



## Consejo Económico y Social

Distr. general  
16 de marzo de 2021  
Español  
Original: inglés

### Comité del Programa y de la Coordinación

61<sup>er</sup> periodo de sesiones

Sesión de organización, 15 de abril de 2021

Período de sesiones sustantivo, 1 a 25 de junio de 2021\*

Tema 3 b) del programa provisional\*\*

Cuestiones relativas a los programas: evaluación

### Evaluación de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

#### Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

##### *Resumen*

La Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) realizó una evaluación del subprograma 1 (“Lucha contra la delincuencia organizada transnacional”) y el subprograma 2 (“Un enfoque amplio y equilibrado de la lucha contra el problema mundial de las drogas”) (centrado únicamente en las cuestiones relacionadas con el tráfico ilícito de drogas) de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) en el período comprendido entre 2015 y 2019. El objetivo de la evaluación era determinar la pertinencia, la eficacia y la eficiencia de los subprogramas en el cumplimiento de su mandato.

La UNODC desempeñó una función pertinente en la lucha contra la delincuencia transnacional y el tráfico ilícito en su calidad de custodio de las convenciones aplicables, sus protocolos y otros instrumentos. La combinación de sus mandatos y la asistencia técnica fue decisiva para la interacción con los Gobiernos en discusiones sobre políticas y para la ejecución sobre el terreno. Sin embargo, la Oficina no aprovechó plenamente sus ventajas comparativas a causa de su estructura programática y su modelo de financiación, que dificultaron la armonización de sus actividades y limitaron su agilidad para conseguir resultados sobre el terreno.

La UNODC reforzó de manera eficaz las capacidades de sus homólogos para hacer frente a la delincuencia y el tráfico transfronterizos, si bien la eficacia y la sostenibilidad se vieron limitadas en alcance y escala por el contexto en los países, la cohesión de la programación y la financiación. La escasa integración de los

\* Las fechas del período de sesiones sustantivo son provisionales.

\*\* [E/AC.51/2021/1](#).



subprogramas en el momento de su ejecución y la complementariedad insuficiente con los programas mundiales, regionales y para los países afectaron la pertinencia, eficacia y eficiencia de la UNODC. Por lo general, el enfoque de la UNODC respecto de su programación no estaba integrado vertical ni horizontalmente.

En lo que respecta a la creación de capacidad y la aplicación de una perspectiva de género a su programación, la UNODC se esforzó por ofrecer a los participantes, mujeres y hombres, las mismas oportunidades. Sin embargo, sus programas no fueron transformadores en materia de género. Hasta cierto punto, la UNODC adoptó un enfoque basado en los derechos humanos al incorporar los derechos de las víctimas en la formulación de sus programas.

La UNODC fue considerada organismo coordinador para el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16. Aunque la Oficina formaba parte de los equipos de las Naciones Unidas en los países, sólo en contadas ocasiones colaboró de manera sistemática con otros organismos, debido a los ciclos asíncronos de planificación y financiación y a su limitada presencia sobre el terreno.

La OSSI formuló las tres recomendaciones importantes siguientes:

- a) Formular un plan estratégico con resultados concretos para contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que incluya: un marco de resultados que describa la teoría del cambio de la organización, las estrategias de cambio institucional y los factores facilitadores que impulsan el logro de resultados, una estrategia racionalizada de recaudación de fondos y los patrones óptimos de dotación de personal entre la sede y las oficinas extrasede;
- b) Garantizar que el plan estratégico incorpore la plena integración de todos los temas y la complementariedad con los programas regionales, mundiales y para los países a fin de atender las necesidades nacionales y transfronterizas y las prioridades de los donantes integrando sistemáticamente las consideraciones de género y derechos humanos;
- c) Establecer una hoja de ruta clara de colaboraciones con los organismos de las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales para contribuir conjuntamente a lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el plano nacional y en consonancia con los planes nacionales de desarrollo.

# Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción y objetivo .....	4
II. Antecedentes .....	4
III. Alcance y metodología .....	8
IV. Resultados de la evaluación .....	10
A. Pertinencia: las actividades de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito fueron pertinentes para hacer frente a las prioridades nacionales, transfronterizas e internacionales en materia de delincuencia organizada transnacional y tráfico ilícito, si bien la dependencia extrema de la financiación extrapresupuestaria y asignada a fines específicos limitó su capacidad para responder plenamente a las prioridades en el momento de la ejecución .....	10
B. Eficacia: la programación de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito contribuyó a reforzar las capacidades y elaborar legislación que respondiera a la delincuencia organizada transnacional y el tráfico ilícito, si bien el logro y la sostenibilidad sistemáticos de los resultados previstos se vieron obstaculizados por el contexto, la disponibilidad de recursos y la falta de cohesión en la programación ...	13
C. Eficiencia: la eficiencia de la programación de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito para obtener resultados sobre el terreno se vio obstaculizada por la complementariedad insuficiente de sus programas, su modelo de financiación y las limitaciones administrativas .....	18
D. Transversalidad: la eficacia y la eficiencia de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito sobre el terreno, así como su ventaja comparativa en la lucha contra la delincuencia transnacional y el tráfico ilícito, se vieron limitadas por la ausencia de una visión estratégica en la integración de sus subprogramas y la limitada colaboración con los asociados, así como por su cultura institucional .....	22
V. Conclusión .....	24
VI. Recomendaciones .....	25
Anexo	
Observaciones recibidas de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito	27

## I. Introducción y objetivo

1. El objetivo de la evaluación que la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) realizó de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) era determinar la pertinencia, la eficacia y la eficiencia de su subprograma 1 (“Lucha contra la delincuencia organizada transnacional”), junto con su subprograma 2 (“Un enfoque amplio y equilibrado de la lucha contra el problema mundial de las drogas”) (centrado únicamente en las cuestiones relacionadas con el tráfico ilícito de drogas). El tema surgió de un análisis de riesgos de los programas que se describe en el documento conceptual de la evaluación<sup>1</sup>, y esta se realizó de conformidad con las normas y los estándares de evaluación del sistema de las Naciones Unidas<sup>2</sup>.

2. Se recabaron las observaciones de la dirección de la UNODC, cuya respuesta figura en el anexo.

## II. Antecedentes

### A. Historia, mandato y gobernanza

3. La misión de la UNODC es contribuir a lograr seguridad y justicia para todos protegiendo al mundo de la delincuencia, las drogas y el terrorismo. Como se indica en el documento [ST/SGB/2004/6](#), la UNODC se instituyó con objeto de ejecutar de una manera integrada su programa contra la droga y su programa contra el delito, y hacer frente así a las cuestiones interrelacionadas de la fiscalización de drogas, la prevención del delito y el terrorismo internacional en el marco del desarrollo sostenible y la seguridad humana. La labor de la UNODC en los dos subprogramas temáticos emana de diversos mandatos basados en los siguientes elementos:

- a) Los tratados de fiscalización internacional de drogas (1961, 1971 y 1988);
- b) La Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional (2000) y sus Protocolos;
- c) Los períodos extraordinarios de sesiones de la Asamblea General sobre el problema mundial de las drogas, lo que incluye:
  - i) La Declaración Política y el Plan de Acción sobre Cooperación Internacional en Favor de una Estrategia Integral y Equilibrada para Contrarrestar el Problema Mundial de las Drogas (2009);
  - ii) El documento final del período extraordinario de sesiones de la Asamblea General sobre el problema mundial de las drogas, celebrado en 2016.

### B. Principales esferas de trabajo

4. El marco estratégico de la UNODC para 2018-2019 está integrado en el plan bienal y las prioridades generales de la Asamblea General como programa 13<sup>3</sup>. En el marco estratégico se definieron los nueve subprogramas siguientes: subprograma 1 (“Lucha contra la delincuencia organizada transnacional”), subprograma 2 (“Un enfoque amplio y equilibrado de la lucha contra el problema mundial de las drogas”),

<sup>1</sup> Informe IED-19-016 de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI).

<sup>2</sup> Véase Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, *Normas y estándares de evaluación* (Nueva York, 2016).

<sup>3</sup> Véase [A/71/6/Rev.1](#).

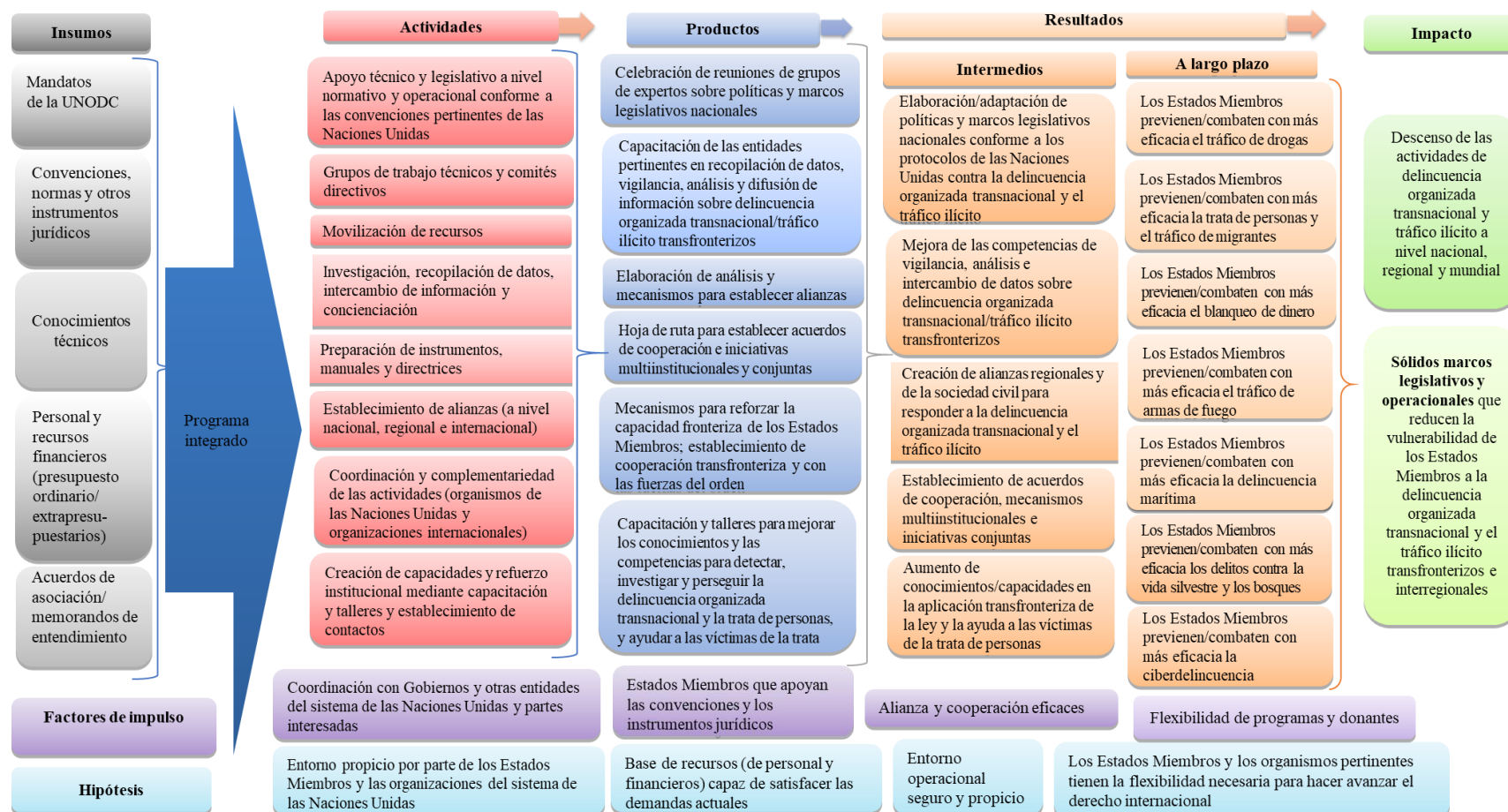
subprograma 3 (“Lucha contra la corrupción”), subprograma 4 (“Prevención del terrorismo”), subprograma 5 (“Justicia”), subprograma 6 (“Investigación, análisis de tendencias y técnicas forenses”), subprograma 7 (“Apoyo normativo”), subprograma 8 (“Cooperación técnica y apoyo sobre el terreno”) y subprograma 9 (“Prestación de servicios de secretaría y apoyo sustantivo a los órganos intergubernamentales de las Naciones Unidas”).

