



## Consejo Económico y Social

Distr. general  
18 de marzo de 2020  
Español  
Original: inglés

### Comité del Programa y de la Coordinación

60º período de sesiones

Período de sesiones de organización, 16 de abril de 2020

Período de sesiones sustantivo, 1 a 26 de junio de 2020\*

Tema 3 b) del programa provisional\*\*

Cuestiones relativas a los programas: evaluación

### Examen trienal de las recomendaciones resultantes de la evaluación de los programas del Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente

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

##### *Resumen*

El presente informe se ha preparado atendiendo a la decisión adoptada por el Comité del Programa y de la Coordinación en su 22º período de sesiones (A/37/38, párr. 362). En él se examina la aplicación de las recomendaciones de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) tres años después de que el Comité decidiera hacer suyas dichas recomendaciones. En el examen trienal se determina hasta qué punto se han aplicado las dos recomendaciones resultantes de la evaluación de los programas del Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (OOPS) a cargo de la OSSI.

La evaluación del OOPS, realizada en 2017 por la División de Inspección y Evaluación, se centró en la pertinencia, la eficacia y la eficiencia de la labor del Organismo para promover un nivel de vida digno para los refugiados de Palestina de 2010 a 2015, período que coincide con su estrategia de mediano plazo para el período 2010-2015. Mientras el OOPS iniciaba su estrategia de mediano plazo para el período 2016-2021, la evaluación tenía por objeto aprovechar los conocimientos adquiridos en la experiencia anterior del Organismo para ayudarle a trazar un rumbo mejor informado en los años venideros. Sobre la base del examen de la considerable información proporcionada por el OOPS y de las entrevistas con algunos miembros de su personal, en este examen trienal se determinó que ambas recomendaciones se habían aplicado satisfactoriamente.

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

\*\* [E/AC.51/2020/1](#).



En la recomendación 1 la OSSI pidió al OOPS que reforzara su marco de rendición de cuentas, lo que implicaba aclarar las funciones y responsabilidades, mejorar la planificación a nivel de todo el Organismo, prestar atención a las cuestiones transversales, y reforzar sus funciones de seguimiento y evaluación. Hay indicios importantes de que se han adoptado medidas para abordar todos estos aspectos. La estrategia de mediano plazo para el período 2016-2021, aprobada por la Comisión Asesora del Organismo, ha ido acompañada de un importante esfuerzo por fortalecer el marco de rendición de cuentas. Por ejemplo, se han elaborado definiciones más claras de las funciones y responsabilidades y un marco de resultados más sólido y coherente. Además, se han instituido nuevos instrumentos y procesos de planificación que mejoraron la alineación estratégica y ha aumentado la planificación y la colaboración transversal en todo el Organismo. Los entrevistados convinieron en que, como resultado de esas mejoras, había aumentado el sentido de propiedad de la estrategia, se había establecido un enfoque de mayor colaboración y se había articulado una narración y comunicación más clara de la labor del OOPS, así como de sus logros y necesidades. Habida cuenta de las pruebas reunidas, la recomendación se considera totalmente aplicada.

En la recomendación 2 la OSSI abordó la necesidad de reforzar la obligación de rendir cuentas de las actividades financieras y pidió al OOPS que determinara el nivel adecuado de recursos necesarios para alcanzar por completo las metas de desempeño de su estrategia de mediano plazo para el período 2016-2021, y que documentara y comunicara periódicamente los efectos de los déficits de financiación. El OOPS ha hecho esfuerzos considerables por determinar las necesidades y los déficits de financiación y se ha establecido un sólido sistema de presentación de informes sobre los efectos de esos déficits. No obstante, y a pesar del alto nivel de escrutinio de las finanzas del Organismo, el difícil contexto político y económico en el que opera el OOPS apenas ha permitido ver signos claros de la efectividad de esos esfuerzos en términos de un aumento de los recursos. Sin embargo, los entrevistados convinieron en que las condiciones creadas podían en última instancia ayudar al Organismo a hacer una declaración más enfática sobre sus necesidades financieras, contribuyendo así a movilizar recursos de forma más eficaz.

