



Consejo Económico y Social

Distr. general
24 de marzo de 2016
Español
Original: inglés

Comité del Programa y de la Coordinación

56º período de sesiones

Período de sesiones de organización, 21 de abril
de 2016

Período de sesiones sustantivo, 31 de mayo
a 24 de junio de 2016

Tema 3 c) del programa provisional*

Cuestiones relativas a los programas: evaluación

Examen trienal de la aplicación de las recomendaciones sobre la evaluación de los programas de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

Resumen

Este informe se presenta de conformidad con la decisión adoptada por el Comité del Programa y de la Coordinación en su 22º período de sesiones de examinar la aplicación de sus recomendaciones tres años después de tomar decisiones sobre las evaluaciones presentadas al Comité (véase A/37/38, párr. 362). En el examen trienal se determina si se han puesto en práctica las cinco recomendaciones derivadas de la evaluación de los programas de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) realizada por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI). El Comité apreció el informe de la OSSI sobre la evaluación de la UNODC (E/AC.51/2013/4) y tomó nota de las cinco recomendaciones que contenía.

De las cinco recomendaciones, se han aplicado todas salvo una.

Con arreglo a la recomendación 1, a saber, que se concentre en hacer realidad su visión institucional, integrando para ello plenamente sus ámbitos funcionales y adaptando sus programas temáticos y geográficos, la UNODC ha fortalecido los vínculos y la alineación entre sus programas nacionales, regionales y temáticos y publicado directrices para fomentar un enfoque más estratégico e integrado de sus

* E/AC.51/2016/1.



actividades de planificación de los programas, aplicación de su marco estratégico y coordinación de sus alianzas institucionales. También ha establecido la Subdivisión de Asuntos Públicos y Apoyo Normativo para que los datos de las investigaciones y las evaluaciones de las amenazas cuenten más al decidir dónde se centrarán las operaciones.

La UNODC no ha aplicado la recomendación 2, relativa a la puesta en marcha de una estrategia integrada de gestión de los conocimientos, y ha señalado que era incapaz de hacerlo por falta de recursos. No obstante, la estrategia ya se ha preparado. Entre las competencias de la Dependencia de Planificación Estratégica y de Asuntos Interinstitucionales de la UNODC figura contribuir al fomento de la gestión del conocimiento y el intercambio de experiencias dentro de la organización, y se podría explotar mejor otras actividades en marcha, como los actos centrados en el intercambio de conocimiento, para mejorar este aspecto en la organización.

Con arreglo a la recomendación 3, a saber, que aclarare y mejore sus funciones de orientación y apoyo a efectos de la planificación y supervisión de los programas y el suministro de información sobre tales resultados, la UNODC reforzó sus labores de orientación y apoyo a esas funciones y estableció un sistema de consultas entre las divisiones sobre planificación y presentación de informes a nivel técnico y de la cúpula directiva. También ha establecido una red de coordinadores de la garantía de calidad en materia de supervisión y evaluación y tiene previsto implantar una hoja de ruta revisada para la gestión basada en los resultados en 2017.

Con arreglo a la recomendación 4, a saber, que aplique su estrategia de recaudación de fondos, centrándose en especial en la reducción de la asignación de contribuciones con cargo a los recursos extrapresupuestarios, la UNODC ha perfeccionado su estrategia para el período 2012-2015 proponiendo que se vincule más la financiación a la ejecución de los programas, y ha destacado sistemáticamente los problemas que plantea la financiación destinada a fines específicos en sus publicaciones, informes y comunicaciones, entre otras cosas, creando un folleto de una página y material gráfico para resaltar la cuestión. Sin embargo, estas medidas todavía no han surtido el efecto deseado de reducir la asignación de fondos extrapresupuestarios a fines específicos.

Con arreglo a la recomendación 5, a saber, que establezca un mecanismo para garantizar el seguimiento oficial y sistemático en relación con las medidas de organización que adopte en respuesta a las recomendaciones formuladas por la Dependencia de Evaluación Independiente, en mayo de 2015 la UNODC puso en marcha y empezó a utilizar un sistema en línea para supervisar esas recomendaciones.

Salvo la recomendación 2, la UNODC ha aplicado las recomendaciones contenidas en la evaluación de la OSSI de 2013, lo que ha redundado en que se aprecien algunos cambios favorables en su ejecución de los programas. Entre ellos figuran los siguientes:

- Una planificación más eficaz de las iniciativas interregionales;
- Mejor coordinación e integración de los programas de los países, regionales, temáticos y mundiales;
- La mejora de la supervisión y el suministro de información sobre los resultados;

- Mayor utilidad de su función de evaluación incorporada mediante el seguimiento periódico y sistemático de las recomendaciones de la Dependencia de Evaluación Independiente.

A fin de lograr una mayor eficacia, entre otras cosas, el aumento de la capacidad para responder a los acontecimientos imprevistos y a las amenazas y los riesgos mundiales ligados a la droga y el delito, la UNODC debería hacer un uso más flexible de sus propios recursos reduciendo la asignación de fondos presupuestarios a fines específicos e intensificar las actividades orientadas a captar y asignar los recursos necesarios para poner en marcha su estrategia de gestión de los conocimientos.