### **C. Vías de impacto de los programas**

5. En la figura I se muestran las vías de impacto de los subprogramas 1 y 2 de la UNODC.

Figura I

# Vías de impacto de los subprogramas 1 y 2 de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (lucha contra la delincuencia organizada transnacional y contra el problema mundial de las drogas)



## D. Organigrama

6. La UNODC está dirigida por una Directora Ejecutiva con categoría de Secretaria General Adjunta que rinde cuentas al Secretario General.

7. La Oficina se compone de tres divisiones sustantivas: la División de Operaciones, la División de Tratados y la División de Análisis de Políticas y Asuntos Públicos, así como una división de gestión y administración, la División de Gestión. Cada división está encabezada por un Director o una Directora que rinde cuentas a la Directora Ejecutiva. Los subprogramas 1 y 2 quedan bajo la responsabilidad de la División de Tratados y la División de Operaciones.

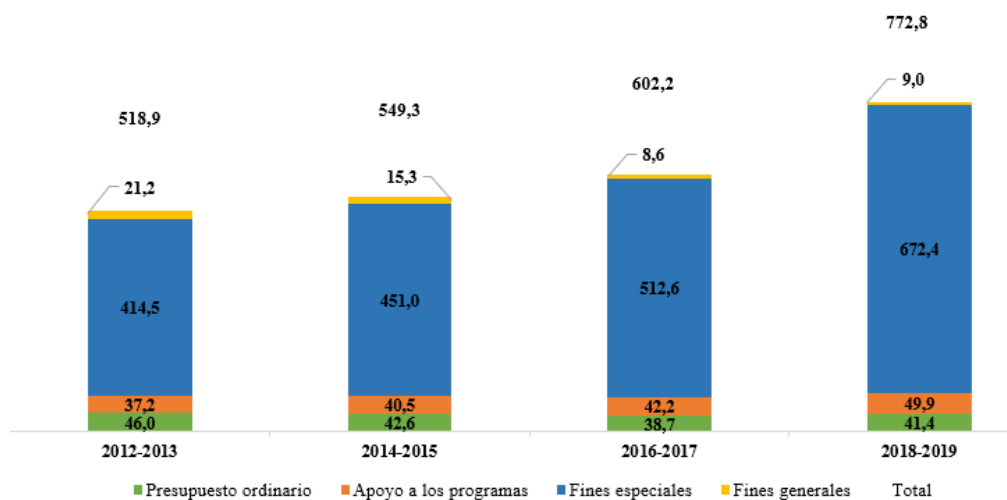
## E. Recursos

8. La UNODC está incluida en las partes 16 y 23 del presupuesto por programas de la Secretaría de las Naciones Unidas. El proyecto de presupuesto para 2018-2019 fue de 772,8 millones de dólares. Los recursos extrapresupuestarios, que ascendieron a 731,4 millones de dólares (95 %), constituyeron la mayor parte del presupuesto, mientras que 41,4 millones de dólares (5 %) correspondieron a recursos del presupuesto ordinario. La mayor parte de la financiación extrapresupuestaria estaba asignada estrictamente a fines específicos (fines especiales), mientras que los recursos no asignados (fines generales) representaron apenas un 1,2 %. En la figura II se presentan los presupuestos bienales que comprenden de 2012 a 2019<sup>4</sup>.

Figura II

### Fuente de los presupuestos por programas (2012-2019)

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



<sup>a</sup> Los gastos de apoyo a los programas corresponden al cargo imputado a la financiación extrapresupuestaria para cubrir los costos indirectos adicionales, fijados en un 13 %. Véase la resolución [35/217](#) de la Asamblea General.

<sup>4</sup> Las cifras correspondientes al período comprendido entre 2018 y 2019 se basan en los ajustes introducidos en el presupuesto consolidado. Véase [E/CN.7/2018/12-E/CN.15/2018/1](#).

## F. Contexto operacional

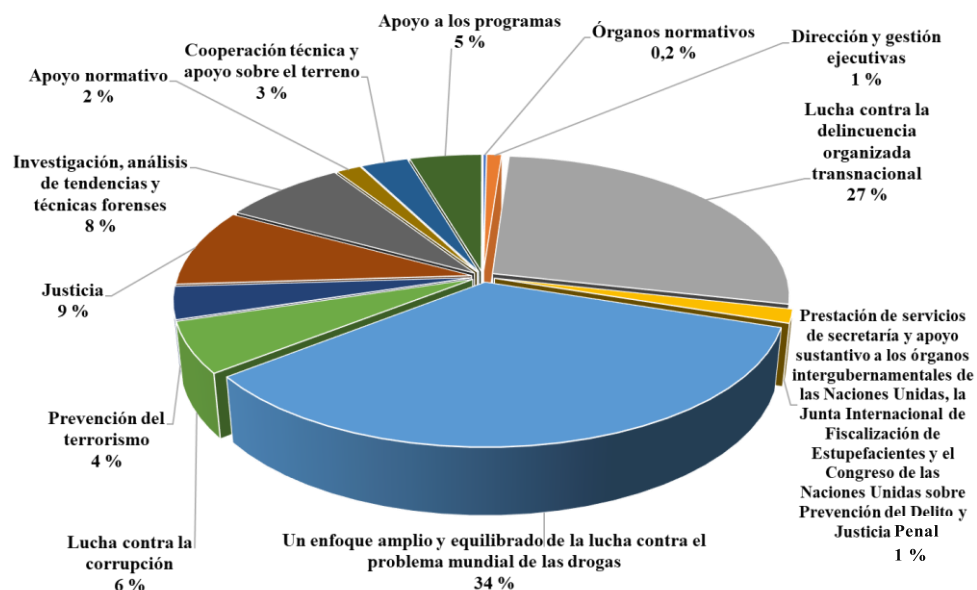
9. Al mes de enero de 2020, la UNODC estaba presente en 81 países, empleaba a 2.424 personas (678 de contratación internacional y 1.746 de contratación local) y tenía 115 oficinas en todo el mundo, entre ellas 8 oficinas regionales, 7 oficinas en países, 94 oficinas de proyectos, 2 oficinas de enlace y партнерariado y 2 oficinas de enlace. La División de Operaciones gestionaba todas las oficinas extrasede y facilitaba su coordinación eficaz con la sede.

## III. Alcance y metodología

10. En la evaluación se analizaron los subprogramas 1 y 2 (centrado únicamente en las cuestiones relacionadas con el tráfico ilícito de drogas) en el período 2015-2019 según los criterios de pertinencia, eficacia y eficiencia. Los subprogramas 1 y 2 recibieron una parte considerable del presupuesto por programas de la UNODC (27 % y 34 %, respectivamente) (véase la figura III)<sup>5</sup>. La evaluación se centró en las siguientes esferas de la delincuencia transnacional y el tráfico ilícito: a) seguridad de las fronteras, b) tráfico ilícito de drogas y precursores, c) trata de personas y tráfico de migrantes, d) ciberdelincuencia y e) blanqueo de dinero. Se redujo el alcance de la evaluación con el fin de valorar esferas sustantivas que estuvieran cubiertas por la mayoría de los programas regionales y aumentar la especificidad de las conclusiones, habida cuenta de los recursos limitados de que se disponía.

Figura III

**Desglose del presupuesto por subprograma y funciones de gestión**



<sup>5</sup> Véase [E/CN.7/2017/12-E/CN.15/2017/14](#).

11. En la evaluación se utilizó una metodología de estudios de casos que incluyó visitas a ocho oficinas extrasede. Al seleccionarse los casos, se hizo lo posible por que fueran diversos en cuanto a los niveles de recursos y la ubicación geográfica, y se tuvieron en cuenta los factores de seguridad y la antigüedad de otras evaluaciones. Los estudios de casos que se completaron correspondían a la Oficina del Pakistán (oficina en el país con alta dotación de recursos), la Oficina Regional para Asia Central (importante oficina regional en Kirguistán y Uzbekistán), las oficinas en países de América Latina (entre ellas, la Oficina de Colombia (oficina en el país con alta dotación de recursos)), la Oficina de Enlace y Partenariado en México y la Oficina Regional para África Meridional (oficina con menor dotación de recursos en Namibia, Sudáfrica y Zambia). Asimismo, se realizaron entrevistas con miembros del personal y partes interesadas de la sede en Viena.

12. En la evaluación se utilizaron los siguientes métodos:

a) Estudio documental de publicaciones de la UNODC, informes anuales, evaluaciones, informes de seguimiento, documentos de programas, fascículos del presupuesto, sitios web, plantillas, estudios de países, etc.;

b) Entrevistas con partes interesadas y discusiones en grupo en las que participaron 236 personas (un 48 % partes interesadas y un 52 % personal de la UNODC; un 42 % mujeres y un 58 % hombres);

c) Trece observaciones directas de sesiones de capacitación (México, Pakistán y Sudáfrica), seminarios (Kirguistán), reuniones de subcomisiones y de coordinación (Uzbekistán), laboratorios y ceremonias de traspaso de equipo (Kirguistán y Uzbekistán);

d) En la evaluación se utilizaron instrumentos estándar de evaluación para documentar y codificar los datos procedentes de los documentos estudiados. Se hizo uso del análisis de contenido y comparativo para los datos de percepción obtenidos en las entrevistas con partes interesadas y las discusiones en grupo a fin de definir categorías y patrones de respuesta. Se triangularon datos cuantitativos y cualitativos procedentes de fuentes de datos primarias y secundarias.