## I. Introducción

1. En su 57° período de sesiones, celebrado en 2017, el Comité del Programa y de la Coordinación (el Comité) examinó el informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI), elaborado por la División de Inspección y Evaluación, sobre la evaluación de los programas del Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (OOPS) (E/AC.51/2017/3 y E/AC.51/2017/3/Corr.1).
2. Observando el difícil contexto operacional en el que trabajaba el OOPS, el Comité encomió al Organismo por su contribución esencial al proceso de paz en Oriente Medio y por su importante labor humanitaria en apoyo de los refugiados de Palestina. El Comité recomendó a la Asamblea General que hiciera suyas las recomendaciones que figuraban en los párrafos 68 y 70 del informe de la OSSI sobre la evaluación del OOPS, señalando al mismo tiempo la importancia de que el Organismo fortaleciera su marco de rendición de cuentas y sus funciones de seguimiento y evaluación basadas en los resultados.
3. El presente informe se publica tras el examen trienal de la aplicación de las dos recomendaciones contenidas en el informe original. En el examen también se evalúa si la aplicación de las recomendaciones ha contribuido a cambios en los programas y, de ser así, hasta qué punto.
4. La metodología del examen trienal incluyó:
  - a) Examen y análisis de los informes sobre el estado de la aplicación de las recomendaciones, de las que se hace seguimiento mediante la base de datos sobre las recomendaciones mantenida por la OSSI;
  - b) Análisis de la información, los documentos y los informes pertinentes obtenidos del OOPS sobre diversos temas relacionados con las recomendaciones;
  - c) Entrevistas con una muestra selectiva de miembros del personal del OOPS considerados clave.
5. En el informe se incorporan las observaciones recibidas del OOPS durante el proceso de redacción. Un último borrador fue puesto a disposición del Organismo, el cual hizo las observaciones oficiales que figuran en el anexo. La OSSI expresa su agradecimiento por la cooperación prestada por el Organismo en la preparación del informe.

## II. Resultados

6. La OSSI formuló dos recomendaciones al Organismo: a) reforzar su marco de rendición de cuentas y b) determinar el nivel adecuado de recursos necesarios para alcanzar por completo las metas de desempeño de su estrategia de mediano plazo para el período 2016-2021, y documentar y comunicar periódicamente los efectos de cualquier déficit de financiación a la Comisión Asesora y a otros interesados clave.
7. Teniendo en cuenta la documentación ya presentada a la OSSI por el OOPS y las pruebas adicionales reunidas para el examen, la OSSI ha determinado que ambas recomendaciones se han aplicado. Hay algunos indicios de que están comenzando a aparecer resultados positivos concretos como resultado de la aplicación de las recomendaciones. A continuación se describe el estado de la aplicación de cada una de las recomendaciones.

## **Recomendación 1**

### **Reforzar el marco de rendición de cuentas del OOPS**

8. La recomendación 1 dice lo siguiente:

Para fortalecer su marco de rendición de cuentas y alcanzar los objetivos previstos en la estrategia de mediano plazo 2016-2021 de la manera más eficaz y eficiente posible, el OOPS debería hacer lo siguiente (en consonancia con su plan anterior de establecer un marco de rendición de cuentas):

a) Aclarar las funciones y responsabilidades, tanto a nivel horizontal como vertical, respecto de la estrategia de mediano plazo 2016-2021 en su conjunto y en relación con sus objetivos específicos, entre otras cosas a qué departamento o departamentos corresponde la responsabilidad principal de cada objetivo y cuál o cuáles se encargarán de contribuir a la consecución de cada uno de ellos;

b) Desarrollar los planes de implementación de las sedes y los planes de implementación sobre el terreno e incluir los elementos concretos que se utilizarán para mejorar la planificación e implementación de los programas a nivel de todo el Organismo, con especial atención a las iniciativas transversales;

c) Reforzar sus funciones de seguimiento y evaluación basadas en los resultados 1) estableciendo en el sistema de seguimiento basado en los resultados vínculos claros entre los objetivos estratégicos de la estrategia a mediano plazo 2016-2021, los planes de trabajo de las dependencias y los planes de trabajo del personal; 2) determinando datos de referencia, metas de desempeño, indicadores específicos, medibles, viables, pertinentes y con plazos y una mejor disponibilidad de datos, que guarden coherencia entre sí; 3) detectando riesgos, como consecuencias imprevistas y problemas de sostenibilidad; y 4) definiendo mecanismos que se utilizarán para hacer un seguimiento interno del desempeño en relación con el plan de la estrategia a mediano plazo 2016-2021, entre ellos mecanismos para aprovechar los resultados del seguimiento y la evaluación.