I. Introducción

1. En su 53° período de sesiones, celebrado en 2013, el Comité del Programa y la Coordinación examinó el informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) sobre la evaluación de los programas de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (E/AC.51/2013/4). El Comité, que valoró el informe y tomó nota de las cinco recomendaciones que contenía¹, puso de relieve que los retos a los que enfrentaba la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) eran de ámbito mundial y reconoció la eficacia y la repercusión de las actividades de la Oficina sobre el terreno. Subrayó, en particular, el valor de los conocimientos técnicos que ofrecía la UNODC para apoyar las iniciativas de los Estados Miembros, a petición de estos, en la ratificación de instrumentos internacionales, así como la función que desempeñaba movilizando asistencia financiera y técnica destinada a cubrir las necesidades de los Estados Miembros en su lucha contra las drogas y el delito. Observó además el valor de la investigación y los análisis de la UNODC y sus publicaciones, y subrayó la importante contribución de la Oficina a la creación de capacidad en el plano regional y nacional. El Comité también tomó nota de la necesidad de contar con una estrategia más amplia de gestión de los conocimientos operacionales para sacar mayor provecho a la labor de investigación y análisis de la UNODC.

2. El presente documento, que se publica con arreglo al examen trienal de esas recomendaciones, es un análisis del estado actual de la aplicación de las recomendaciones que figuran en el informe. El objetivo del examen trienal es dar cuenta del grado en que la UNODC ha aplicado las recomendaciones resultantes de la evaluación de los programas. También se considera si la aplicación de las recomendaciones ha contribuido a que estos se modifiquen y, si es así, en qué medida.

3. La metodología del examen trienal constaba de los siguientes componentes:

a) Examen y análisis de los informes bianuales sobre el estado de la aplicación de las recomendaciones que se supervisan a través de la base de datos Issue Track de la OSSI;

b) Análisis de información, documentos e informes sobre la cuestión obtenidos de la UNODC, como programas temáticos, de los países y regionales y documentos e informes de proyectos, las actas de las reuniones del Comité Ejecutivo y el personal directivo superior, y correspondencia interna entre divisiones;

c) Evaluación del mecanismo de seguimiento de las recomendaciones de la UNODC;

d) Seis entrevistas personales y dos de grupo con el personal directivo y el personal asignado a los programas de la UNODC.

4. La OSSI también intentó determinar qué cambios, si los hubiese, se habían producido como resultado de la aplicación de las recomendaciones.

5. El informe incorpora las observaciones recibidas de la UNODC durante el proceso de redacción. El borrador final se compartió con la UNODC, cuyas

¹ E/AC.53/2013/4.

observaciones al respecto se adjuntan en el anexo del presente informe. La OSSI expresa su reconocimiento por la cooperación de la UNODC en la preparación del presente informe.

II. Resultados

6. De las cinco recomendaciones, se han aplicado cuatro. El estado de aplicación de cada una de las cinco recomendaciones se trata a continuación.

Recomendación 1

Concentrarse más en hacer realidad su visión institucional, integrando para ello plenamente sus ámbitos funcionales y adaptando sus programas temáticos y geográficos

7. La recomendación 1 dice así:

La UNODC, mediante la participación y la implicación de la sede y de las oficinas sobre el terreno, debería concentrarse más en hacer realidad su visión institucional, integrando para ello plenamente sus ámbitos funcionales y adaptando sus programas temáticos y geográficos, y también debería tener en cuenta los datos de las investigaciones y las evaluaciones de las amenazas al determinar dónde debería concentrar sus competencias y operaciones.

8. En la respuesta que su dirección dio a la evaluación de la OSSI, la UNODC observó que se trataba de una cuestión de la que ya se habían empezado a ocupar. Señaló que el Comité Ejecutivo había creado y aprobado una modalidad de cooperación interregional en materia de programas², consistente en un proceso conjunto de diseño, elaboración y aprobación de los programas regionales y de los países. La OSSI examinó la estructura de la modalidad y señaló que ofrecía, entre otros aspectos, directrices específicas acerca de la aprobación de los programas sobre el terreno, entre ellas, el requisito concreto de que se vinculase esos programas a las prioridades mundiales y temáticas de la organización³.

9. La UNODC ha integrado además sus ámbitos funcionales y armonizado sus programas temáticos y geográficos de varios modos. En primer lugar, todos los programas regionales y nacionales de la UNODC aprobados en febrero de 2013, al igual que los programas temáticos y mundiales aprobados en septiembre de 2013, estaban en consonancia tanto con las estrategias mundiales y temáticas de la organización para el período 2012-2015 como con su proyecto de marco estratégico para 2016-2017. Como ejemplo para ilustrar este enfoque institucional de carácter más amplio, el programa de asociación de la UNODC para la República Islámica del Irán, 2015-2019 se ha vinculado con otros programas existentes en la región, en especial, los del Afganistán y el Pakistán. Además, estos tres programas por países se armonizaron con el programa regional para Asia Central con miras a facilitar una respuesta integrada y concertada de la UNODC en Asia Occidental y Central⁴. Todos los programas por países de la región tienen productos que apoyan la estructura de control y cooperación en materia de drogas de la UNODC mediante el

² E/AC.51/2013/4.

³ Actas de la reunión del Comité Ejecutivo de la Oficina de las Naciones Unidas en Viena/UNODC, 16 de enero de 2013.

⁴ Solución integrada de la UNODC para Asia Occidental y Central.