### **Limitaciones**

13. La presente evaluación tuvo las siguientes limitaciones:

a) La lista original de casos incluía otras tres regiones (África Oriental, Norte de África y Asia Meridional) que no se completaron debido a limitaciones presupuestarias, lo que redujo la validez externa y la capacidad de extrapolar los resultados a otros programas regionales de la UNODC;

b) Para evitar la duplicación con el informe de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales, en la presente evaluación no se examinaron en los estudios de casos los marcos de resultados de los programas ni el sistema de seguimiento de la UNODC<sup>6</sup>;

c) A falta de datos sistemáticos y fiables sobre los resultados y el impacto a largo plazo de los estudios de casos, no fue fácil evaluar la eficacia del programa de manera exhaustiva. En la evaluación se examinaron los resultados intermedios (véase la figura I) sobre la base de la triangulación de los datos procedentes de las entrevistas con partes interesadas y las discusiones en grupo, el estudio documental y las observaciones directas.

<sup>6</sup> El informe de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales no se recibió a tiempo para ser triangulado con las conclusiones de la OSSI.

## IV. Resultados de la evaluación

### A. Pertinencia: las actividades de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito fueron pertinentes para hacer frente a las prioridades nacionales, transfronterizas e internacionales en materia de delincuencia organizada transnacional y tráfico ilícito, si bien la dependencia extrema de la financiación extrapresupuestaria y asignada a fines específicos limitó su capacidad para responder plenamente a las prioridades en el momento de la ejecución

**La Oficina mantuvo su ventaja comparativa en la prevención y la lucha contra la delincuencia transnacional y el tráfico ilícito, si bien no pudo aprovechar plenamente su valor añadido a raíz de las limitaciones de financiación**

14. Las personas encuestadas fueron sorprendentemente unánimes en lo referente a la ventaja comparativa de la UNODC. La Oficina seguía ofreciendo un claro valor añadido en la lucha contra la delincuencia transnacional y el tráfico ilícito y ejercía como custodio esencial de las convenciones, sus protocolos y otros instrumentos pertinentes. Gracias a su profunda experiencia y sus conocimientos técnicos, así como su neutralidad y autoridad sustantiva, la UNODC podía convocar a un amplio abanico de partes interesadas<sup>7</sup>. La combinación de sus mandatos y conocimientos técnicos situaba a la organización en una posición excepcional para colaborar con los Gobiernos en la formulación y la aplicación de políticas. En comparación, la mayoría de las personas encuestadas en los estudios de casos opinaron que otras organizaciones de las Naciones Unidas e internacionales<sup>8</sup> carecían de esa ventaja.

15. La presencia de la UNODC sobre el terreno aportó un importante valor añadido. Sin embargo, la escala de su presencia en las distintas regiones varió en función de la financiación y las prioridades de los donantes, como así lo demostraron las diferencias en cuanto al personal<sup>9</sup>, el alcance y los recursos de las distintas oficinas de proyectos y programas, las oficinas en los países y las oficinas regionales. El personal y las partes interesadas consideraron que la UNODC no aprovechaba plenamente su ventaja comparativa (es decir, su poder de convocatoria, sus conocimientos técnicos y su profunda experiencia), lo cual se atribuyó a una presencia sobre el terreno escasa o inexistente frente al gran número de funcionarios destacados en la sede<sup>10</sup>, la dependencia de la financiación extrapresupuestaria y asignada a fines específicos y un presupuesto ordinario reducido (5 %). En esas condiciones, la UNODC tenía que equilibrar las solicitudes de los países anfitriones y las prioridades de los donantes. La competencia por los fondos para programas y proyectos mundiales, regionales y para los países entre las divisiones de programas de la sede y las oficinas regionales

<sup>7</sup> Observaciones formuladas en el 54º período de sesiones de la Subcomisión sobre Tráfico Ilícito de Drogas y Asuntos Conexos en el Cercano Oriente y Oriente Medio, celebrado en Taskent del 23 al 27 de septiembre de 2019.

<sup>8</sup> Por ejemplo, la Organización Internacional para las Migraciones, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Banco Mundial y la Agencia Alemana de Cooperación Internacional.

<sup>9</sup> La palabra “personal” abarca a empleados de todas las categorías. En África Meridional, la UNODC contaba con una oficina regional y cinco oficinas de proyectos pequeñas (con entre uno y cinco empleados). Además de la oficina regional de Uzbekistán, la Oficina Regional para Asia Central abarcaba seis oficinas de programas (con entre 1 y 26 empleados). La Oficina de Colombia era la que tenía el mayor número de empleados (589). La Oficina de Enlace y Partenariado en México empleaba a 154 personas.

<sup>10</sup> A enero de 2020, había 569 empleados en la sede (395 de contratación internacional y 174 de contratación local) que trabajaban en los nueve subprogramas.

y en los países generaba rivalidad y conflictos internos, lo cual, a su vez, impedía a la UNODC aprovechar totalmente su ventaja comparativa para ofrecer a los Estados Miembros una asistencia técnica más estratégica y adaptada a sus necesidades.

**La programación de la Oficina respecto de la delincuencia transnacional y el tráfico ilícito se basó en datos empíricos obtenidos de la investigación de tendencias mundiales; cuando se dispuso de financiación, se generaron datos empíricos a nivel de países**

16. La UNODC llevó a cabo investigaciones y análisis de tendencias sobre las drogas y la delincuencia en el plano mundial con miras a que sirvieran de base para formular políticas internacionales que hicieran frente a problemas mundiales, en particular los de carácter transnacional, y preparó una amplia gama de informes. Las partes interesadas apreciaron la pertinencia y la calidad de los datos de la UNODC como base para la elaboración de políticas, en particular las estadísticas sobre drogas y delincuencia.

17. Aunque las investigaciones y los informes mundiales de la UNODC proporcionaron información importante sobre los patrones de las actividades delictivas transnacionales en determinadas regiones y países, no se prepararon conclusiones en el plano nacional de manera sistemática. Se recogieron datos a nivel de países cuando un donante mostró su interés y aportó financiación (por ejemplo, el Centro de Excelencia para Información Estadística de Gobierno, Seguridad Pública, Victimización y Justicia en México<sup>11</sup> y el Sistema Integrado de Monitoreo de Cultivos Ilícitos en Colombia<sup>12</sup>) y cuando lo solicitó específicamente algún Estado Miembro.

18. Se publicaron periódicamente informes basados en los datos procedentes de estudios de cultivos en el Afganistán, que fueron muy bien valorados. La oficina de programas en Kirguistán respaldó trabajos de investigación específicos, y el diseño de los programas reflejó en ocasiones las conclusiones de estudios concretos, como la evaluación de las necesidades realizada antes de la reunión mixta de coordinación para establecer oficinas fronterizas de enlace. Sin embargo, no se observó ninguna influencia de estudios más amplios en la Oficina Regional para Asia Central ni en la Oficina del Pakistán.

19. En Colombia y México, se hizo mayor uso de datos y estadísticas generados localmente, así como de datos empíricos, al diseñar los programas. En ambas oficinas, las funciones de recopilación de datos y estadísticas contaron con abundantes recursos y generaron información y datos precisos, actualizados y sistemáticos para formular políticas relacionadas con la lucha contra la delincuencia organizada<sup>13</sup>. Por otra parte, en un estudio se demostró que la dependencia de un solo donante era un factor de riesgo, dado que el donante podía retirar su apoyo, como era el caso de la Oficina de Colombia, que dependía del Ministerio de Justicia y del Derecho de Colombia para la financiación del Sistema Integrado de Monitoreo de Cultivos Ilícitos.

20. La recopilación y el análisis de datos eran esferas programáticas transversales de la Oficina Regional para África Meridional, pero no se disponía de financiación ni

<sup>11</sup> La Oficina de Enlace y Partenariado en México llevó a cabo encuestas de hogares, víctimas, agentes de policía y otras personas, y colaboró con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México en labores de seguimiento y publicación de diversas estadísticas independientes sobre la delincuencia y los cultivos ilícitos.

<sup>12</sup> En Colombia, el Sistema Integrado de Monitoreo de Cultivos Ilícitos generó datos pertinentes procedentes de varias fuentes: vigilancia mediante sistemas de información geográfica, estudios sobre cultivos, corrupción y delincuencia, y mecanismos para recopilar datos cualitativos sobre la trata de personas.

<sup>13</sup> En Colombia, el Sistema Integrado de Monitoreo de Cultivos Ilícitos aportó pruebas de la interconexión entre las bandas dedicadas al tráfico de migrantes y los cárteles de la droga.

había interés por parte de los donantes para generar datos a nivel nacional<sup>14</sup>. Si bien algunos países de la región, como Zambia, elaboraban informes anuales sobre las incautaciones de drogas, las evaluaciones de las necesidades a nivel nacional se llevaban a cabo principalmente como asistencia técnica por parte de mentores<sup>15</sup> y consultores individuales. Asimismo, a falta de alianzas sólidas con organizaciones locales<sup>16</sup>, la UNODC no pudo aprovechar el conocimiento comunitario de las redes delictivas como base para sus intervenciones y su colaboración con los Estados Miembros. La Oficina Regional para África Meridional se basó principalmente en informes mundiales y publicaciones de la UNODC, estadísticas gubernamentales y datos de homólogos en diversas esferas de la delincuencia y el tráfico transfronterizo, como la base de datos de la Comunidad de África Meridional para el Desarrollo (SADC) sobre la trata de personas y los informes de la Red Interinstitucional de Recuperación de Activos de África Meridional<sup>17</sup> sobre el blanqueo de dinero.

21. Habida cuenta de la financiación general limitada disponible para actividades de investigación a nivel local, la UNODC se vio obligada a ajustarse a las prioridades de los donantes a expensas de las necesidades de los países en lo referente a la generación de datos empíricos<sup>18</sup>. Se descubrió que los datos de la UNODC se utilizaban en gran medida para el intercambio de información, la investigación y el análisis, en lugar de para planificar políticas nacionales<sup>19</sup>. Por ejemplo, los datos publicados por la UNODC en los estudios anuales del opio en Myanmar no sirvieron de base para el resto del programa<sup>20</sup>.

