



## Consejo Económico y Social

Distr. general  
2 de abril de 2012  
Español  
Original: inglés

---

### **Comité del Programa y de la Coordinación**

52º período de sesiones

Período de sesiones sustantivo, 4 a 29 de junio de 2012

Tema 2 del programa provisional\*

**Cuestiones relativas a los programas: evaluación**

### **Examen trienal de la aplicación de las recomendaciones formuladas por el Comité del Programa y de la Coordinación en su 49º período de sesiones en relación con la evaluación temática de las lecciones aprendidas: protocolos y prácticas**

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

##### *Resumen*

Este informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) se presenta de conformidad con la decisión adoptada por el Comité del Programa y de la Coordinación en su 22º período de sesiones (véase A/37/38, párr. 362) de examinar la aplicación de sus recomendaciones tres años después de tomar decisiones sobre las evaluaciones presentadas al Comité. Con este examen trienal se determinó si las recomendaciones resultantes de la evaluación temática de los protocolos y las prácticas relativas al aprendizaje de lecciones se habían puesto en práctica o no.

El Comité señaló el valor del aprendizaje de lecciones como una manera importante de fortalecer las actividades de la Organización y manifestó preocupación por el hecho de que el aprendizaje de lecciones era insuficiente y no se seguía un criterio sistemático y regular. El Comité sugirió que la Asamblea General tomase nota del informe de la OSSI, que contenía cinco recomendaciones, y formuló cinco recomendaciones propias.

Tres de las cinco recomendaciones del Comité se han aplicado y dos no.

---

\* E/AC.51/2012/1.



La recomendación de que el Secretario General definiera el concepto de “lecciones aprendidas” a fin de desarrollar un marco para la recolección y la difusión de la experiencia adquirida no se ha puesto en práctica. Aunque a nivel del sistema y a nivel de la Secretaría se han establecido grupos de trabajo de gestión de los conocimientos para ocuparse de la cuestión en el contexto más amplio del fortalecimiento de la gestión de los conocimientos, en la Secretaría no rige aún una definición única y común de “lecciones aprendidas”.

La recomendación de que el Secretario General velase por que las lecciones aprendidas se difundieran ampliamente y se utilizaran para las actividades futuras de planificación se ha aplicado. La Oficina Ejecutiva del Secretario General ha promovido el aprendizaje de lecciones como parte del proceso de evaluación anual del desempeño del personal directivo superior. La preparación del informe bienal sobre la ejecución de los programas y los informes provisionales conexos también obliga a concentrar la atención en las lecciones aprendidas. Por otro lado, se están preparando una estrategia y un plan de gestión de los conocimientos para la Secretaría. En distintos programas se han emprendido iniciativas sobre el aprendizaje de lecciones, como portales e informes en línea sobre las mejores prácticas.

La recomendación de que el Secretario General velase por que las conclusiones y recomendaciones derivadas de las evaluaciones se difundieran y analizaran y que se procediera en consonancia con ellas ha sido aplicada mediante la creación de una base de datos en línea sobre las evaluaciones para toda la Secretaría que, según está previsto, estará completamente instalada para fines del primer trimestre de 2012.

La recomendación de que el Secretario General examinase los medios de fortalecer la función de los órganos de coordinación de la Secretaría en la facilitación de la difusión de las lecciones aprendidas entre los programas se ha aplicado. Los órganos de coordinación han establecido mecanismos para facilitar el intercambio de información, incluidas las lecciones aprendidas, entre los programas.

La recomendación de que el Secretario General considerase, en el contexto de la aplicación de la resolución 63/276 de la Asamblea General, los medios para que los Estados Miembros tuvieran un acceso sistemático a las lecciones aprendidas no se ha aplicado. No se ha elaborado ningún mecanismo que permita que los Estados Miembros tengan acceso sistemático a las lecciones aprendidas.