Enfoque Interregional de Fiscalización de las Drogas para garantizar que todos los programas regionales de la UNODC afectados por el comercio de opiáceos afganos estén vinculados de manera efectiva. Además, la UNODC ha recopilado datos de la región, por ejemplo, mediante una encuesta llevada a cabo en marzo de 2013 sobre el comercio de opiáceos, que se incorporarán a la preparación de programas nacionales, regionales y temáticos de la organización.

10. Para que los datos de las investigaciones y las evaluaciones de las amenazas cuenten más al decidir en qué debería centrar sus competencias y operaciones, la UNODC estableció la Subdivisión de Asuntos Públicos y Apoyo Normativo en 2013. La Subdivisión es responsable de la producción, la gestión y el mantenimiento de una serie de mecanismos de gestión y apoyo normativo que facilitan el cumplimiento efectivo y eficiente de los mandatos generales de la Oficina en el ámbito de la investigación y el análisis de políticas, la labor normativa y las actividades de fomento de la capacidad sobre el terreno. Para ello, colabora con la Subdivisión de Análisis e Investigación de la UNODC en las cuestiones relacionadas con orientar a la organización para que sirva de apoyo a un marco de rendición de cuentas en materia de seguridad, justicia y estado de derecho en la agenda para el desarrollo después de 2015. También colabora con la Sección de Promoción de la UNODC sobre las estrategias de comunicación en la presentación de los principales productos de investigación y contribuye a lograr que las publicaciones de la UNODC influyan en la buena marcha de las deliberaciones y el diálogo sobre su mandato.

11. Además, en 2014 la UNODC publicó directrices para fomentar un enfoque más estratégico e integrado de sus actividades de planificación de los programas, aplicación de su marco estratégico y coordinación de sus asociaciones institucionales con el sistema de las Naciones Unidas y otros asociados multilaterales de la máxima importancia en el ámbito normativo y operacional. La OSSI examinó las directrices y observó que incorporaban los siguientes recursos para facilitar una mayor coordinación y coherencia en la planificación y la gestión de los programas:

- El manual de programas y operaciones
- La aplicación automatizada del marco lógico
- Informes en línea sobre la marcha de los proyectos vinculados a la aplicación automatizada del marco lógico
- Actividades de capacitación personalizadas sobre la gestión basada en los resultados para las oficinas sobre el terreno y en la sede
- El glosario de términos normalizados de la UNODC
- Plantillas para acuerdos de asociación y memorandos de entendimiento
- La matriz de supervisión de las actividades de cooperación interinstitucional
- Indicadores normalizados de resultados (en colaboración con las correspondientes subdivisiones temáticas de la UNODC)

12. Por último, la UNODC también ha realizado progresos para establecer y definir su propia posición en el marco de la transición mundial a los Objetivos de Desarrollo Sostenible a fin de prestar un apoyo más eficaz a los Estados miembros. En este sentido, se han consolidado las principales actividades intersectoriales, entre

ellas, las relacionadas con su apoyo normativo, su gestión de las relaciones externas y su presencia en las redes internacionales⁵.

13. Las entrevistas con el personal de la UNODC indican que han facilitado una mejor planificación de las iniciativas interregionales, así como una mayor coordinación e integración de los programas mundiales, temáticos, regionales y de los países. Un resultado positivo ha sido, en particular, la creación de más equipos formados por componentes de distintas divisiones encargados de planes de trabajo conjuntos con indicadores de desempeño claros.

14. La recomendación se ha aplicado.

Recomendación 2

Poner en marcha una estrategia integrada de gestión de los conocimientos

15. La recomendación 2 dice así:

La UNODC debería poner en marcha una estrategia integrada de gestión de los conocimientos para aprovechar sus exclusivas competencias técnicas y soluciones normativas y reforzar su función de investigación y análisis.

16. La UNODC preparó una estrategia de gestión de los conocimientos en 2009; sin embargo, no la ha puesto en práctica, por lo que esta recomendación no se ha aplicado. En noviembre de 2013, presentó un documento sobre la puesta en marcha de la estrategia para que lo examinara el Comité Ejecutivo, pero pidió al Comité que aplazase el examen del documento hasta diciembre de 2013 para conceder más tiempo a las consultas internas del personal directivo superior y entre las divisiones. No obstante, el documento nunca se presentó de nuevo al Comité Ejecutivo.

17. La UNODC ha declarado que la estrategia de gestión de los conocimientos nunca se puso en marcha por falta de recursos, y señaló que normalmente la puesta en marcha se financiaría con cargo a los recursos básicos, procedentes del presupuesto ordinario o de la financiación destinada a fines específicos. La UNODC ha afirmado que procurará recaudar fondos de la comunidad de donantes para ese fin. También indicó que está a la espera de que finalice en 2016 un examen de la Dependencia Común de Inspección sobre la gestión de los conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas para determinar la mejor manera de poner en marcha su estrategia de gestión de los conocimientos.

18. Sin embargo, se podría haber sacado más partido a varias medidas e iniciativas para aplicar la recomendación. En primer lugar, un proyecto de gestión del cambio de la UNODC (GLO171), ejecutado entre 2005 y 2013, tenía entre sus resultados deseados promover una gestión más eficaz del conocimiento, entre otras cosas, mediante las redes entre colegas. El proyecto se prorrogó otros dos años hasta diciembre de 2015, con un aumento presupuestario de 1.275.544 dólares. En la versión revisada del documento de proyecto GLO171, la UNODC señaló que el resultado previsto en materia de gestión de los conocimientos no se había logrado por falta de financiación. También se decía que se había prescindido del resultado porque el sistema de gestión de los conocimientos ya se había presentado al Comité Ejecutivo, aunque este no era el caso.