#### **La Oficina elaboró programas en respuesta a las prioridades y el contexto de los países, en función de la disponibilidad de fondos**

22. Por lo general, los homólogos de la UNODC y el estudio documental realizado por la OSSI<sup>21</sup> confirmaron que los programas de la Oficina respondían a las prioridades de los países. En México, la mayor parte de los programas se diseñaron y ejecutaron bajo los auspicios de la Iniciativa Mérida, que englobaba las prioridades nacionales en la lucha contra la delincuencia organizada transnacional y el tráfico ilícito. Del mismo modo, en Colombia, se consagraron proyectos de desarrollo alternativo<sup>22</sup> en el acuerdo de paz de 2016.

23. En Kirguistán y Uzbekistán, la Oficina Regional para Asia Central y la oficina de programas en Kirguistán estaban bien armonizadas con las prioridades que los países articularon en sus hojas de ruta nacionales de reforma. No obstante, esa armonización fue menos patente en el Pakistán, donde ni las instancias gubernamentales ni el personal de la UNODC pudieron articular cómo y hasta qué punto los programas de la UNODC encajaban en las esferas prioritarias del Gobierno del Pakistán. En cambio, las partes interesadas indicaron que la programación se

<sup>14</sup> Véase UNODC, *Making the Southern African Development Community (SADC) Region Safer from Crime and Drugs: Regional Programme: 2013-2020* (Viena, 2013).

<sup>15</sup> Los mentores fueron expertos técnicos que asesoraron a los Estados Miembros.

<sup>16</sup> Como la Iniciativa Mundial contra la Delincuencia Organizada Transnacional y el Institute for Security Studies.

<sup>17</sup> Red oficiosa de fiscales e investigadores de 16 países que luchan contra el blanqueo de dinero.

<sup>18</sup> Conclusión extraída de “Professional peer review of UNODC research function”, informe final, mayo de 2018.

<sup>19</sup> *Ibid.*

<sup>20</sup> Véase UNODC, “Mid-term independent project evaluation: sustainable livelihoods and development in Myanmar 2014–2019 – Sub-Programme 5”, informe de evaluación independiente (Viena, agosto de 2018).

<sup>21</sup> Véase UNODC, *Final Independent In-Depth Evaluation of the Regional Programme for South East Asia* (Viena, 2020).

<sup>22</sup> Los proyectos de desarrollo alternativo iban dirigidos a pequeños agricultores rurales que se dedicaban a los cultivos ilícitos.

determinaba en base a la congruencia general entre las necesidades de los países y las prioridades de los donantes y, en menor medida, la visión estratégica de la UNODC<sup>23</sup>.

24. La Oficina Regional para África Meridional trabajó estrechamente con los miembros de la SADC para responder a las inquietudes regionales en materia de delincuencia organizada y tráfico ilícito, y promover la implicación de los miembros y la colaboración transfronteriza<sup>24</sup>. No obstante, la Oficina Regional no llevó a cabo intervenciones en relación con el tráfico de drogas ni los delitos urbanos, pese a que ambas esferas eran componentes programáticos. Esas omisiones se atribuyeron a la falta de financiación adecuada<sup>25</sup>. Además, las partes interesadas de la Oficina Regional mencionaron la falta de programación estratégica y la práctica general de seguir únicamente las prioridades de los donantes.

**B. Eficacia: la programación de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito contribuyó a reforzar las capacidades y elaborar legislación que respondiera a la delincuencia organizada transnacional y el tráfico ilícito, si bien el logro y la sostenibilidad sistemáticos de los resultados previstos se vieron obstaculizados por el contexto, la disponibilidad de recursos y la falta de cohesión en la programación**

**La Oficina contribuyó a obtener resultados tangibles en la prevención y la lucha contra la delincuencia transnacional y el tráfico ilícito, si bien el grado de eficacia y sostenibilidad varió en función del contexto, los recursos y la cohesión de la programación**

25. La UNODC contribuyó a reforzar la cooperación y la colaboración internacionales y transfronterizas mediante acuerdos multilaterales (por ejemplo, la Iniciativa Mérida), memorandos de entendimiento (por ejemplo, los memorandos de entendimiento de la SADC y la UNODC, el del Gran Mekong y el firmado entre los Gobiernos de Tayikistán y Uzbekistán), programas y actividades de capacitación conjuntos con otros organismos de las Naciones Unidas (por ejemplo, colaboración con la Organización Internacional para las Migraciones en Kirguistán y África Meridional), alianzas institucionales (por ejemplo, entre la UNODC y el Programa de Control de Contenedores de la Organización Mundial de Aduanas, la Red Interinstitucional de Recuperación de Activos de África Meridional y la SADC, así como entre el Banco Mundial y los respectivos Ministerios de Agricultura del Afganistán, Colombia y Myanmar sobre proyectos de desarrollo alternativo); los donantes; y, en menor grado, las organizaciones no gubernamentales. En Asia Central, el Centro Regional de Información y Coordinación de Asia Central para combatir el tráfico ilícito de estupefacientes, sustancias sicotrópicas y sus precursores fue un mecanismo esencial para facilitar la cooperación transfronteriza<sup>26</sup>.

<sup>23</sup> Véase OSSI, “Audit of the UNODC operations in Pakistan 2016–2018”, informe 2018/122, diciembre de 2018. Conclusiones coherentes con las de una auditoría que la OSSI realizó de la Oficina del Pakistán, en la cual se determinó la necesidad de reforzar los aspectos relativos a la planificación estratégica y la gestión de proyectos.

<sup>24</sup> El Comité Ministerial de la Comunidad de África Meridional para el Desarrollo celebra consultas con los países correspondientes como base para el documento del programa regional.

<sup>25</sup> Sobre la base del programa regional para 2013–2020. En el documento del programa regional, los pilares de programación de la Oficina Regional para África Meridional abarcaban varias esferas sustantivas, pero su ejecución anual estaba sujeta a la disponibilidad de fondos.

<sup>26</sup> Red transfronteriza de intercambio de información creada en 1996 entre siete repúblicas de Asia Central, la Federación de Rusia y la UNODC.

26. Por lo general, la evaluación de la eficacia de las actividades de la UNODC por parte de los donantes, sus homólogos y el personal fue positiva. Las personas encuestadas consideraron que la UNODC suplía con éxito las carencias en la capacidad nacional para actuar contra la delincuencia transnacional y el tráfico ilícito. En su opinión, la combinación de capacitación técnica y talleres, asesoramiento y mentoría, instrumentos y directrices, campañas de concienciación y asistencia en la preparación de legislación y marcos regulatorios era un mecanismo importante para lograr resultados. Las partes interesadas confirmaron el valor inestimable de las actividades de creación de capacidad de la UNODC para aumentar las competencias y los conocimientos de los funcionarios de aplicación de la ley, inmigración y control de fronteras, así como de la judicatura, y su importancia como vehículo para la coordinación entre departamentos y entre Estados Miembros. Si bien la UNODC no fue el único actor en este ámbito, se evidenció su contribución en todos los casos, entre otras cosas en la revisión de legislación y políticas, los sistemas de recopilación de datos y vigilancia, las incautaciones de drogas, el establecimiento de unidades de confiscación de activos, el aumento de la cantidad de activos incautados, la reducción de los cultivos ilícitos y la detección de casos de trata de personas y las condenas correspondientes. En el siguiente cuadro se ofrecen ejemplos de los logros de la UNODC mencionados por las personas entrevistadas.

27. Varios desafíos repercutieron en la escala y el alcance de los resultados obtenidos sobre el terreno, entre ellos la estabilidad y la voluntad políticas, la fase de desarrollo y la capacidad de los países, las normas culturales, la confianza, la coordinación y la colaboración (es decir, entre los ministerios pertinentes, los organismos encargados de hacer cumplir la ley y la judicatura a nivel nacional, así como entre países a nivel regional), la cohesión de la programación y la financiación<sup>27</sup>. Las personas encuestadas indicaron que la UNODC carecía de visibilidad suficiente, excepto para sus homólogos directos, debido a su presencia relativamente escasa en algunas regiones y países, la naturaleza sensible de su labor y la ausencia de estrategias de comunicación y promoción en la sede y las oficinas extrasede.

28. Los homólogos y el personal consideraron que la voluntad política y el compromiso de los Gobiernos eran fundamentales para lograr una ejecución efectiva. Por ejemplo, en el contexto de las prioridades económicas del Gobierno del Pakistán, la alianza de lucha contra el blanqueo de dinero entre la UNODC y la Comisión del Mercado de Valores del Pakistán consiguió mejorar la evaluación de ese país por parte del Grupo de Acción Financiera. En Uzbekistán, la mayor apertura del Gobierno hacia las Naciones Unidas y otras organizaciones se consideró un catalizador importante de la cooperación regional.

29. La inestabilidad política puso trabas a la obtención de resultados. El deterioro de la seguridad en todos los lugares de ejecución de proyectos en Colombia y los cambios de gobierno en Colombia y México en 2018 provocaron un giro en las prioridades nacionales. En ambos casos, fue en menoscabo de la memoria institucional como consecuencia del éxodo de personal, lo que afectó a la continuidad de los programas de la UNODC. Los resultados del estudio documental indicaron que, si bien los programas regionales atrajeron donantes, la sostenibilidad de los programas para los países fue insuficiente debido a la inestabilidad política y económica, entre otros factores<sup>28</sup>.

30. La desigualdad entre los países en materia de capacidad y recursos institucionales repercutió en los resultados a nivel regional. Por ejemplo, en la Oficina Regional para África Meridional, algunos países consideraron que el costo de la

<sup>27</sup> No fue posible medir el impacto de esos factores en la eficacia y la sostenibilidad.

<sup>28</sup> UNODC, Final Independent In-Depth Evaluation of the Regional Programme for South-East Asia.

licencia de goAML<sup>29</sup> era elevado, pese a haberse fijado los precios con criterios diferenciales. Igualmente, los miembros de la SADC emplearon los recursos de manera desigual en su base de datos sobre la trata de personas, lo que puso en peligro la fiabilidad y la puntualidad de los datos.