**Indicador de progreso:** Elaboración y puesta en práctica de un plan de rendición de cuentas más amplio orientado a la implementación eficaz de la estrategia de mediano plazo 2016-2021, incluidas las medidas siguientes: en relación con el apartado a), orientación formulada por el personal directivo superior acerca de las funciones que corresponderán a cada departamento en relación con la consecución de cada objetivo; en relación con el apartado b), planes de implementación de las sedes y planes de implementación sobre el terreno que incluyan información específica sobre los elementos que se utilizarán para lograr la planificación e implementación de iniciativas transversales; y, en relación con el apartado c), un marco de seguimiento y evaluación basado en los resultados que se haya reforzado de las cuatro maneras descritas en dicho apartado.

9. De conformidad con esta recomendación y en relación con la aprobación por la Comisión Asesora del Organismo de su estrategia de mediano plazo para el período 2016-2021, el OOPS ha adoptado numerosas medidas para reforzar su marco de rendición de cuentas.

10. En la estrategia se abordaron de manera efectiva la mayoría de los problemas detectados en la evaluación de la OSSI. En contraste con la estrategia anterior, que abarcaba el período 2010-2015, esta incluye una amplia matriz de seguimiento común que garantiza vínculos claros y la alineación de los indicadores de ejecución de los programas con los resultados estratégicos y los efectos y productos de la estrategia. La matriz también incluye metas y datos de referencia para un conjunto ampliado de

190 indicadores que facilitan la medición y la gestión de los resultados a nivel de efectos y productos, e identifica claramente los departamentos y ámbitos clave responsables de la recopilación y el análisis de datos y la presentación de informes en relación con esos indicadores. Para cada resultado estratégico, efecto y producto de la estrategia, se identifican los departamentos y niveles responsables, lo que permite una identificación más directa de las instancias que deben contribuir al logro de los cinco resultados estratégicos. Esto queda especialmente de manifiesto en el resultado estratégico 4, que en la estrategia anterior (en la cual se centró la evaluación de la OSSI en 2017) corresponde al objetivo de un nivel de vida digno, y que ahora identifica claramente los cuatro departamentos que tienen responsabilidades concretas en el logro de ese resultado estratégico. Las responsabilidades y los indicadores de desempeño para los compromisos en materia de gestión y eficacia operacional también se describen claramente en la matriz.

11. El OOPS aclaró además las estructuras, funciones y responsabilidades institucionales que contribuirán al éxito de la estrategia de mediano plazo para el período 2016-2021 en otros instrumentos normativos, por ejemplo:

a) En 2016 se introdujeron pactos entre el personal directivo superior (directores ejecutivos, directores de apoyo, directores de programas, directores de las oficinas sobre el terreno) de las oficinas sobre el terreno y los departamentos de las sedes y el Comisionado General. En esos pactos se aclaraban las estructuras de responsabilidad que acompañarían a los planes operativos anuales y se establecían las prioridades programáticas y operacionales vinculadas a la realización de los resultados de la estrategia. Los pactos también describían los requisitos de gestión de riesgos y el marco presupuestario para ese año.

b) El 8 de febrero de 2017 entró en vigor la directiva institucional 21, en la que figuran las estructuras, los procesos y los sistemas necesarios para elaborar y poner en práctica planes de mediano plazo a fin de alcanzar los objetivos y resultados de la estrategia. También se delinearón oficialmente en la directiva (secc. 6.3) las funciones y responsabilidades consideradas esenciales para hacer efectivo el ciclo de gestión de programas y proyectos, incluidas las del Departamento de Planificación.

c) Al nivel más bajo, en la instrucción técnica 1 (identificación, verificación y aprobación de proyectos) y en el manual de procedimientos para proyectos elaborado por el Departamento de Planificación se establecieron procedimientos, funciones y responsabilidades para la gestión de los distintos proyectos y se aseguró su adecuación a la estrategia.