⁵ Programa temático, 2014-2015, Subdivisión de Asuntos Públicos y Apoyo Normativo, 2014.

19. También se puede seguir perfeccionando otras actividades en curso para poner en marcha la estrategia de gestión de los conocimientos de la UNODC. Por ejemplo, la División de Asuntos Normativos de la UNODC y su Dependencia de Perfeccionamiento del Personal han organizado conjuntamente una serie de actividades de intercambio de conocimientos que han agrupado al personal de la sede y sobre el terreno para tratar temas y cuestiones de interés común. Los debates de esas reuniones se pueden grabar, analizar y compartir con todo el personal para distribuirlos de manera más sistemática en la organización. Asimismo, los productos ligados al conocimiento de los programas, como las buenas prácticas y los resultados de las evaluaciones, se difunden a determinados destinatarios interesados

20. Además, el personal de la UNODC entrevistado declaró que no había en la organización una dependencia dedicada a tal fin que tuviera asignada la responsabilidad de poner en práctica la estrategia de gestión de los conocimientos, ni que rindiera cuentas al respecto. No obstante, entre las funciones de la Dependencia de Planificación Estratégica y Asuntos Interinstitucionales de la UNODC figuraba apoyar el desarrollo de la gestión de los conocimientos y el intercambio de experiencias dentro de la organización, con miras a detectar, captar, conservar, almacenar, crear, evaluar, actualizar, representar y distribuir los conocimientos para el uso, la concienciación y el aprendizaje⁶. La ejecución de esa actividad se ajustaría al propósito de la recomendación de la OSSI.

21. La recomendación no se ha aplicado. La UNODC debería volver a presentar su estrategia de gestión de los conocimientos al Comité Ejecutivo para que la examinara y la hiciera suya, a fin de ponerla en marcha, con el apoyo de la Dependencia de Planificación Estratégica y Asuntos Interinstitucionales. Entre las medidas que se pueden estudiar a ese fin figura aprovechar mejor algunas de las actividades en curso descritas más arriba, crear una base de datos para toda la organización que capte de manera sistemática y coherente los conocimientos institucionales y utilizar circulares periódicas por correo electrónico para difundir esos conocimientos entre todo el personal.

Recomendación 3

Mejorar sus funciones de orientación y apoyo a la planificación y supervisión de los programas y el suministro de información sobre tales resultados

22. La recomendación 3 dice así:

La UNODC debería aclarar y mejorar sus funciones de orientación y apoyo, posiblemente mediante el establecimiento de un mecanismo permanente, a los efectos de: a) la planificación y supervisión de los programas; b) la adaptación de los programas operacionales a los planes institucionales; y c) el establecimiento de una administración basada en resultados y el suministro de información sobre tales resultados.

23. La UNODC ha mejorado la orientación y el apoyo que ofrece a la planificación y supervisión de programas y al suministro de información sobre los resultados. Respecto a la planificación y supervisión de programas, con efecto de noviembre de 2014 todos los programas nacionales y regionales se presentan a las secciones regionales, que coordinan la labor y se encargan de que el correspondiente equipo de tareas integrado por personal de distintas divisiones revise y ultime los

⁶ *Ibid.*

programas con miras a destacar las principales cuestiones estratégicas y técnicas, antes de someterlos al Comité de Examen de Programas para constatar que se ajusten al marco estratégico de la UNODC. Se ha implantado un mecanismo similar para los programas mundiales. El Comité es el principal órgano cuyo ámbito comprende las distintas divisiones que supervisa la aprobación y aplicación de los programas nacionales, regionales y mundiales de la UNODC, y formula recomendaciones al Director Ejecutivo, el personal directivo y los directores de programas para lograr el alineamiento estratégico de la labor normativa y las actividades operacionales. Tras recibir el respaldo del Comité, los programas y planes de trabajo se presentan al Director Ejecutivo para recibir nuevas directrices y para su aprobación definitiva durante el primer trimestre del año civil. El Director Ejecutivo también emitió una directiva en 2015 según la cual se prestarían sistemáticamente a todas las secciones sustantivas servicios de control de calidad de los marcos lógicos de los proyectos, con asesoramiento de la Dependencia de Planificación Estratégica y Asuntos Interinstitucionales, para elaborar los marcos lógicos de los nuevos programas regionales y nacionales.

24. La UNODC también ha establecido un sistema de consultas entre divisiones sobre planificación y presentación de informes a nivel técnico y de los directivos superiores, que coordina la Dependencia de Planificación Estratégica y Asuntos Interinstitucionales en calidad de secretaria del Comité de Examen de Programas. El personal directivo superior de la UNODC entrevistado declaró que supervisan las estructuras institucionales existentes y los mecanismos institucionales para determinar los aspectos que podrían requerir mayor orientación y apoyo a la planificación y la programación.