## I. Introducción

1. En su 49º período de sesiones, el Comité del Programa y de la Coordinación examinó el informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) sobre la evaluación temática de las lecciones aprendidas: protocolos y prácticas (E/AC.51/2009/5). El objetivo de la evaluación era describir y evaluar los sistemas y mecanismos disponibles para identificar, registrar y dar a conocer las lecciones aprendidas en los programas de la Secretaría de las Naciones Unidas<sup>1</sup>. Por consiguiente, en la evaluación se examinaron los sistemas y protocolos utilizados por los programas para recopilar y aprovechar las lecciones aprendidas, se expusieron carencias significativas y se determinó en qué medida las lecciones aprendidas se habían integrado en las actividades de los programas de mejoramiento del rendimiento.

2. El Comité señaló el valor del aprendizaje de lecciones como una manera importante de fortalecer las actividades de la Organización y opinó también que el informe ofrecía un análisis claro y válido del tema. El Comité sugirió que la Asamblea General tomase nota del informe, que contenía cinco recomendaciones, y formuló cinco recomendaciones propias (véase A/64/16, párrs. 77 a 85).

3. El objetivo del examen trienal es informar sobre el estado en que se encuentra la aplicación de las cinco recomendaciones del Comité del Programa y de la Coordinación. Aunque todas las recomendaciones estaban dirigidas al Secretario General, los datos proporcionados en este examen se refieren fundamentalmente a programas específicos.

4. La metodología del examen comprendió: a) un examen y análisis de los informes semestrales sobre la marcha de la aplicación de las recomendaciones cuyo seguimiento se hace utilizando la base de datos Issue Track de la OSSI; b) un análisis de la información, los documentos y los informes pertinentes recibidos de los programas; y c) entrevistas con el personal directivo y el personal en general de 10 programas, 4 de los cuales actúan también como organizadores de las reuniones de órganos de coordinación, además de 2 órganos de coordinación adicionales<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> A los fines de la evaluación, la expresión “programas de la Secretaría” indica los programas que se financian total o parcialmente con el presupuesto ordinario y que, por lo tanto, pueden ser objeto de la supervisión de la OSSI. Abarca programas de actividades sustantivas y programas de gestión o de prestación de servicio de apoyo.

<sup>2</sup> Los 10 programas eran los siguientes: Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, Departamento de Gestión, Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, Departamento de Asuntos Políticos, Departamento de Información Pública, Oficina Ejecutiva del Secretario General, Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y Oficina del Asesor Especial para África. El Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, el Departamento de Asuntos Políticos y la Oficina Ejecutiva del Secretario General se ocupan también de la organización de las reuniones del Comité Ejecutivo de Asuntos Económicos y Sociales, el Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios, el Comité Ejecutivo de Paz y Seguridad y el Comité de Políticas. Además, se celebraron entrevistas con la secretaria de la Junta de los Jefes Ejecutivos y la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo en su calidad de organizadoras de las reuniones de la Junta y del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

5. Un proyecto del informe se facilitó al Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, el Departamento de Gestión, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el Departamento de Asuntos Políticos, el Departamento de Información Pública, la Oficina Ejecutiva del Secretario General, el Centro de Comercio Internacional (CCI), la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH), la secretaria de la Junta de los Jefes Ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación y la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo. Sus observaciones informales se han tenido en cuenta como corresponde, pero no se recibieron observaciones oficiales para anexarlas al informe.

## II. Resultados

6. De las cinco recomendaciones del Comité del Programa y de la Coordinación, tres se han aplicado y dos no. La situación en que está la aplicación de cada recomendación se indica a continuación.

**Recomendación 1: El Secretario General debe definir el concepto de “lecciones aprendidas” a fin de desarrollar un marco para la recolección y la difusión de la experiencia adquirida.**

7. En su evaluación, la OSSI señaló que no había una definición común y ampliamente aceptada de “lecciones aprendidas” en la Secretaría. Aunque se habían establecido grupos de trabajo sobre la gestión de los conocimientos a nivel de todo el sistema y a nivel de la Secretaría para abordar esta cuestión en el contexto más amplio del fortalecimiento de la gestión de los conocimientos, en ningún caso se había formulado una definición común de lecciones aprendidas. Por el contrario, distintos programas de la Secretaría han adoptado y están utilizando definiciones parecidas.