12. La matriz fue adoptada como marco principal para supervisar y evaluar el desempeño del Organismo en relación con los cinco resultados estratégicos. La matriz amplió el número de indicadores y también facilitó información mucho más específica a nivel de resultados y productos. Todos los resultados y productos tienen indicadores asociados, etiquetas de desglose, datos de referencia y metas. El Departamento de Planificación ha revisado y actualizado periódicamente la matriz con arreglo a las necesidades y experiencias de las oficinas sobre el terreno en la aplicación y utilización de los indicadores. La matriz también se ha usado como guía para la recopilación de datos y la presentación de informes de todas las oficinas sobre el terreno y los departamentos de las sedes.

13. Todos los miembros del personal entrevistados en el marco del examen expresaron su reconocimiento por las mejoras introducidas en el nuevo marco de resultados, pero indicaron que algunas esferas de indicadores estaban más maduras que otras y que el número de indicadores que eran objeto de seguimiento en ese momento era a menudo demasiado elevado para suscitar una discusión significativa dentro del Organismo. No obstante, la opinión general fue que las mejoras al marco basado en los resultados y al sistema de seguimiento, así como la institucionalización

de sesiones periódicas de reflexión, habían influido positivamente facilitando una forma de pensar más evaluativa en todo el Organismo.

14. Sin embargo, se indicó que el fortalecimiento de la función de evaluación independiente había avanzado más lentamente. Esto también se señaló en la evaluación de 2017-2018 de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales, y en el mismo sentido se expresaron los principales interesados. Se consideró que la crisis financiera había afectado negativamente a la capacidad del Organismo para realizar evaluaciones independientes a nivel institucional o central. El OOPS tiene un plan de evaluación de mediano plazo que abarca el mismo período que la estrategia de mediano plazo para el período 2016-2021, así como planes de evaluación anuales. No obstante, la situación financiera condicionó la financiación de esos planes, que resultó ser insuficiente, y muchas de las evaluaciones previstas no llegaron a realizarse<sup>1</sup>. Según otra opinión, parte del problema era que en 2018, el Departamento de Servicios de Supervisión Interna del OOPS, responsable de la función de evaluación, había perdido a muchos funcionarios y gran parte de sus conocimientos institucionales, por lo que fue necesario construir un nuevo equipo en 2019<sup>2</sup>.

15. Esos problemas también se señalaron en el informe de evaluación de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales, en el que se determinó que la falta de evaluaciones estratégicas era una esfera fundamental que debía mejorarse. En el informe también se subrayó la necesidad de adaptar la capacidad del personal de seguimiento a los requisitos del nuevo marco de resultados y se indicó que en la muestra de donantes encuestados se percibía duplicación de metas e indicadores. En el momento del presente examen, el Departamento de Servicios de Supervisión Interna estaba evaluando las actividades del Organismo para hacer seguimiento de la estrategia de mediano plazo e informar al respecto. Por tanto, ese documento no está todavía disponible, aunque se espera que las conclusiones de esa evaluación informen las decisiones sobre el sistema de seguimiento basado en los resultados en general y contribuyan a mejorar el seguimiento y la presentación de informes sobre la estrategia y sus resultados estratégicos.

16. El OOPS ha fortalecido los procesos de planificación y presentación de informes adecuando claramente las estructuras y los procesos institucionales al nuevo marco de resultados en la estrategia de mediano plazo para el período 2016-2021.

17. En el marco de la estrategia, se introdujeron cambios significativos en el sistema de planificación, como la sustitución de los planes de ejecución, sobre el terreno y en las sedes, por un plan estratégico para cada zona de operaciones y planes de operaciones anuales. Los nuevos planes estratégicos se adoptaron para el mismo período que la estrategia de mediano plazo y brindan a las oficinas sobre el terreno la flexibilidad para adaptarse a las necesidades y prioridades de su contexto operativo, manteniendo al mismo tiempo una clara línea de contribución a la estrategia general

---

<sup>1</sup> En el informe de evaluación de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales se dice lo siguiente: “Los recursos disponibles para la evaluación centralizada son insuficientes, ya que ascienden a sólo el 0,1 % del presupuesto por programas del OOPS, en comparación con un promedio del 0,3 % de los presupuestos de otros organismos de las Naciones Unidas. A principios de 2018, se disponía del 0 % de los fondos necesarios para las evaluaciones consideradas prioritarias; en 2017, sólo se disponía del 10 % de los fondos necesarios. La falta de recursos disponibles para la evaluación limita la labor de la función de evaluación y hace que las actividades de evaluación —realizadas de manera fragmentaria— dependan en gran medida de la financiación de los donantes”. Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales, *United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (UNRWA): 2017-18 Performance Assessment* (disponible en inglés solamente).