25. Además, con respecto a la supervisión, en 2014 la Dependencia de Planificación Estratégica y Asuntos Interinstitucionales y la Dependencia de Evaluación Independiente implantaron y pusieron en marcha una red de coordinadores en materia de garantía de calidad de la labor de supervisión y evaluación entre las oficinas de programas sobre el terreno y en Viena. Se consulta en caso necesario a los miembros de la red, quienes ofrecen ideas sobre el desarrollo de nuevos mecanismos, estructuras y prioridades antes de que se hayan implantado.

26. Con respecto a la alineación de los programas operacionales y los planes institucionales, en 2014 la UNODC aprobó una estructura programática basada en nueve pilares para lograr un enfoque más integrado de su programa de trabajo y sus actividades. La OSSI examinó el marco estratégico y el presupuesto por programas unificado para 2014–2015 y observó que ambos estaban vertebrados en torno a los nueve pilares siguientes:

- a) Delincuencia organizada transnacional y tráfico ilícito de drogas;
- b) Prevención, tratamiento y reintegración, y desarrollo alternativo;
- c) Lucha contra la corrupción;
- d) Prevención del terrorismo;
- e) Justicia;
- f) Investigación, análisis de tendencias y técnicas forenses;
- g) Apoyo normativo;
- h) Cooperación técnica y apoyo sobre el terreno;

i) Prestación de servicios de secretaría y apoyo sustantivo a los órganos rectores y a la Junta Internacional de Fiscalización de Estupefacientes.

27. En el ámbito de la gestión basada en los resultados, la UNODC ha elaborado un proyecto de hoja de ruta que se presentó en 2014 a los directivos de categoría superior, quienes observaron que la Dependencia Común de Inspección iba a realizar a lo largo de 2015 un examen de la gestión basada en los resultados que comprendería todo el sistema de las Naciones Unidas, y decidió aplazar el examen de la hoja de ruta en espera de su informe, que todavía no está terminado. También se pospuso hasta la conclusión del informe una evaluación interna de la gestión basada en los resultados que se ha incorporado ahora al plan de trabajo de la Dependencia de Evaluación Independiente para 2016-2017. Además, en el resultado 4 de la versión revisada del proyecto de la UNODC sobre la gestión del cambio (GLO171) (véase el párr. 16) se prevé que se preste apoyo permanente al personal sobre el terreno y al personal encargado de los programas en materia de gestión basada en los resultados:

Resultado 4: Los oficiales sobre el terreno son conscientes de las prácticas de gestión basada en los resultados y las utilizan en la planificación, la formulación, el seguimiento de la ejecución y la evaluación de los proyectos

Indicador: El 90% de los documentos de proyectos y programas, así como otros mecanismos estratégicos, están en consonancia con las prácticas de la gestión basada en los resultados

28. El personal de la UNODC entrevistado señaló que había observado cierta mejora en la orientación institucional y en la calidad de la presentación de informes sobre los programas. Señalaron en particular que la UNODC ha reforzado sus procedimientos de garantía de calidad con la introducción de varias medidas para el examen estratégico y programático.

29. La recomendación se ha aplicado. La UNODC debería tener concluido su plan de efectuar una evaluación a fondo de la gestión basada en los resultados en otoño de 2016, y debería tener incorporada la hoja de ruta en la materia en febrero de 2017.

Recomendación 4

Aplicar su estrategia de recaudación de fondos, centrándose en especial en la reducción de la asignación de contribuciones con cargo a los recursos extrapresupuestarios

30. La recomendación 4 dice así:

La UNODC debería seguir aplicando su estrategia de recaudación de fondos, centrándose en especial en la reducción de la asignación de contribuciones con cargo a los recursos extrapresupuestarios.

31. En la estrategia de recaudación de fondos de la UNODC para 2012-2015 se han abordado algunos aspectos de la recomendación de la evaluación de la OSSI. En la estrategia se proponía que la financiación estuviese vinculada a la ejecución de los programas y se basase en los resultados convenidos, para que la organización gozara de mayor discreción sobre sus recursos extrapresupuestarios, y se señalaban

los siguientes mecanismos, que se implantarían a principios de 2016, para vincular la financiación a la ejecución de los programas:

- Celebrar un llamamiento o una conferencia de recaudación de fondos bianual, lo cual equivale a contar con promesas de contribuciones orientativas bienales o plurianuales acordes con el ciclo presupuestario de la UNODC
- Alentar a los donantes a destinar una parte determinada de sus contribuciones a la financiación para fines generales, lo cual equivale a disponer de un medio justo y voluntario para repartir las obligaciones
- Alentar a los donantes a aportar un porcentaje fijo de fondos de asignación flexible para sufragar los programas regionales y temáticos de la UNODC, lo que permitiría incluir fondos destinados a las funciones necesarias de apoyo normativo
- Introducir un sistema de cuotas voluntarias similar a la escala indicativa de contribuciones voluntarias del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente⁷.

32. En sus publicaciones, informes y comunicaciones, la UNODC ha destacado sistemáticamente los problemas que plantea la financiación destinada a fines específicos y la importancia de la financiación que no está sujeta a este tipo de restricciones. En noviembre de 2014, el Director Ejecutivo publicó una circular dirigida a los directivos superiores y los jefes de las divisiones para iniciar la aplicación de las medidas antes mencionadas de su estrategia y su llamamiento bianual, en la que se señalaba de forma expresa que:

el contenido de los informes anuales sobre los programas correspondientes a 2014 se utilizaría para redactar el informe global de la UNODC de 2014, que se presentaría a los Estados Miembros en el transcurso de 2015. Estaba previsto que el informe sirviera también de base para un acto de la UNODC destinado a recaudar financiación que se celebraría en 2015.