8. El Equipo de Tareas sobre el intercambio de conocimientos establecido a nivel de todo el sistema para formular una estrategia para impulsar el intercambio de conocimientos en las Naciones Unidas, incluida una posible definición común del concepto de lecciones aprendidas, ha dejado de funcionar y no elaboró una definición aplicable a todo el sistema. Además, aunque uno de los objetivos de las actividades del Grupo de Trabajo sobre la gestión de los conocimientos (antes denominado Equipo de Tareas de la Secretaría sobre el intercambio de conocimientos) es ayudar a crear un entorno de colaboración eficaz en el que el personal de las Naciones Unidas y los demás interesados obtengan, compartan y posean los conocimientos sustantivos correspondientes a sus competencias (véase A/62/793, cuadro 1), este Grupo no ha formulado una definición común de lecciones aprendidas a nivel de la Secretaría.

9. En el contexto de estas iniciativas institucionales de más alcance, en diferentes programas se han adoptado definiciones propias del concepto de lecciones aprendidas que se encuentran en diversas publicaciones y sitios web, a menudo formando parte de las políticas de evaluación de los programas. En el cuadro 1 aparecen algunos ejemplos.

Cuadro 1  
**Definiciones de lecciones aprendidas**

<i>Programa</i>	<i>Definición</i>
Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios	Generalizaciones basadas en experiencias de evaluación de proyectos, programas o políticas que, partiendo de circunstancias específicas, se aplican a situaciones más generales. Con frecuencia, esas lecciones ponen de relieve los aciertos y los defectos de las actividades de preparación, diseño y ejecución que repercuten sobre la eficacia, los resultados y el impacto.
Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz	Lecciones que se han derivado de actividades, proyectos y operaciones anteriores y que se están aplicando o que se tienen en cuenta. Las lecciones pueden ser positivas o negativas en el sentido de que pueden indicar que es recomendable volver a aplicar un determinado enfoque o que un determinado enfoque se debe evitar en el futuro.
Centro de Comercio Internacional	Proceso mediante el cual las personas y las organizaciones generan, comparten y usan conocimientos para introducir cambios positivos y alcanzar sus objetivos.

10. Esta recomendación no se ha aplicado. Aunque el concepto de lecciones aprendidas se ha definido dentro de distintos programas, habría que adoptar una definición aplicable a toda la Secretaría para considerar que la recomendación ha sido puesta en práctica.

**Recomendación 2: El Secretario General debe velar por que las lecciones aprendidas se difundan ampliamente y se utilicen para las actividades de planificación en el futuro.**

11. La OSSI llegó a la conclusión de que en la mayoría de los programas de la Secretaría no se seguía un enfoque sistemático para identificar, registrar, difundir y utilizar las lecciones aprendidas. En gran medida, en el momento en que se hizo la evaluación, la experiencia se recogía y compartía en forma *ad hoc* y se recurría a mecanismos informales. Los medios más habituales de compartir las lecciones aprendidas eran la experiencia personal y las comunicaciones informales entre los funcionarios.

12. Si bien el aprendizaje de lecciones es una función descentralizada y no hay una sola entidad que tenga la responsabilidad de dirigirlo en la Secretaría, la Oficina Ejecutiva del Secretario General ha tomado algunas medidas para promoverlo. En un esfuerzo conjunto con el Departamento de Gestión, registra las lecciones aprendidas mediante el proceso anual de evaluación del personal directivo superior y las pone en conocimiento de la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas. Si la Junta estima que las distintas dependencias de la Secretaría pueden aprovechar esas sugerencias, la Vicesecretaría General transmite un resumen de esas

sugerencias a todos los secretarios generales adjuntos. La Junta hace también sugerencias específicas a determinadas oficinas sobre la base de la información recogida mediante esa evaluación anual.

13. El informe bienal sobre la ejecución de todos los programas de la Secretaría preparado por el Departamento de Gestión también obliga a prestar atención específicamente a las lecciones aprendidas durante su preparación. Desde 2008, el Departamento ha publicado informes provisionales sobre la ejecución de los programas que permiten que los directores de los programas dejen constancia en forma más regular de las lecciones aprendidas durante la ejecución.