### Logros de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito mencionados por las personas entrevistadas<sup>30</sup>

<i>Estudios de casos</i>	<i>Logros</i>	<i>Vínculo con los resultados de las vías de impacto de los programas</i>
África Meridional	<p>Desarrollo de la gestión de datos regionales de la SADC sobre la trata de personas y goAML</p> <p>Los datos de la SADC hicieron posible comprender mejor la magnitud del trabajo forzoso en los casos de trata de personas; en Sudáfrica, los casos de trabajo forzoso detectados casi se duplicaron en un año</p> <p>La Red Interinstitucional de Recuperación de Activos de África Meridional, plataforma de probada eficacia para reforzar la cooperación y el intercambio de información sobre la lucha contra el blanqueo de dinero, se exportó a regiones como Asia Occidental y Central, la región de Asia y el Pacífico, y el Caribe</p> <p>Aumento del total de activos incautados por los Estados Miembros en la Red Interinstitucional de Recuperación de Activos de África Meridional, que ascendió a 1.000 millones de dólares</p> <p>Protocolo para Prevenir, Reprimir y Sancionar la Trata de Personas, Especialmente Mujeres y Niños, que complementa la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional: la mayoría de los países de la SADC habían tipificado la trata de personas como delito en 2018</p> <p>Las actividades de capacitación sobre trata de personas mejoraron las competencias de vigilancia, análisis e intercambio de datos, con el consiguiente aumento en la detección de casos de trata de personas y los enjuiciamientos conexos</p>	Prevenición y lucha contra la trata de personas, el tráfico de migrantes y el blanqueo de dinero
Colombia	<p>El informe sobre cultivos ilícitos se consideró el marco de referencia que impulsó las políticas de fiscalización de drogas de Colombia y los Estados Unidos de América</p> <p>Por medio del programa de desarrollo alternativo, se destruyeron 37.000 ha de coca y se ayudó a alrededor de 100.000 familias</p>	Prevenición y lucha contra el tráfico de drogas
México	<p>El Centro de Excelencia para Información Estadística de Gobierno, Seguridad Pública, Victimización y Justicia se está replicando en la República de Corea</p> <p>Proyecto regional para recopilar estadísticas sobre la delincuencia y las víctimas que abarca 19 países de América Latina y el Caribe</p> <p>Estableció normas internacionales sobre estadísticas de delincuencia con la Comisión Económica para Europa</p>	Prevenición y lucha contra el tráfico de drogas, la trata de personas y el tráfico de migrantes

<sup>29</sup> La aplicación informática goAML contra el blanqueo de dinero utilizada en investigaciones de delitos financieros fue desarrollada por la UNODC.

<sup>30</sup> El equipo de evaluación no pudo verificar la exactitud de los ejemplos.

Estudios de casos	Logros	Vínculo con los resultados de las vías de impacto de los programas
Asia Central	Contribuyó a aumentar el número de incautaciones de drogas y rescates de víctimas de la trata mediante el apoyo prestado a las oficinas fronterizas de enlace	Prevención y lucha contra el tráfico de drogas, la trata de personas y el tráfico de migrantes
	Facilitó la creación y el refuerzo de equipos móviles interinstitucionales para mejorar la coordinación en las incautaciones de drogas y respecto de la trata de personas	
	Reforzó la cooperación transfronteriza para combatir el tráfico de drogas y la trata de personas por medio del Centro Regional de Información y Coordinación de Asia Central	
Kirguistán	Intensificó la cooperación internacional mediante la Subcomisión sobre Tráfico Ilícito de Drogas y Asuntos Conexos en el Cercano Oriente y Oriente Medio	Prevención y lucha contra el tráfico de drogas
	El apoyo prestado al Servicio de Lucha contra los Estupefacientes ayudó a establecer dos laboratorios forenses para facilitar el análisis oportuno de las sustancias incautadas	Prevención y lucha contra el tráfico de drogas
	Llevó a cabo una campaña de concienciación específica y eficaz sobre la trata de personas	Prevención y lucha contra la trata de personas y el tráfico de migrantes
	Prestó ayuda a investigaciones sobre las respuestas institucionales a las víctimas de la trata	
Pakistán	Apoyó los esfuerzos del Ministerio del Interior de Kirguistán por incorporar la perspectiva de género	Incorporación de la perspectiva de género
	Contribuyó a la legislación nacional para hacer frente a la trata de personas y al tráfico de migrantes	Prevención y lucha contra la trata de personas y el tráfico de migrantes
	Se reforzó la capacidad de investigación de la Agencia Federal de Investigación mediante el apoyo a la creación de capacidad a largo plazo	
	Ayudó a varios organismos nacionales a fortalecer las políticas financieras y los procedimientos operativos estándar, lo que dio lugar a mejores clasificaciones en relación con los riesgos financieros	Prevención y lucha contra el tráfico de drogas, la trata de personas, el tráfico de migrantes y el blanqueo de dinero  Prevención y lucha contra el blanqueo de dinero

31. Otros desafíos que dificultaron el logro de resultados fueron las normas culturales y las prácticas habituales. Los datos procedentes de África Meridional mostraron que, en algunos casos, era difícil detener la trata laboral transfronteriza de niños porque era una práctica habitual en la comunidad local. En ocasiones, los funcionarios de inmigración se mostraban indulgentes con los tratantes o no protegían a las víctimas.

32. Aunque la UNODC desempeñó un papel decisivo a la hora de convocar a diversas instancias del sistema de justicia penal y de aplicación de la ley, así como a los Estados Miembros de las regiones, los datos indicaban que seguían existiendo dificultades. En África Meridional, era difícil obtener resultados por la falta de confianza y colaboración entre los funcionarios de diferentes instituciones (por

ejemplo, policía, fiscalía, judicatura, inmigración y aduanas). Asimismo, en algunos casos, la desconfianza entre los Estados Miembros entorpecía el intercambio de información y hacía que los países trabajaran de manera aislada. En la Oficina Regional para Asia Central, el personal indicó que la labor que llevaban años desempeñando a fin de aumentar la confianza y la colaboración entre homólogos gubernamentales de los Estados Miembros solo había empezado a dar resultados hacía poco tiempo.

33. En algunos casos, se observó que la cohesión de la programación y la ejecución contribuía a la eficacia y la sostenibilidad, como en la Campaña Corazón Azul contra la Trata de Personas en México, que se utilizó como modelo para una campaña contra el blanqueo de dinero en México y se exportó a otros países. No obstante, en su ausencia, había menos datos que probaran la eficacia y la sostenibilidad. Por ejemplo, los proyectos de desarrollo alternativo en Myanmar no incorporaron los mecanismos necesarios que habrían garantizado mejores resultados, como cooperativas de agricultores, carreteras y seguridad, antes de que los beneficiarios se inscribieran<sup>31</sup>.

34. La financiación desempeñó un papel fundamental para garantizar la eficacia y la sostenibilidad. Por ejemplo, la Oficina de Colombia, la oficina con mayor dotación de recursos de América Latina, ayudó a países vecinos, como la Argentina, Bolivia, el Brasil y el Perú, comunicándoles información y enseñanzas extraídas. La Oficina de Colombia fue el punto focal regional de la Iniciativa para la Recuperación de Activos Robados con el Banco Mundial (confiscación de activos). Por otra parte, los resultados tendieron a desvanecerse en ausencia de financiación sostenida. En Kirguistán, los organismos estatales siguieron recurriendo a la UNODC para el suministro de reactivos químicos y equipo a fin de mantener las operaciones de los laboratorios de lucha contra los estupefacientes que la Oficina había ayudado a establecer. En la Oficina del Pakistán, donde estaba a punto de comenzar una nueva fase de financiación, varios homólogos gubernamentales expresaron su preocupación por la interrupción del apoyo y la consiguiente incertidumbre respecto de su alianza con la UNODC, e incluso su desconfianza en la sostenibilidad de los resultados obtenidos.

**La Oficina tuvo en cuenta los enfoques basados en la igualdad de género y los derechos humanos en sus programas en un grado limitado, pese a los difíciles contextos políticos y culturales**

35. La UNODC entabló un diálogo sobre cuestiones de género por medio de discusiones políticas y legislativas y ofreció a mujeres y hombres las mismas oportunidades para participar en sus actividades. Sin embargo, los estudios de casos y las fuentes secundarias apenas aportaron datos de que las intervenciones fueran transformadoras en materia de género<sup>32</sup>. En Kirguistán, la UNODC continuó su colaboración a largo plazo con el Ministerio del Interior para contribuir a incorporar la perspectiva de género en la policía. Cooperó con la Asociación de Juezas Kirguisas y prestó apoyo para un estudio sobre las mujeres delincuentes. En el Pakistán y Uzbekistán se adoptaron enfoques centrados en las víctimas en la legislación sobre la trata de personas y el tráfico de migrantes. En Colombia, la programación para el desarrollo alternativo procuró aportar una perspectiva de género a algunos de sus proyectos, por ejemplo, creando cooperativas de mujeres y atendiendo las necesidades de las familias encabezadas por mujeres. Sin embargo, las partes interesadas consideraron que muchas de las actividades no llegaban a proporcionar a las mujeres las competencias necesarias.

<sup>31</sup> UNODC, “Mid-term independent project evaluation: sustainable livelihoods and development in Myanmar 2014-2019”.

<sup>32</sup> *Ibid.*

36. En líneas generales, los esfuerzos de la UNODC por lograr el equilibrio de género en los talleres y sesiones de capacitación tuvieron un éxito limitado, dado el carácter predominantemente masculino de las instituciones a las que iban dirigidos<sup>33</sup>. El personal y las partes interesadas coincidieron en que la UNODC se centraba en la creación de capacidades nacionales en materia de protección de mujeres y niños víctimas de la trata. En África Meridional, la Oficina reunió a agentes de policía y miembros de la judicatura para formular una estrategia regional contra la violencia de género. La UNODC contó con los Estados Miembros para apoyar la igualdad de género entre los agentes del orden de diversos grados y la judicatura. Los intereses de los donantes contribuyeron al grado de atención que se prestó a las cuestiones de género. Por ejemplo, en la Oficina de Enlace y Partenariado en México, el principal donante prefirió concentrarse en luchar contra la delincuencia organizada en el proyecto sobre el tráfico de migrantes. No obstante, las actividades de capacitación incorporaron elementos encaminados a concienciar a los agentes de la autoridad sobre la respuesta a las víctimas de agresiones sexuales y las víctimas transgénero.

37. Según las necesidades, la UNODC abordó los derechos humanos en función del interés de los donantes y el apoyo de los países anfitriones. En esos casos, la UNODC colaboró con los Estados Miembros incorporando los derechos de las víctimas y los sospechosos en sus actividades de capacitación, lo que quedó patente en su programación centrada en las víctimas, en la que se prestó atención al número de víctimas rescatadas y que recibieron apoyo y al volumen de drogas incautadas o de condenas a traficantes. En la Oficina Regional para África Meridional y la Oficina del Pakistán, la UNODC proporcionó asistencia técnica para la elaboración de legislación a fin de garantizar que se respetaran los derechos de las víctimas de la trata.