33. Además, en 2015 la UNODC preparó un folleto de una página de extensión en el que se destacaban las esferas programáticas que se verían menoscabadas por un descenso sostenido de la financiación para fines generales, que ha utilizado en reuniones bilaterales con los donantes. En el folleto se dice expresamente que:

la UNODC debe mantener la flexibilidad operacional para ofrecer financiación inicial a nuevos programas, sufragar las intervenciones parcialmente financiadas que su dirección considere prioritarias y atender a las solicitudes urgentes de carácter especial de Estados Miembros y al aumento de las peticiones para que se actúe en los ámbitos que le competen. Además, los acontecimientos inesperados ocasionados por factores externos, como el aumento de los riesgos de seguridad y las situaciones de fuerza mayor, se deben cubrir con recursos que no se hayan destinado a fines específicos.

34. En el folleto también se hacía hincapié en las imprescindibles funciones de investigación de la UNODC, que se financian con cargo al presupuesto para fines generales y que le han permitido producir publicaciones emblemáticas como el *Informe mundial sobre las drogas*, el *Estudio mundial sobre el homicidio* y las

⁷ Véase www.unodc.org/documents/donors/Fundraising.Strategyv._final_print_version.5_Sep.2012.pdf, pág. 27.

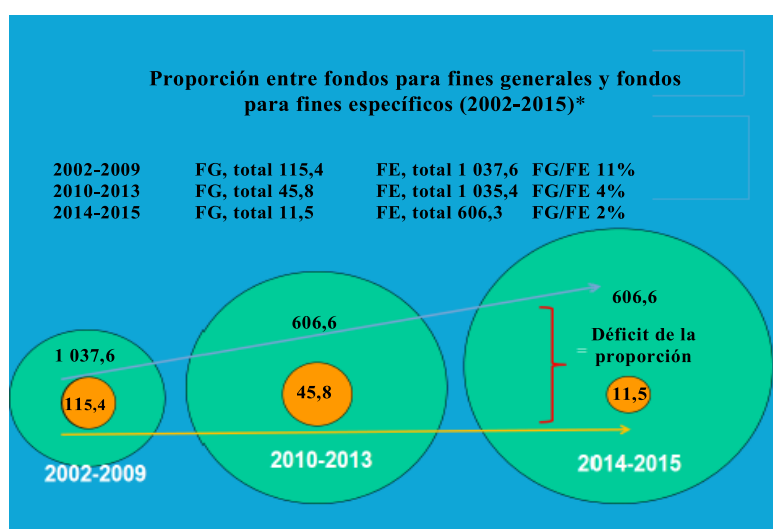
ediciones mundiales y regionales de las evaluaciones de *Delincuencia organizada transnacional: una evaluación de las amenazas*.

35. El informe anual de 2014 de la UNODC también contiene una referencia a las medidas que esta ha adoptado para reducir la asignación de fondos a fines específicos, entre ellas, el uso de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público con miras a fomentar la transparencia en la presentación de sus resultados financieros a los donantes y la creación del marco para la participación de las entidades externas, a fin de aumentar la transparencia en la selección y la gestión de los asociados en la ejecución y los beneficiarios⁸.

36. Además, la UNODC ha preparado un análisis de las tendencias de financiación que ofrece una representación gráfica para sus labores de promoción con los Estados Miembros y los donantes y se está utilizando como parte de la carpeta de recursos de comunicación de la organización. El análisis, que se muestra en el gráfico 1, muestra que todavía no se han alcanzado los resultados apetecidos en materia de financiación y que el descenso de la proporción entre los fondos generales y los asignados a fines específicos se mantiene desde 2010, si bien el bienio 2014-2015 arroja los peores resultados al respecto.

Gráfico 1

Tendencias de la financiación de la UNODC, 2002-2015



Fuente: Folleto de la UNODC.

Abreviaturas: FG, fondos para fines generales; FE, fondos para fines específicos.

37. La recomendación se ha aplicado. Sin embargo, estas medidas todavía no han surtido el efecto esperado para reducir la asignación de fondos extrapresupuestarios a fines concretos. Como se comentaba en su evaluación de 2013, la UNODC requiere una mayor flexibilidad con respecto a su utilización de los recursos a fin de cumplir más eficazmente sus principales prioridades y satisfacer las demandas de los Estados Miembros de manera oportuna. La ejecución de los programas de la

⁸ Informe anual de la UNODC de 2014, pág. 125.

UNODC puede verse negativamente afectada si continúan las tendencias actuales de disminución de los fondos para fines generales. Para seguir reduciendo la asignación de contribuciones extrapresupuestarias a fines concretos, la UNODC debería mantener las actividades promocionales y de intercambio de información y plantearse nuevas medidas.

Recomendación 5

Establecer un mecanismo para garantizar el seguimiento oficial y sistemático de las medidas de organización que adopte en respuesta a las recomendaciones de su evaluación

38. La recomendación 5 dice lo siguiente:

La UNODC debería establecer un mecanismo para garantizar el seguimiento oficial y sistemático de los Estados Miembros y el suministro periódico de información a estos en relación con las medidas de organización que adopte en respuesta a las recomendaciones formuladas por la Dependencia de Evaluación Independiente.