14. Por otro lado, el Grupo de Trabajo sobre la gestión de los conocimientos está preparando una estrategia y un plan para la Secretaría que harán posible que los procesos, las mejores prácticas y las lecciones aprendidas se preserven de manera más uniforme y se hagan más accesibles con la ayuda de los instrumentos y las políticas de gestión del conocimiento (véase A/62/793, párr. 54). Entre los miembros de ese Grupo de Trabajo se cuentan expertos en cuestiones sustantivas procedentes de las oficinas ejecutivas y administrativas de 12 departamentos y oficinas que se reúnen periódicamente para analizar los objetivos indicados en el cuadro 2<sup>3</sup>.

#### Cuadro 2

#### **Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones**

#### **Programa de gestión del conocimiento<sup>a</sup>**

Meta	Ofrecer un entorno de colaboración eficaz en el que el personal de las Naciones Unidas y los interesados obtengan, compartan y posean los conocimientos sustantivos correspondientes a sus competencias
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservar el conocimiento institucional</li> <li>• Facilitar y ampliar el intercambio de conocimientos y la colaboración</li> <li>• Mejorar la organización de la información y ampliar la posibilidad de utilizarla y el acceso a ella</li> <li>• Utilizar soluciones de código abierto donde proceda</li> <li>• Mejorar la gestión de los sitios web y del contenido de la web</li> <li>• Mejorar y ampliar las capacidades analíticas y de apoyo a la adopción de decisiones</li> <li>• Mejorar las políticas y los procesos de gestión de la información</li> </ul>

<sup>a</sup> A/62/793, cuadro 1.

<sup>3</sup> Su composición es la siguiente: Departamento de Información Pública, Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, Departamento de Asuntos Políticos, Departamento de Gestión, Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, Oficina de las Naciones Unidas en Viena, Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias.

15. Un instrumento que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones ha perfeccionado y facilitado para promover el aprendizaje de lecciones en la Secretaría es un marco de gestión de proyectos para programas relativos a actividades de tecnología de la información y las comunicaciones que incluye un registro de lecciones aprendidas. Los directores de programas pueden utilizar el registro cuando se completan o se suprimen tareas y proyectos para dar a conocer cualquier experiencia que se pueda utilizar con provecho en otros proyectos.

16. En este contexto institucional más amplio de promoción de la difusión y el uso de las lecciones aprendidas a los fines de la planificación, dentro de programas concretos se han puesto en práctica iniciativas para fortalecer los trabajos de registro e intercambio de las lecciones aprendidas. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno tienen una política de intercambio de conocimientos que establece el marco con el cual se recopilan y comparten las lecciones aprendidas. Dicho marco se basa en dos elementos complementarios: un elemento humano y un elemento documental. El elemento humano comprende una red de funcionarios especialistas en mejores prácticas, civiles, de policía y militares, y de encargados de la coordinación, que trabajan en misiones de mantenimiento de la paz. Hay también 26 comunidades de intercambio de prácticas cuyos integrantes, en las misiones sobre el terreno, en la Sede de las Naciones Unidas y en el sistema de las Naciones Unidas en general, adquieren nuevos conocimientos y comparten los que ya tienen. El elemento documental consiste en un juego de herramientas para el uso de mejores prácticas y una base de datos de políticas y prácticas. El juego de herramientas incluye instrucciones y modelos para preparar informes al fin de la misión, exámenes posteriores a las actividades y orientaciones para estudios sobre las prácticas y estudios sobre lecciones aprendidas. Los documentos sobre las mejores prácticas y sobre las lecciones aprendidas redactados utilizando esas herramientas se pueden encontrar en la base de datos de políticas y prácticas. El mantenimiento de las herramientas y la base de datos ha sido confiado a la Sección de Mejores Prácticas de Mantenimiento de la Paz de la División de Políticas, Evaluación y Capacitación del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz.

17. El Departamento de Asuntos Políticos tiene un portal para compartir conocimientos, que se abrió en octubre de 2010 y que es administrado por la Dependencia de Orientación y Aprendizaje y mediante el cual los instrumentos para utilizar las mejores prácticas se ponen a disposición del personal del Departamento en la Sede y sobre el terreno. De esta forma se ayuda a los funcionarios a compartir experiencias y prácticas idóneas y se asegura que las recomendaciones pertinentes del personal que trabaja sobre el terreno lleguen a la Sede lo más directamente posible.