### **C. Eficiencia: la eficiencia de la programación de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito para obtener resultados sobre el terreno se vio obstaculizada por la complementariedad insuficiente de sus programas, su modelo de financiación y las limitaciones administrativas**

**Se observaron escasos datos que demostraran la complementariedad con los programas mundiales, regionales y para los países, excepto cuando existía cierto nivel de cofinanciación**

38. La armonización efectiva entre los niveles de programación, por ejemplo, entre el Proyecto Global de Control de Contenedores y los programas de la Oficina Regional para Asia Central, o entre los proyectos mundiales de lucha contra el blanqueo de dinero y la trata de personas en África Meridional y los programas de la Oficina Regional para África Meridional, dio lugar a economías de escala. No obstante, hubo escasos datos que demostraran la complementariedad sistemática con los programas mundiales, regionales y para los países, excepto cuando existía cierto nivel de cofinanciación<sup>34</sup>. En todos los estudios de casos, las partes interesadas gubernamentales destacaron la necesidad de una mayor integración entre los niveles de programación.

39. La armonización se vio obstaculizada por la competencia librada por financiación y público, así como la comunicación insuficiente entre las direcciones de

<sup>33</sup> La participación de ambos sexos en los talleres de capacitación observados en la Oficina Regional para África Meridional fue equilibrada. Por el contrario, en el curso sobre erradicación de cultivos ilícitos observado en México solo participaron hombres.

<sup>34</sup> Por ejemplo, los programas mundiales y regionales de lucha contra el blanqueo de dinero en África Meridional.

los programas mundiales y regionales<sup>35</sup>. Los programas mundiales, normalmente administrados por la sede, dependían de las oficinas extrasede para prestar servicios fuera de la esfera habitual de sus actividades. Algunos donantes y miembros del personal señalaron que los programas mundiales solían obtener mejores resultados debido a la gestión racionalizada de las actividades y los sólidos conocimientos técnicos, mientras que otras personas mencionaron varias limitaciones impuestas por su financiación, entre ellas la falta de flexibilidad, la incapacidad de los representantes regionales para determinar cómo asignar los fondos, la falta de transparencia en los gastos, las relaciones jerárquicas divergentes, que en ocasiones creaban fricción entre el personal, y la utilización ineficiente de los fondos al ubicar al personal en Viena en lugar de las oficinas extrasede. El personal de México y África Meridional señaló las deficiencias en la coordinación y la comunicación entre los programas mundiales y las oficinas extrasede; en ocasiones, el personal de la sede participaba en reuniones o conferencias en el país sin informar a los coordinadores locales.

40. Las personas encuestadas especificaron que era difícil mantener el equilibrio entre las prioridades de los donantes y las de los países, y lograr la integración efectiva de los programas mundiales, regionales y para los países. En Asia Central, la superposición geográfica del Programa Regional para el Afganistán y los Países Vecinos y la Oficina Regional para Asia Central, así como la ambigüedad de los mandatos sustantivos de uno y otra<sup>36</sup>, crearon ineficiencias en la programación. Varias partes interesadas, incluido personal directivo superior, señalaron que esa superposición generaba competencia por la financiación y una comunicación interna insuficiente. Sin embargo, la percepción en la sede fue que el Programa Regional y la Oficina Regional tenían distintas funciones: el Programa Regional facilitaba la colaboración regional respecto del tráfico de estupefacientes y sustancias ilícitas, mientras que la Oficina Regional aprovechaba las trayectorias económicas, sociales e institucionales comunes de los Estados Miembros en Asia Central.

41. En México, varios miembros del personal indicaron que se carecía de un enfoque regional para los países centroamericanos debido a la limitada cooperación con la Oficina Regional para Centroamérica y el Caribe en Panamá. Asimismo, pese al interés demostrado por un donante hacia un proyecto para prevenir la trata de personas en las comunidades indígenas, ni el donante ni el personal supieron cómo integrarlo en el programa de la Oficina de Enlace y Partenariado en México.

42. Los programas mundiales eran limitados en materia de armonización porque se ajustaban a las prioridades de los donantes y no necesariamente a las necesidades de cada país. La labor de la sede y las oficinas extrasede no estuvo lo suficientemente armonizada, ya que en ocasiones, al responder a las condiciones sobre el terreno, las oficinas extrasede se comprometieron con programas para cuyo apoyo la sede carecía de la preparación necesaria, aunque el beneficio fue una mayor agilidad y capacidad de respuesta para satisfacer las necesidades locales.

43. Los presupuestos regionales ofrecían a los directores de programas mayor flexibilidad que los programas mundiales. Si bien la flexibilidad para reajustar los programas era limitada, habida cuenta de las agendas de los donantes, la Oficina Regional para Asia Central y la Oficina Regional para África Meridional invirtieron

<sup>35</sup> Por ejemplo, entre el Programa Regional para el Afganistán y los Países Vecinos y la Oficina Regional para Asia Central, entre la Oficina Regional para Asia Central y la oficina de programas en Kirguistán y entre el marco de la acción contra el terrorismo del Pakistán y la Oficina del Pakistán.

<sup>36</sup> Sobre el terreno, la labor de la Oficina Regional para Asia Central en los subprogramas 1 y 2 con frecuencia guardó relación con la lucha contra el tráfico de sustancias ilícitas, superponiéndose también al mandato sustantivo del Programa Regional para el Afganistán y los Países Vecinos.

en relaciones con los donantes para potenciar la labor ya realizada y solventar las deficiencias percibidas. Una de las ventajas de los programas mundiales fue la posibilidad de aprovechar los conocimientos técnicos de los programas que contaban con apoyo de donantes desde hacía más tiempo. Sin embargo, existía la percepción de que costaba más contratar expertos en Viena que en las oficinas extrasede, y a menudo esos expertos desconocían la dinámica local, lo que causaba frustración entre el personal de las oficinas extrasede.

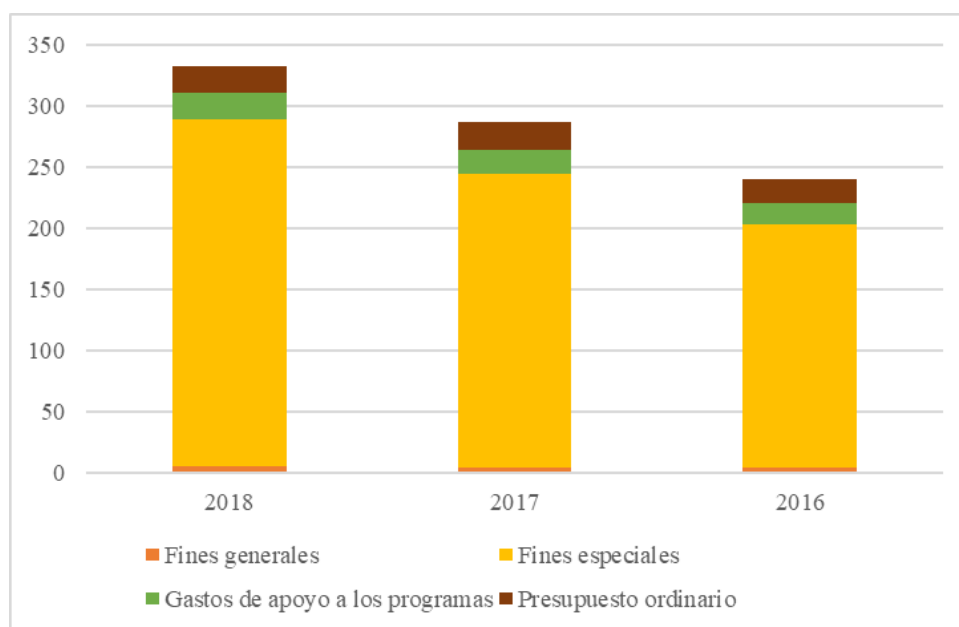
**La flexibilidad y la agilidad de la Oficina fueron reducidas debido a su modelo de financiación y las numerosas limitaciones administrativas**

44. La agilidad de la Oficina en materia de programación, así como su adaptabilidad a contextos cambiantes, se vieron limitadas por su modelo de financiación, que incluía una gran proporción de fondos para fines especiales dedicados a actividades con plazos concretos y basadas en proyectos (véase la figura IV). Como se señaló antes, la Oficina Regional para África Meridional carecía de un componente sumamente necesario en relación con el tráfico ilícito de drogas y la delincuencia urbana a raíz de las limitaciones de financiación. Igualmente, la Oficina del Pakistán se vio obligada a centrarse en los programas antiterrorismo, pese al interés de sus homólogos por hacer frente al tráfico ilícito de drogas. La Oficina de Enlace y Partenariado en México encontró dificultades para dar operatividad a su labor temática, dada su marcada dependencia de un único donante. Por lo general, el modelo de financiación de la UNODC estaba basado en oficinas extrasede que dependían totalmente de los recursos extrapresupuestarios que recaudaban. El carácter cortoplacista de la financiación, derivado en gran medida de las preferencias de los donantes y complicado por factores políticos y económicos, redujo la agilidad de los programas.

Figura IV

**Tendencias de los gastos de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

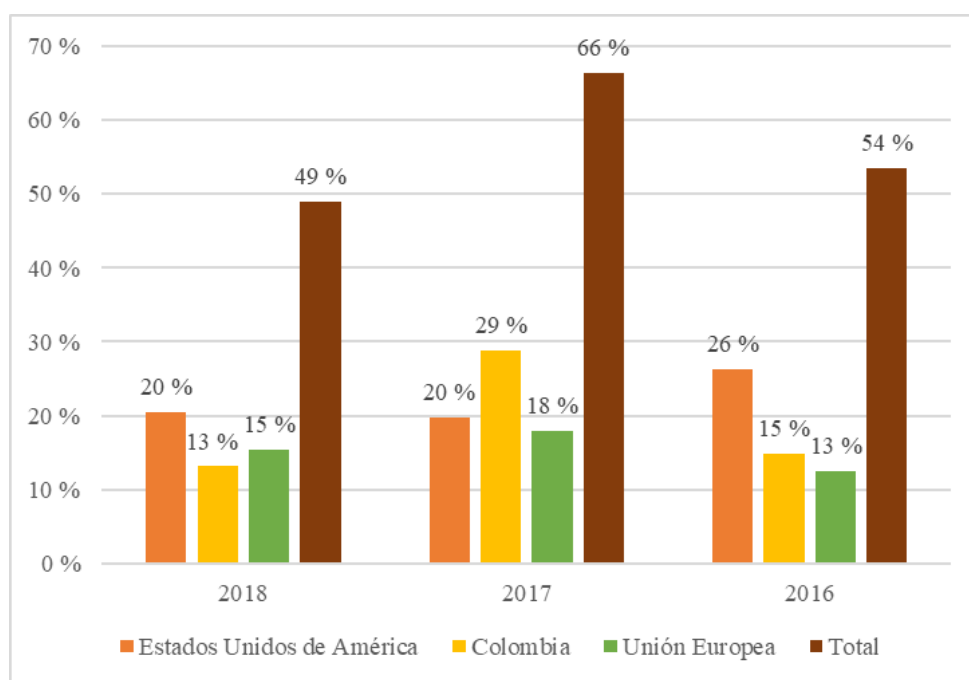


45. En Asia Central y África Meridional, el personal consideró que los planes de trabajo anuales en el marco de los programas regionales y para los países ofrecían cierta flexibilidad para adaptarse a la evolución de las necesidades y al contexto, pero no se demostró que existieran marcos lógicos o evaluaciones de riesgos con medidas de mitigación que facilitaran la adaptabilidad. La dependencia de un número limitado de donantes o de un solo donante importante conllevaba otros riesgos que reducían la flexibilidad. Como se indica en la figura V, entre el 49 % y el 66 % de los fondos de la UNODC procedían de solo tres donantes. Por ejemplo, en la Oficina de Enlace y Parteneriado en México, el donante consideraba que la UNODC era más un asociado en la ejecución que un actor principal que diseñara su propio programa. Igualmente, en Colombia, en opinión de las personas encuestadas, si el número de donantes de la oficina aumentara, la planificación a largo plazo mejoraría. Por lo general, aunque el personal intentaba concertar los intereses de los donantes con las necesidades de cada país, el programa seguía ligado a las prioridades de los donantes. A su vez, eso restringía la medida en que los directores de los programas podían integrar la labor entre todos los subprogramas, armonizar los programas mundiales con los regionales o para los países y diseñar estratégicamente las intervenciones<sup>37</sup>.