39. En mayo de 2015, la UNODC presentó y comenzó a utilizar un sistema en línea para el seguimiento de la aplicación de las recomendaciones de la evaluación realizada por su Dependencia de Evaluación Independiente que ha estado en uso poco menos de un año. En un mensaje especial de fecha 6 de mayo de 2015 dirigido a los directores de los programas cuando se introdujo el sistema, la Dependencia señalaba que otra función que se había desarrollado más en esa aplicación era el plan de seguimiento de las recomendaciones, que permitía supervisar más fácilmente el estado de la aplicación de las recomendaciones formuladas en las evaluaciones. La OSSI examinó la base de datos y verificó que el sistema de seguimiento en línea ya estaba en uso y que se le habían incorporado los datos.

40. Los datos incorporados actualmente en el sistema de seguimiento, procedentes de 47 evaluaciones mundiales, regionales, nacionales y por grupos temáticos de la Dependencia de Evaluación Independiente, se muestran en los cuadros 1 y 2 que figuran a continuación⁹:

Cuadro 1

Recomendaciones de la Dependencia de Evaluación Independiente registradas en el sistema de seguimiento de la UNODC

Número de recomendaciones aceptadas	442
Número de recomendaciones parcialmente aceptadas	59
Número de recomendaciones rechazadas	21
Número total de recomendaciones	588

Fuente: Sistema de seguimiento de las recomendaciones de la UNODC.

⁹ Algunos de los datos de 2016 todavía no se han cargado, por lo tanto, podrían aparecer incompletos.

Cuadro 2

Estado de las recomendaciones de la Dependencia de Evaluación Independiente registradas en el sistema de seguimiento de la UNODC

En vías de aplicación.	507
Aplicadas por completo	33
Aplicadas parcialmente	5
Han dejado de ser pertinentes	6
No se han podido aplicar	3

Fuente: Sistema de seguimiento de las recomendaciones de la UNODC.

41. El personal de la UNODC entrevistado declaró que, con el uso sistemático del sistema en línea, el personal directivo superior sería capaz de supervisar, dar seguimiento e imponer la aplicación de las recomendaciones de las evaluaciones de la Dependencia de Evaluación Independiente. La activación del sistema ha empezado a contribuir a que las evaluaciones sean más útiles y a que sus datos se utilicen más al tomar decisiones sobre los programas y extraer lecciones al respecto. La sección 3 de la plantilla de presentación de informes en línea, sobre lecciones aprendidas, buenas prácticas, riesgos y dificultades, y sugerencias de adaptaciones, contiene la siguiente directriz:

1) Principales lecciones aprendidas (incluidas las recomendaciones del Comité Directivo del Programa y los resultados de las evaluaciones, si hubiera)

Por ejemplo, si ha habido recomendaciones concretas en las evaluaciones dirigidas al programa propiamente dicho o a los correspondientes proyectos que contribuyen al programa

42. Con arreglo a la anterior directriz, los directores de programas han estado utilizando el sistema para informar sobre las medidas adoptadas para aplicar las recomendaciones de las evaluaciones con miras a mejorar la ejecución de los programas. Por ejemplo, la evaluación de mitad de período del programa de la República Islámica del Irán¹⁰ contenía cinco recomendaciones, en una de las cuales se abogaba por que se revisase el marco lógico del programa y se mejorase la recopilación de datos de referencia para que el programa estuviese más orientado a la presentación de informes y al seguimiento de los progresos. Los informes de seguimiento de la recomendación indicaban que se había contratado a un consultor para seleccionar una serie de indicadores cualitativos que mejoren la supervisión de los resultados obtenidos en el programa.

43. La recomendación se ha aplicado.

¹⁰ UNODC, Cooperación técnica frente a las drogas y la delincuencia en la República Islámica del Irán, Programa del país, 2011-2014.

III. Conclusión

44. La UNODC sigue cumpliendo su mandato de prestar apoyo a los Estados miembros para responder a las amenazas mundiales relativas a la droga y el delito. A excepción de la recomendación 2, la Oficina ha tomado medidas para aplicar las recomendaciones contenidas en la evaluación de la OSSI de 2013, lo que ha redundado en que se aprecien algunos cambios positivos en su ejecución de los programas, entre otros, los siguientes:

- Una planificación más eficaz de las iniciativas interregionales
- Mejor coordinación e integración de los programas de los países, regionales, temáticos y mundiales
- Mejora de la supervisión y el suministro de información sobre los resultados
- Mayor utilidad de su función de evaluación incorporada mediante el seguimiento periódico y sistemático de las recomendaciones de la Dependencia de Evaluación Independiente

45. A fin de lograr una mayor eficacia, entre otras cosas, el aumento de la capacidad para responder a los acontecimientos imprevistos y a las amenazas y los riesgos mundiales ligados a la droga y el delito, la UNODC debería hacer un uso más flexible de sus propios recursos reduciendo los fondos extrapresupuestarios asignados a fines específicos. Como se señaló anteriormente en el párrafo 37, la actual falta de flexibilidad le restará agilidad para responder a las amenazas y los riesgos, así como a las solicitudes urgentes de los Estados miembros. La UNODC también debería intensificar sus actividades encaminadas a conseguir y asignar los recursos necesarios para poner en práctica su estrategia de gestión de los conocimientos, e implantar al mismo tiempo mecanismos que conlleven escasas o nulas necesidades de recursos, como una base de datos central para acoger el conocimiento institucional. Con esas iniciativas adicionales, la UNODC seguirá mejorando su capacidad para cumplir su importante mandato.