18. En el Departamento de Gestión, la Oficina del Secretario General Adjunto publicó una guía para personal directivo en tres volúmenes sobre las lecciones aprendidas con la jurisprudencia del régimen de administración de justicia, cuyo propósito era lograr que el personal directivo comprendiese mejor el sistema de administración de justicia de la Organización. Además, la Oficina del Secretario General Adjunto dirigió un estudio a nivel de todo el Departamento sobre las lecciones aprendidas en la respuesta a la crisis de Haití para sacar conclusiones de la experiencia y definir medidas correctivas a fin de fortalecer la respuesta de la Organización y su capacidad para hacer frente a situaciones de crisis en el futuro. Los resultados se analizaron en diversos foros, entre ellos el Comité de Alto Nivel sobre

Gestión de la Junta de los Jefes Ejecutivos y en reuniones interdepartamentales. Se constituyó un grupo de trabajo que impulsó la ejecución de un plan de acción.

19. La Dependencia de Evaluación y de Investigación sobre Comunicaciones del Departamento de Información Pública pone en práctica la política del Departamento de propiciar una cultura de evaluación prestando apoyo para acumular lecciones y mejorar la eficacia y la influencia de los productos y servicios del Departamento. Por ejemplo, tras la celebración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático de 2009, la Dependencia preparó un informe sobre el impacto de las comunicaciones antes, durante y después de la Conferencia, sobre la base de las lecciones aprendidas en trabajos anteriores de seguimiento de la actuación de los medios de comunicación.

20. Otro ejemplo de la incorporación de las lecciones aprendidas en el proceso de planificación ha sido la revisión de la estrategia temática de la Oficina del ACNUDH para 2012-2013 basada en las lecciones aprendidas durante los dos años dedicados a su ejecución en el bienio precedente. El análisis de los resultados demostró que había campos en los que los resultados que se habían presentado en relación con determinados logros previstos habían sido escasos o nulos; otros en los que se habían señalado resultados para una prioridad temática que no tenía ningún logro previsto que correspondiera con ella; otros en que se habían observado superposiciones entre distintas estrategias temáticas, y casos en que los resultados obtenidos indicaban que la aplicación había sido satisfactoria. Los grupos encargados de las diferentes estrategias temáticas utilizaron ese análisis en su trabajo de planificación para 2012-2013.

21. Esta recomendación ha sido aplicada.

**Recomendación 3: El Secretario General debe velar por que las conclusiones y recomendaciones derivadas de las evaluaciones se difundan y analicen y se proceda en consonancia con ellas.**

22. En la evaluación de la OSSI se llegó a la conclusión de que el empleo de las evaluaciones como fuente de lecciones aprendidas para mejorar el nivel de conocimientos en la Organización y orientar el diseño, la planificación y la ejecución de los programas, subprogramas y proyectos era limitado. Lo mismo estimó la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto en su primer informe sobre el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2012-2013, cuando hizo hincapié en la importancia de supervisar y evaluar periódicamente las actividades de los programas para determinar la pertinencia, eficiencia, eficacia y efectos de las actividades de la Organización y cuando consideró que esas actividades eran un elemento fundamental de una gestión efectiva (A/66/7, párr. 49). La Comisión Consultiva acogió con beneplácito la información que el Secretario General había suministrado sobre las ventajas derivadas de la supervisión y la evaluación, incluidas las lecciones aprendidas y la aplicación de las soluciones y las prácticas recomendadas (*ibid.*, párr. 54).