Figura V

**Los tres principales donantes de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, por contribución prometida**

(Porcentaje de la financiación total)



46. Los donantes, los homólogos y el personal confirmaron que las disposiciones administrativas en materia de adquisiciones y dotación de personal derivadas de la Secretaría de las Naciones Unidas, que la UNODC estaba obligada a seguir, eran burocráticas e ineficientes para las operaciones de las oficinas extrasede. Desde el punto de vista de la sede, las reformas de los procesos de adquisiciones introducidas desde 2019 dificultaban la respuesta ágil a las necesidades de los países. Los servicios

<sup>37</sup> Véase UNODC, “Mid-term evaluation of Paris Pact Initiative Phase IV: a partnership to combat illicit traffic in opiates originating in Afghanistan”, informe de evaluación, octubre de 2018. Las conclusiones concuerdan con las de ese documento.

de recursos humanos prestados por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) tenían por objeto aumentar la eficiencia, pero en la práctica, la calidad del servicio era irregular. Las conclusiones derivadas de los estudios de casos y las fuentes secundarias pusieron de manifiesto cuellos de botella en la ejecución a causa de los requisitos de autorización de la sede. En México, el principal donante observó una falta de urgencia y eficiencia en la toma de decisiones que se atribuyó a una coordinación desigual entre la Oficina de Enlace y Partenariado en México y la sede. El personal de la Oficina Regional para Asia Central informó de que, para cuando se recibía la autorización para entregar los equipos, en ocasiones estos ya se habían depreciado. Por otra parte, en algunos casos, como el de la oficina de programas en Kirguistán, las partes interesadas consideraron que la UNODC era flexible y, por lo general, respondía de forma oportuna.

47. Se consideró que Umoja era un sistema tedioso al que la dirección y el personal debían dedicar una cantidad excesiva de tiempo para tramitar las adquisiciones, los viajes y los pagos. El personal se quejó de la poca flexibilidad de los procesos conexos, la cual demoraba la ejecución de las actividades. Se validó esa opinión con fuentes secundarias<sup>38</sup>. Si bien Umoja se había diseñado para promover mayor rendición de cuentas y transparencia, no estaba necesariamente adaptado a la situación real sobre el terreno.

48. La insuficiente delegación de autoridad en las oficinas extrasede era problemática. En todos los estudios de casos, el personal se quejó de que, a causa de ello, las oficinas no podían llevar a cabo procedimientos sencillos de adquisición, administración y finanzas. Señalaron que, en muchos casos, el nivel de rendición de cuentas de las oficinas extrasede excedía su nivel de autoridad, lo que dificultaba la obtención de los resultados previstos de manera eficiente.

**D. Transversalidad: la eficacia y la eficiencia de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito sobre el terreno, así como su ventaja comparativa en la lucha contra la delincuencia transnacional y el tráfico ilícito, se vieron limitadas por la ausencia de una visión estratégica en la integración de sus subprogramas y la limitada colaboración con los asociados, así como por su cultura institucional**

**Se observó escasa evidencia de integración en el momento de la ejecución, lo que redujo la eficacia y la eficiencia**

49. Las partes interesadas consideraron la integración entre los subprogramas desde dos perspectivas: a) la medida en que se asimilaron los proyectos de manera coherente en los distintos subprogramas y b) la existencia de vínculos adecuados entre los subprogramas de una determinada oficina.

50. En lo que respecta a la medida en que se asimilaron los proyectos de manera coherente en los distintos subprogramas, los donantes y el personal señalaron que la política relativa a los donantes no favorecía un enfoque integrado, aunque coincidieron en que se podía lograr una mayor eficiencia si los acuerdos institucionales sustantivos abarcaran múltiples esferas de trabajo.

51. Los homólogos y el personal destacaron la importancia de los vínculos entre subprogramas. Las personas encuestadas opinaron que las actividades delictivas estaban interconectadas, lo que ponía de manifiesto la necesidad de integrar los distintos pilares temáticos para lograr mayor eficiencia y eficacia. Por ejemplo, en

<sup>38</sup> UNODC, *Final Independent In-Depth Evaluation of the Regional Programme for South-East Asia*.

Colombia, las bandas organizadas habían diversificado sus actividades dedicándose a la extracción ilegal de oro, que era más lucrativa que los cultivos ilícitos.

52. El personal consideró que el modelo de financiación limitaba la integración en el momento de la ejecución, mientras que los donantes opinaron que la UNODC debía prestar más atención a garantizar los vínculos entre subprogramas. Las personas encuestadas en la sede expresaron esa misma inquietud y estimaron que las divisiones con frecuencia trabajaban de manera independiente y no compartían información de manera suficiente.

**Si bien la Oficina demostró cierta coordinación con los asociados y las partes interesadas para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, no aprovechó oportunidades de aumentar la colaboración, lo que redujo la eficacia y la eficiencia**

53. Los donantes, los homólogos y el personal reconocieron a la UNODC como organismo coordinador para el Objetivo 16, aunque también contribuía a los Objetivos 5, 8, 10, 11 y 15. En los estudios de casos se observaron pocos ejemplos de colaboración sistemática entre la UNODC y otros organismos. La convicción general era que los organismos de las Naciones Unidas se veían unos a otros como competidores por la financiación de los donantes. Los Coordinadores Residentes describieron el potencial de la UNODC para desempeñar un papel más destacado en los equipos de las Naciones Unidas en los países. Sin embargo, los ciclos asíncronos de planificación y financiación, así como los marcos de resultados divergentes, impidieron una colaboración más estrecha. Algunos Coordinadores Residentes opinaron que la colaboración activa se veía limitada por la ausencia de mecanismos operacionales comunes.

54. En todos los estudios de casos, las partes interesadas gubernamentales destacaron la necesidad de mejorar la coordinación dentro de la UNODC y, más ampliamente, en todo el sistema para poder utilizar de los recursos de manera eficaz. A nivel interno, existía la percepción de que el enfoque de la UNODC podía quedar diluido si la Oficina participara más activamente en el equipo de las Naciones Unidas en los países, sobre todo teniendo en cuenta la diferencia de tamaño entre el PNUD y la Oficina. En un estudio de caso, el personal consideró que era difícil trabajar con otros organismos en la lucha contra el blanqueo de dinero a raíz de los mandatos específicos de cada organismo, ya que las Convenciones pertinentes solo se aplicaban a la UNODC.

55. La Oficina de Enlace y Partenariado en México, la Oficina Regional para Asia Central y la Oficina Regional para África Meridional fueron los principales coordinadores del Objetivo 16 en sus correspondientes equipos de las Naciones Unidas en los países. No obstante, en la Oficina Regional para Asia Central y la Oficina Regional para África Meridional no se encontró evidencia de iniciativas interinstitucionales concretas. México fue uno de los pocos países en que la UNODC formó parte de la Iniciativa Spotlight, financiada por la Unión Europea, para eliminar la violencia contra las mujeres y las niñas, en colaboración con el PNUD, la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, el Fondo de Población de las Naciones Unidas y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Además, la iniciativa de encuestas victimológicas en América Latina y el Caribe generó datos para cuatro indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. No obstante, algunas de las medidas adoptadas para mejorar la colaboración interna entre los pilares temáticos dieron lugar a mayor burocracia. Por ejemplo, la reestructuración de la Oficina de Enlace y Partenariado en México para crear una oficina de programas que promoviera la interacción entre temas y el intercambio de conocimientos se tradujo en un aumento de la carga burocrática en

forma de reuniones internas y formularios que rellenar, lo que redujo el tiempo disponible para trabajar en los programas.

**La cultura institucional de la Oficina dificultó la ejecución eficaz y eficiente de los programas sobre el terreno**

56. La UNODC ofreció sus conocimientos técnicos y actuó como facilitadora neutral en el plano regional. Según las personas encuestadas en México, la Oficina de Enlace y Partenariado en México promovió la innovación y fue una incubadora de nuevas ideas y campañas<sup>39</sup>. Sin embargo, la cultura institucional se consideró compartimentada, en lugar de integrada. Por ejemplo, las personas encuestadas señalaron los escasos vínculos y el limitado intercambio de información existentes entre las divisiones de la sede respecto de la programación, la gestión financiera y los recursos humanos, lo que repercutía en el diseño y la ejecución de los programas. Esa situación se atribuyó a la ausencia de una estrategia y una visión generales a nivel institucional y de orientaciones específicas por parte de la dirección.

57. La relación entre la sede y las oficinas extrasede y entre los centros regionales y las oficinas de programas fue motivo de preocupación. El personal y los asociados señalaron que emanaba de la sede una cultura sumamente centralizada y burocrática, que inhibía el intercambio de información, se requerían autorizaciones en cada fase y se producían retrasos desmesurados en la ejecución. En la sede, el personal criticó la falta de visión del personal directivo superior a nivel de la sede y a nivel regional, así como los enfoques aislados y competitivos entre los subprogramas resultantes del modelo de financiación. El personal de la Oficina de Colombia observó que la UNODC no promovía la diseminación de los conocimientos técnicos entre todos los países de la región.

