14	Hoja de ruta de servicios unificados
Gestionar estratégicamente las reducciones de la fuerza laboral para preservar capacidades esenciales	WP#31	Eficiencias y mejoras del Secretariado de la ONU
Proteger y reforzar las capacidades normativas y de asesoramiento en políticas	WP#2	Nuevo Pacto Humanitario
	WP#4	UNFPA / ONU Mujeres
	WP#8	Mecanismo de experiencia bajo demanda
	WP#9	Grupo de Derechos Humanos
	WP#26	Revisión de otras fusiones
Utilizar un marco compartido y herramientas comunes para clarificar las ventajas comparativas	WP#5	Reconfiguración de los Equipos País ONU
	WP#16	Sistema común de datos
	WP#29	Herramientas y registros
Garantizar que las fusiones propuestas, la supresión de mandatos y otros ejercicios de consolidación se basen en análisis de ventaja comparativa	WP#2	Nuevo Pacto Humanitario
	WP#3	UNDP/UNOPS
	WP#4	UNFPA / ONU Mujeres
	WP#5	Reconfiguración de los Equipos País ONU
	WP#6	Reconfiguración regional
	WP#9	Grupo de Derechos Humanos
	WP#12	Plataformas regionales integradas
	WP#17	Formación e investigación
	WP#25	UNAIDS
	WP#26	Revisión de otras fusiones
	WP#27	Medio Ambiente
Coordinación		
Coordinar las reducciones de financiación para apoyar una agenda de reforma estratégica	WP#18	Mecanismos de financiación
	WP#20	Gestión de presupuesto y programas
Coordinar incentivos para la colaboración en las medidas de eficiencia	WP#31	Eficiencias y mejoras del Secretariado de la ONU
Garantizar que los programas incluyan vías claras hacia la sostenibilidad, la escalabilidad y estrategias de salida	WP#5	Reconfiguración de los Equipos País ONU
Empoderar los mecanismos de coordinación interinstitucional para hacer cumplir la coherencia sobre el terreno	WP#5	Reconfiguración de los Equipos País ONU
	WP#10	Iniciativa de plataformas compartidas
	WP#13	Foros de coordinación de la alta dirección

Financiación

Invertir en los factores facilitadores de la eficiencia

WP#18

Mecanismos de financiación

WP#20

Gestión de presupuesto y programas

WP#31

Eficiencias y mejoras del Secretariado de la ONU

Aumentar la proporción de recursos flexibles y previsibles

WP#18

Mecanismos de financiación

Apoyar una revisión de las políticas de recuperación de costos para una financiación previsible de las funciones normativas básicas y de asesoramiento en políticas

WP#18

Mecanismos de financiación

Alinear la financiación con los resultados sistémicos acordados

WP#18

Mecanismos de financiación

WP#20

Gestión de presupuesto y programas

Vincular la financiación a una división clara del trabajo basada en la ventaja comparativa

WP#18

Mecanismos de financiación

WP#20

Gestión de presupuesto y programas

Rendición de cuentas

Integrar el seguimiento y la presentación de informes sobre eficiencia en las prácticas organizativas

WP#21

Gestión de resultados a nivel del sistema

WP#30

Informes del Secretario General

WP#31

Eficiencias y mejoras del Secretariado de la ONU

Reequilibrar la rendición de cuentas hacia las funciones básicas y el cumplimiento a largo plazo de los mandatos

WP#21

Gestión de resultados a nivel del sistema

Fortalecer el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje de las funciones normativas y de asesoramiento en políticas

WP#21

Gestión de resultados a nivel del sistema

WP#16

Sistema común de datos

Orientar la rendición de cuentas hacia resultados compartidos

WP#21

Gestión de resultados a nivel del sistema