23. Con respecto a la difusión de los resultados y las recomendaciones de las evaluaciones, el Secretario General ha aprobado una iniciativa de medidas aceleradas para establecer una base de datos en línea para toda la Secretaría con información sobre las evaluaciones, junto con los procedimientos correspondientes, de tal manera que los programas tengan acceso a esas fuentes tan útiles de

experiencia<sup>4</sup>. Además, como se indicó en su informe sobre el progreso hacia un sistema de rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas (A/66/692), el Secretario General mantiene su compromiso de poner en práctica las recomendaciones de los órganos de supervisión. El cumplimiento de tales recomendaciones forma parte de los pactos sobre la actuación profesional de los funcionarios directivos superiores y el Departamento de Gestión informa trimestralmente al Comité de Gestión sobre el estado de ese cumplimiento. El Secretario General también ha adoptado medidas para reforzar la cadena de rendición de cuentas respecto de los órganos de supervisión definiendo en reglamentos administrativos las funciones y responsabilidades que corresponden a diversas entidades de la Secretaría en relación con los compromisos, los informes y las recomendaciones de los órganos de supervisión, entre ellos los derivados de las evaluaciones. Por ejemplo, ya se ha establecido una red de coordinadores para responder adecuadamente a las recomendaciones de evaluación formuladas por los órganos de supervisión.

24. A nivel de los programas, en algunos de ellos se ha dado cuenta de mejoras en la forma en que se difunden, analizan y ponen en práctica los resultados y las recomendaciones resultantes de las evaluaciones. Por ejemplo, en la estrategia de evaluación de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios se indica que las actividades de evaluación tienen un valor añadido limitado si no se usan para aplicar las recomendaciones y para aprovechar a nivel conceptual sus resultados fundamentales para fortalecer las políticas y otros procesos conexos de adopción de decisiones. El equipo de funcionarios directivos superiores da a conocer su opinión sobre todas las recomendaciones hechas en las evaluaciones utilizando una matriz de respuesta y las recomendaciones aceptadas se integran en los planes de la Oficina. La política de evaluación del Departamento de Asuntos Políticos también contempla un mecanismo para aplicar los resultados y las recomendaciones de los trabajos de evaluación. Esa política incluye, entre otras, las disposiciones siguientes:

a) Vinculación entre la evaluación y los sistemas institucionales de aprendizaje y gestión del conocimiento: los órganos rectores, los jefes de cada subprograma o dependencia y el oficial de evaluación deben colaborar entre sí para asegurar que la evaluación facilite una mejor adopción de decisiones y la gestión basada en los resultados;

b) Aceptación o rechazo de las recomendaciones: las constataciones, conclusiones y recomendaciones de cada informe de evaluación deben ser examinadas por los funcionarios interesados del Departamento, preferiblemente por intermedio de su equipo directivo superior, a la luz de un conjunto de criterios establecidos como parte del mandato de cada trabajo de autoevaluación. Se debe hacer el seguimiento de las respuestas a cada evaluación para asegurarse de que incluyen observaciones sobre la aceptación o no aceptación y los planes sobre medidas complementarias;

c) Seguimiento y aplicación de las recomendaciones: en los informes de evaluación se indicará cuáles son los directores de programas responsables del cumplimiento de las recomendaciones aceptadas por el equipo superior de gestión. La Oficina del Secretario General Adjunto debe preparar y difundir periódicamente

---

<sup>4</sup> The Change Plan: Proposals by the Change Management Team to the Secretary General, diciembre de 2011 (párr. 80). Se puede consultar en [www.un.org/sg/pdf/the-change-plan.pdf](http://www.un.org/sg/pdf/the-change-plan.pdf).

informes donde se indique el estado del cumplimiento y la aplicación de las directrices de evaluación.

25. Además, en la política de evaluación del Centro de Comercio Internacional se señala que la evaluación tiene por objeto proporcionar información actualizada, válida y fiable que se relacione directamente con la cuestión que se está evaluando y que debe haber un propósito claro de utilizar el resultado, las recomendaciones y las lecciones aprendidas mediante la evaluación. Los coordinadores de evaluación del Centro informan a sus divisiones acerca de las lecciones aprendidas con las evaluaciones y facilitan su adopción, en particular en el contexto de los trabajos de formulación y aprobación de proyectos y programas dentro de sus divisiones.