58. El personal consideró que la ausencia de una estrategia de comunicación interna o externa conllevaba una falta de claridad en las funciones y suscitaba desconfianza en toda la organización<sup>40</sup>. Un miembro del personal señaló que la relación entre la oficina extrasede y la sede dependía de la personalidad y del estilo de gestión. Si la dirección y el equipo no se entendían, la relación y el apoyo ofrecidos por la sede eran insuficientes. El personal de las oficinas extrasede se vio afectado por la inseguridad de la financiación, los contratos a corto plazo con prestaciones limitadas y la percepción de que las oficinas extrasede eran responsables de contribuir a sufragar los gastos de la sede. Por ejemplo, en la oficina de programas en Kirguistán y la Oficina Regional para África Meridional, el personal se quejó de la inseguridad en el empleo y la ausencia de oportunidades de desarrollo profesional. La mayor parte del personal directivo superior de la organización estaba compuesto por hombres, con la consiguiente percepción de que se perpetuaba una cultura de dominancia masculina. En un examen interno de la paridad de género en la Oficina de Enlace y Partenariado en México se descubrió que, pese al gran número de mujeres empleadas, existía una importante brecha de género en los salarios.

## V. Conclusión

59. No se puede negar que la UNODC contribuyó a reforzar las capacidades de sus homólogos para hacer frente a las actividades de delincuencia transfronteriza y tráfico ilícito. Sin embargo, su eficiencia, eficacia y sostenibilidad se vieron mermadas por

<sup>39</sup> Por ejemplo, la Campaña Corazón Azul contra la Trata de Personas y las metodologías creadas por el Centro de Excelencia para Información Estadística de Gobierno, Seguridad Pública, Victimization y Justicia en México.

<sup>40</sup> Coherente con las conclusiones de “Mid-term evaluation of Paris Pact Initiative Phase IV”, octubre de 2018.

la ausencia de vínculos adecuados entre los programas mundiales, regionales y para los países, y la falta de integración de los subprogramas en el momento de la ejecución. Además, la escasa cohesión de la programación redujo la eficacia y la sostenibilidad.

60. La UNODC tuvo una oportunidad única de colaborar con los Estados Miembros en discusiones sobre políticas y la ejecución sobre el terreno por medio de sus mandatos y su asistencia técnica, además de su poder de convocatoria. Pero a pesar de su ventaja comparativa, la UNODC no aprovechó plenamente la oportunidad debido en parte a su estructura y cultura institucionales, la ausencia de una visión estratégica y la integración limitada, y en parte a su modelo de financiación. Esos factores impidieron a la UNODC fomentar las sinergias internas en su programación y equilibrar de manera sostenida las prioridades de los donantes con las de los países. En consecuencia, en ocasiones se vio obligada a supeditar las prioridades de los países a los intereses de los donantes a fin de conseguir fondos extrapresupuestarios, lo cual repercutió a su vez en la armonización de los esfuerzos y en la agilidad para lograr resultados sobre el terreno.

61. Pese a formar parte del equipo de las Naciones Unidas en los países y ser el organismo coordinador para el Objetivo 16, fueron contadas las ocasiones en que la UNODC colaboró de manera sistemática con otros organismos, debido en parte a los ciclos asíncronos de planificación y financiación y en parte a su limitada visibilidad y presencia sobre el terreno. La UNODC podría ser más hábil a la hora de atraer fondos para la programación conjunta con otras organizaciones, tanto geográficamente como por intervención, si contara con una estrategia eficaz de comunicación y promoción en la sede y sobre el terreno.

## VI. Recomendaciones

62. La OSSI formula tres recomendaciones importantes.

### Recomendación 1

63. La UNODC debería formular un plan estratégico con resultados concretos que conseguir (productos, resultados, impacto) para contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El plan estratégico debería incluir un marco de resultados que describa la teoría del cambio de la organización y las estrategias y catalizadores de cambio institucional que impulsan el logro de resultados (incluida una estrategia racionalizada de recaudación de fondos y los patrones óptimos de dotación de personal entre la sede y las oficinas extrasede).

*Indicadores de progreso:* a) un plan estratégico, incluido un plan de movilización de recursos y una hoja de ruta colaborativa para la recaudación de fondos entre la sede, las oficinas regionales y las oficinas en los países; b) un marco de resultados que abarque la teoría del cambio, los indicadores específicos de resultados e impactos y las contribuciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible; y c) un sistema institucional sólido de supervisión que haga un seguimiento de los resultados a nivel de producto, resultado e impacto

### Recomendación 2

64. La UNODC debería garantizar que su plan estratégico incorpore la plena integración de todos los temas, y los programas regionales, mundiales y para los países, a fin de atender las necesidades nacionales y transfronterizas y las prioridades de los donantes integrando sistemáticamente las consideraciones de género y de derechos humanos.

*Indicadores de progreso:* a) evidencia de una labor de investigación rigurosa que respalde los distintos programas; b) pruebas de la integración temática y su complementariedad con los programas mundiales, regionales y para los países; y c) datos que demuestren la incorporación sistemática de las consideraciones de género y de derechos humanos en el diseño de los programas, su ejecución y la presentación de informes conexos

### **Recomendación 3**

65. La UNODC debería establecer una hoja de ruta clara de colaboración con los organismos de las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales, de conformidad con sus respectivos mandatos, que aproveche las fortalezas y las ventajas comparativas de cada institución con miras a contribuir conjuntamente a lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el plano nacional y en consonancia con los planes nacionales de desarrollo (o el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, donde exista).

*Indicador de progreso:* datos que demuestren la existencia de alianzas, actividades conjuntas y financiación conjunta con otros organismos de las Naciones Unidas y organizaciones internacionales sobre el terreno, desglosados según la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

(Firmado) Fatoumata **Ndiaye**  
Secretaria General Adjunta de Servicios de Supervisión Interna  
Marzo de 2021

**Anexo\*****Observaciones recibidas de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito**

La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) desea manifestar su agradecimiento a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) por la oportunidad que le brinda de formular observaciones sobre el informe de referencia. La UNODC reconoce plenamente la importancia de esta evaluación y valora el enfoque consultivo y transparente adoptado durante todo el proceso de evaluación.

La UNODC aprecia las conclusiones relativas a su pertinencia en la lucha contra la delincuencia transnacional y el tráfico ilícito y su eficacia a la hora de reforzar las capacidades de sus homólogos, así como el hecho de haber sido reconocida como organismo coordinador para el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16. Además, toma nota con gratitud de la evaluación que destacó la ventaja comparativa de la UNODC en la tarea de prevenir y combatir la delincuencia transnacional y el tráfico ilícito, así como el hecho de que la labor de la UNODC se sustentaba en datos empíricos obtenidos de la investigación de tendencias mundiales. Asimismo, la UNODC reconoce que la OSSI determinó que la dependencia de la financiación extrapresupuestaria y asignada a fines específicos era un factor que limitaba la capacidad de la UNODC para responder plenamente a las prioridades a nivel nacional.

La UNODC ha estudiado el informe detenidamente y confirma que las conclusiones y las recomendaciones servirán de apoyo adicional a la labor de desarrollo institucional de la UNODC, entre otras cosas varias iniciativas de su personal directivo superior ya en curso en 2020.

No obstante, la UNODC desea reiterar que las conclusiones relativas a Umoja parecen carecer de fundamento, dado que no se ha resaltado ningún problema específico. En los últimos años, la experiencia demuestra además que muchos de los problemas de Umoja en las oficinas extrasede son más cuestiones de política o de procedimiento que problemas con el sistema. Asimismo, en consonancia con las tendencias recientes (febrero de 2020), se delegó en las oficinas extrasede de la UNODC autoridad en materia de adquisiciones por un importe de hasta 100.000 dólares.

La UNODC reconoce las limitaciones de la evaluación señaladas por la OSSI (por ejemplo, no se visitaron tres regiones debido a restricciones presupuestarias y la falta de un examen sistemático de los marcos lógicos de los programas). Teniendo en cuenta esas limitaciones y el hecho de que la OSSI limitó su labor exclusivamente al subprograma 1 y al subprograma 2 (centrado en el tráfico ilícito de drogas), las recomendaciones sobre la estrategia general de la UNODC y su modelo operacional parecen estar fuera del alcance inicial de esta evaluación.

No obstante, la UNODC está de acuerdo con las recomendaciones del informe y las perspectivas generales correspondientes. Las respuestas que figuran a continuación forman parte de un plan de acción más amplio de la UNODC para aplicar las recomendaciones y ofrecen ejemplos de cómo se utilizarán estas. En este contexto, la UNODC recabará el apoyo de los Estados Miembros para avanzar en su aplicación.

---

\* 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.

**Recomendación 1:** la UNODC acepta esta recomendación. Ya se está elaborando una estrategia para toda la organización que tiene en cuenta todos los aspectos planteados en esta evaluación. En función del contexto y los recursos disponibles, se llevarán a la práctica algunos de los componentes destacados por la OSSI o todos ellos. No obstante, es posible que la UNODC no pueda satisfacer plenamente la petición de patrones óptimos de dotación de personal entre la sede y las oficinas extrasede. Mantener una programación flexible y dinámica a nivel nacional, regional y mundial limita la capacidad de determinar de antemano y asegurar una dotación de personal constante.

**Recomendación 2:** la UNODC acepta esta recomendación. La nueva estrategia, actualmente en preparación, se diseñará en torno a ejes temáticos y geográficos. Se basará en una serie de datos empíricos, incluido un análisis situacional, y potenciará aún más la cooperación interna en los proyectos y los programas de la UNODC. La ejecución de esta estrategia se llevará a cabo mediante la elaboración de marcos de resultados que formen parte de los programas de la UNODC a todos los niveles. La estrategia triangulará las necesidades articuladas por los asociados para el desarrollo, las prioridades de los donantes, los datos y los análisis de las investigaciones, así como otros datos empíricos generados por la UNODC. Asimismo, se incluyen sistemáticamente consideraciones de igualdad de género en el desarrollo de todos los programas. La UNODC seguirá integrando la protección y la promoción de los derechos humanos en todas las esferas sustantivas y las fases del ciclo de programación.

**Recomendación 3:** la UNODC acepta esta recomendación. Sin embargo, la elaboración de una hoja de ruta detallada para aumentar la colaboración con otras entidades de las Naciones Unidas podría presentar dificultades, ya que la colaboración depende del contexto, tanto en lo referente al contenido como al alcance geográfico. No obstante, la UNODC está plenamente comprometida con las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas y el trabajo conjunto con otros organismos de las Naciones Unidas, por lo que se hará lo posible por definir buenas prácticas derivadas de las actividades y los programas conjuntos. Además, la UNODC llevará un control de sus crecientes esfuerzos para realizar actividades y recaudar fondos de manera conjunta. A raíz de la interconectividad entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el marco de planificación de los recursos institucionales de la Secretaría (Umoja), podría resultar complicado hacer un desglose por Objetivo de Desarrollo Sostenible, pero se seguirá estudiando. Por último, la UNODC continuará esforzándose por ayudar a los Estados Miembros a lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible a nivel nacional, regional, mundial y temático.

---