(Firmado) Heidi **Mendoza**
Secretaria General Adjunta de Servicios de Supervisión Interna

23 de marzo de 2016

Anexo*

Comentarios recibidos de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

La Oficina contra la Droga y el Delito (UNODC) desea expresar su agradecimiento a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) por la oportunidad de formular observaciones sobre el informe. La UNODC reconoce plenamente la importancia del examen trienal y da las gracias a la OSSI por el enfoque consultivo que ha adoptado durante la preparación del informe.

La UNODC ha estudiado detenidamente el informe y valora el reconocimiento de los importantes progresos realizados por la Oficina en los tres años transcurridos desde 2013. La UNODC desearía responder a la recomendación formulada por la OSSI en el párrafo 21:

“La recomendación no se ha aplicado. La UNODC debería volver a presentar su estrategia de gestión de los conocimientos al Comité Ejecutivo para que la examine y la haga suya, con miras a que la ponga en marcha la dependencia ya encargada, a saber, la Dependencia de Planificación Estratégica y Asuntos Interinstitucionales. Entre las medidas que se pueden estudiar a ese fin figura aprovechar mejor algunas de las actividades en curso descritas más arriba, crear una base de datos para toda la organización que capte de manera sistemática y coherente los conocimientos institucionales y utilizar circulares periódicas por correo electrónico para difundir esos conocimientos entre todo el personal.”

Respecto a la recomendación anterior, la gestión de los conocimientos se realiza sistemáticamente en el ámbito de los programas: los productos de conocimientos (es decir, investigación, análisis, bases de datos, buenas prácticas, conclusiones de las evaluaciones, etc.) se publican y difunden periódicamente a determinados grupos de interesados; asimismo, se prestan también servicios en esta esfera mediante sesiones informativas periódicas dirigidas a los destinatarios principales, por ejemplo, funcionarios, personal directivo superior y Estados miembros. Un ejemplo de ello es el programa mundial de aprendizaje virtual de la UNODC, que en 2015 cubrió este tipo de actividades e impartió capacitación en línea mediante 20 cursos temáticos compuestos por 231 módulos en inglés y otros 11 idiomas, ofreciendo a los funcionarios de los Estados miembros actividades de fomento de la capacidad previa petición. Más de 80 Estados miembros estaban conectados a plataformas en línea y de otros tipos, y más de 50 han solicitado acceso a las actividades de capacitación de la UNODC.

Cabe señalar que la función de la Dependencia de Planificación Estratégica y de Asuntos Interinstitucionales en la gestión de los conocimientos es una función de apoyo, como se mencionaba en el párrafo 20. Por lo tanto, no es correcto referirse a ella como la “dependencia encargada” a efectos de la puesta en marcha de la estrategia de gestión de los conocimientos. Una iniciativa sistemática de gestión de

* En el presente anexo, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna presenta el texto íntegro de las observaciones recibidas de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. Esta práctica se ha adoptado de conformidad con lo dispuesto en la resolución 64/263 de la Asamblea General, atendiendo a la recomendación del Comité Asesor de Auditoría Independiente.

los conocimientos solo se puede llevar a cabo mediante un enfoque institucional y con el apoyo de los recursos financieros y humanos necesarios, factores que en ninguno de los casos se han materializado hasta la fecha.

La UNODC está tramitando la contratación de un funcionario temporal con miras, entre otras cosas, a que revise la estrategia de gestión de los conocimientos. La revisión tendrá plenamente en cuenta los resultados del próximo examen de la Dependencia Común de Inspección sobre la gestión de los conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas, que se llevará a cabo en 2016. En el examen se marcarán las nuevas pautas de uso e intercambio de conocimientos para todas las organizaciones, a fin de promover la reducción de costos en todo el sistema y facilitar el acceso de los Estados Miembros y otros interesados. Como se indica en el mandato, ofrecerá indicaciones sobre los posibles modos y medios de mejorar la preparación de las organizaciones participantes a fin de que estén al tanto o, en el mejor de los casos, saquen mayor partido, del potencial de las herramientas de información y comunicación para perfeccionar la labor de cada organización y del sistema de las Naciones Unidas en su conjunto. Se espera que el informe de la Dependencia Común de Inspección esté concluido en diciembre de 2016. Las conclusiones y recomendaciones del examen aportarán información clave para el curso de acción de la Oficina en el futuro. Sobre la base del informe, la Dependencia de Planificación Estratégica y Asuntos Interinstitucionales presentará de nuevo una versión revisada de la estrategia de gestión de los conocimientos al Comité Ejecutivo en el primer trimestre de 2017, que incluirá sugerencias sobre cómo puede ponerse en práctica. Confiamos también en que, al pasar a formar parte de un enfoque integrado de las Naciones Unidas de la gestión de los conocimientos, la Oficina esté en mejor situación para captar los recursos necesarios de la comunidad de donantes, condición fundamental para la puesta en marcha de la estrategia de gestión de los conocimientos.

Si lo permiten los recursos disponibles, la Oficina continuará con sus iniciativas de gestión de los conocimientos en el ámbito de los programas, pero, según se indicó anteriormente, no estará en condiciones de participar en una iniciativa más amplia.