26. Esta recomendación se ha aplicado.

**Recomendación 4: El Secretario General debe examinar los medios de fortalecer la función de los órganos de coordinación de la Secretaría en la facilitación de la difusión de las lecciones aprendidas entre los programas.**

27. La OSSI llegó a la conclusión de que la coordinación, tanto dentro de los programas como entre ellos, en el campo de las lecciones aprendidas era limitada y que los principales órganos de coordinación de la Organización habían desempeñado un papel menor en la facilitación de la difusión de las lecciones aprendidas entre los programas. Después de la evaluación, los órganos de coordinación han mejorado los mecanismos para compartir la información y las lecciones aprendidas entre los programas. Actúan como foros en los que se promueve el intercambio de información para aumentar la transparencia, llegar a consensos y conocer y utilizar prácticas y políticas eficaces en los programas. A continuación se consideran algunos ejemplos correspondientes al Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios, el Comité Ejecutivo de Paz y Seguridad, el Comité de Políticas y el Comité Ejecutivo de Asuntos Económicos y Sociales.

28. En relación con los asuntos humanitarios, el grupo de responsables del Comité Permanente entre Organismos, del que forma parte el Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios, preparó y aprobó en 2011 un compendio de medidas acordadas. Por iniciativa de la Coordinadora del Socorro de Emergencia, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios se hizo cargo de facilitar el intercambio de lecciones aprendidas en todo el sistema de actividades humanitarias de las Naciones Unidas. Los responsables del Comité Permanente entre Organismos examinaron el modelo de la respuesta humanitaria e introdujeron ajustes basándose en la experiencia acumulada en 2010 y 2011.

29. En el campo de la paz y la seguridad, el Comité Ejecutivo de Paz y Seguridad facilitó el intercambio de lecciones aprendidas entre los programas en relación con la Primavera Árabe y en entornos diferentes de las misiones. Con ese propósito, el Comité Ejecutivo organizó reuniones donde se intercambió información sobre experiencias acumuladas en Túnez y Egipto, lo cual dio por resultado recomendaciones de políticas para entornos diferentes de una misión y también la elaboración de una política sobre circunstancias especiales en esos entornos, que fue aceptada por el Secretario General en enero de 2012. Esa política se ha dado a conocer a los coordinadores residentes y se ha aplicado en la República Árabe Siria.

30. En la esfera de los asuntos económicos y sociales, tras una reunión celebrada el 14 de diciembre de 2010, empezó a funcionar una red de economistas principales. Fue establecida para asegurar la coherencia y la cooperación en los trabajos

analíticos y la orientación normativa del sistema de las Naciones Unidas y ha participado en el intercambio de conocimientos y en trabajos de colaboración relativos a las reuniones intergubernamentales que se celebrarán pronto y la preparación de publicaciones importantes.

31. Los órganos de coordinación de la Junta de los jefes ejecutivos no se ocupan únicamente de la Secretaría de las Naciones Unidas y también actúan como foros para promover el intercambio de conocimientos con miras a dar a conocer y aplicar prácticas de eficacia demostrada en las distintas organizaciones miembros. Un ejemplo es el intercambio de información sobre las mejores prácticas utilizadas en la coordinación de los trabajos de todo el sistema relativos al accidente en la central nuclear de Chernobyl, que se basó en lecciones aprendidas extraídas de informes sobre la respuesta de la Junta de los jefes ejecutivos y las organizaciones que participan en ella. También se compartieron con todas las entidades del sistema las lecciones aprendidas derivadas de los análisis e informes de la Junta de los jefes ejecutivos, como los referentes al ataque contra las oficinas de las Naciones Unidas en Argelia.

32. Además, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Junta de los jefes ejecutivos ha preparado un juego de herramientas en línea para mejorar la actuación del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a nivel de los países; es una recopilación de orientaciones, lecciones aprendidas e instrumentos basados en la experiencia acumulada por los ocho países que han participado a título experimental en la iniciativa “Unidos en la acción” y la experiencia de los equipos de las Naciones Unidas en los países que han estado procurando aumentar la coherencia de sus trabajos<sup>5</sup>. Con el juego de herramientas, se facilitan a los equipos en los países notas de orientación, modelos y documentos de muestra para promover el intercambio entre ellos de las lecciones aprendidas. En nombre del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo administra la red de prácticas de coordinación, que vincula a casi 4.000 funcionarios de todo el sistema de las Naciones Unidas y les permite compartir prácticas idóneas y experiencias, dar a conocer ideas nuevas y proporcionar información sobre cómo aplicar el programa de reforma de las Naciones Unidas.

33. Los coordinadores residentes y los equipos en los países presentan informes anuales al Secretario General sobre su plan de trabajo conjunto y sus resultados y las lecciones aprendidas. Los equipos en los países tienen que elegir y presentar información sobre una o dos iniciativas de coordinación que claramente hayan aumentado la eficiencia y eficacia de la ejecución y la repercusión de las actividades de las Naciones Unidas para el desarrollo. También se alienta a los equipos en los países a que señalen iniciativas de coordinación que hayan aumentado la carga de trabajo y el costo de las transacciones para el sistema de las Naciones Unidas o para sus contrapartes nacionales, a fin de que se puedan adoptar medidas correctivas. Todos los años, se prepara un informe sintético en el que se ponen de relieve los resultados más importantes, los problemas que aún deben resolverse y las lecciones aprendidas. Los informes se distribuyen en todo el sistema de las Naciones Unidas y a los Estados Miembros y se publican en el sitio web del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

34. Esta recomendación se ha aplicado.

---

<sup>5</sup> <http://toolkit.undg.org/overview>.

**Recomendación 5: El Secretario General debe considerar, en el contexto de la aplicación de la resolución 63/276 de la Asamblea, los medios para que los Estados Miembros tengan un acceso sistemático a las lecciones aprendidas.**

35. Desde la terminación de la evaluación de la OSSI no se ha elaborado un mecanismo para que los Estados Miembros tengan acceso sistemático a las lecciones aprendidas. Aunque a fines de 2008 se puso en funcionamiento un sitio web accesible a las misiones permanentes de Nueva York denominado deleGATE, para atender las necesidades de información de las delegaciones en la Sede, ese sitio no ofrece un acceso sistemático a las lecciones aprendidas.

36. Mejorar la calidad del apoyo que se presta a los Estados Miembros es una meta muy importante del plan de cambios a largo plazo que el Secretario General aprobó en enero de 2012. Además, hay un recurso informático, iNeed, cuyo fin es usar una aplicación de servicio y flujo de trabajo para normalizar y perfeccionar la prestación de los servicios en un esfuerzo por mejorar su calidad y reducir el costo mediante el uso eficiente de los recursos. El Equipo de Gestión del Cambio recomendó que la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones ampliase para 2013 el alcance de iNeed para poder atender las necesidades de los Estados Miembros. Con este instrumento, los Estados Miembros podrían pedir acceso a las lecciones aprendidas cuando fuera necesario.

37. Esta recomendación no se ha aplicado. Para que se pudiese considerar que la recomendación ha sido aplicada tendría que crearse un mecanismo con el cual se diese a los Estados Miembros acceso sistemático a las lecciones aprendidas.

### **III. Conclusión**

38. En la evaluación de la OSSI se indicó el valor que el aprendizaje de lecciones tiene para mejorar la eficiencia y la eficacia de la Organización. Se llegó a la conclusión de que el proceso tiene deficiencias y que el aprendizaje individual no puede convertirse en aprendizaje institucional si las lecciones no se registran, documentan y difunden oficial y sistemáticamente. Las lecciones identificadas tienen que almacenarse, compartirse e incorporarse en las actividades futuras en forma correcta para ayudar a mejorar el rendimiento de los programas.

39. En general, durante los últimos tres años, la Secretaría ha adoptado medidas para registrar, almacenar y utilizar mejor las lecciones aprendidas, entre otras cosas formulando definiciones a nivel de los programas del concepto de “lecciones aprendidas”, estableciendo estrategias y mecanismos para difundir y utilizar esas lecciones y fortaleciendo el seguimiento de las recomendaciones de las evaluaciones. Sin embargo, es necesario seguir trabajando para conseguir que las Naciones Unidas lleguen verdaderamente a ser una organización donde el aprendizaje es posible. Las lecciones aprendidas tienen que integrarse plenamente en los procesos de trabajo de la Secretaría para que así contribuyan a mejorar el desempeño institucional.

*(Firmado)* Carman L. Lapointe  
Secretaria General Adjunta de Servicios de Supervisión Interna

2 de abril de 2012