<sup>2</sup> El nuevo Jefe de la División de Evaluación asumió el cargo en abril de 2019.

del Organismo, con la transmisión en cascada del conjunto de resultados estratégicos y productos a las oficinas sobre el terreno. La directiva institucional 21 regula la gestión del ciclo de programas y proyectos y exige que todos los planes estratégicos sigan los términos de la estrategia de mediano plazo y se elaboren “en consulta con las oficinas sobre el terreno y los departamentos de las sedes para garantizar que cada plan sea de titularidad institucional” (secc. 1.2.3 de la directiva). Los planes estratégicos analizados para el presente examen (los de las oficinas de la Ribera Occidental y Jordania) demostraron dicha alineación siguiendo una estructura similar; asimismo, para cada resultado estratégico, en dichos planes se incluye un análisis de las necesidades y desafíos, se describen las operaciones actuales y se establecen las prioridades clave para el período de la estrategia de mediano plazo. También se incluyen en los planes una matriz de registro de riesgos y mecanismos de mitigación o gestión y vigilancia de riesgos basados en los riesgos institucionales que afronta el Organismo para lograr los resultados estratégicos.

18. Los planes estratégicos se aplican en el marco de los planes operacionales anuales, en los que se establecen las prioridades para el año y se actualizan los objetivos y las estimaciones financieras de los diferentes programas e iniciativas en cada oficina sobre el terreno y en cada departamento de las sedes. El desarrollo de los planes operacionales anuales también se guió por la directiva institucional 21. El proceso, dirigido por el Departamento de Planificación, fue consultivo y reunió a los directores de programas de las sedes y a los representantes del personal directivo superior sobre el terreno. Con ello se asegura la alineación entre lo que se hace sobre el terreno y en las sedes para lograr los resultados estratégicos.

19. Las instrucciones de planificación se extienden hasta el nivel de proyectos. El proceso de elaboración, examen y aprobación interna de propuestas y esbozos de proyectos se establece con arreglo a la instrucción técnica 1 (identificación, verificación y aprobación de proyectos). Las intervenciones propuestas están en consonancia con los resultados estratégicos y contribuyen directamente al logro de los mismos.

20. De las conversaciones mantenidas con el personal se desprende que el nuevo sistema permite una corriente de información más coherente y coordinada entre las sedes y las oficinas sobre el terreno, pero también entre todos los programas, lo que facilita una utilización más eficiente de los recursos. Por ejemplo, un entrevistado indicó que el nuevo proceso de identificación de proyectos ayudaba a obtener un diagrama más preciso de las iniciativas e instrumentos programáticos existentes en las cinco oficinas sobre el terreno y a hacer un uso más eficiente de ellos.

21. Los procesos de reunión de datos y presentación de informes son otras esferas clave en las que, de conformidad con la recomendación de la OSSI, se han logrado importantes mejoras. Para garantizar una aplicación sistemática de la matriz y la fiabilidad y solidez del sistema de gestión basada en los resultados, el Departamento de Planificación ha elaborado varios instrumentos que orientan los diferentes procesos de seguimiento, desde la introducción de datos hasta la interpretación y el análisis de los indicadores.

22. Los aspectos técnicos del sistema de gestión basada en los resultados se describen en una guía paso a paso dada a conocer en 2018 al objeto de aclarar las funciones y responsabilidades de seguimiento y orientar al personal responsable mediante una versión revisada del sistema. La guía proporciona un enfoque sistemático con funciones claras para garantizar que los datos introducidos se examinen y verifiquen a diferentes niveles. A su vez, los aspectos sustantivos relacionados con la interpretación de la matriz se abordaron en un manual de indicadores comunes, elaborado también por el Departamento de Planificación y revisado en 2019. El manual ha facilitado la reunión y presentación de datos de



manera sistemática mediante la compilación de indicadores de la matriz junto con metodologías de cálculo de resultados, y proporciona orientación para la presentación de informes a todos los miembros del personal que participan en los procesos de reunión de datos, aseguramiento de la calidad y presentación de informes. También incluye un resumen del ciclo de presentación de informes del Organismo, así como de sus calendarios, funciones y responsabilidades, proporciona una explicación sobre la evaluación basada en luces de semáforo utilizada por el Organismo para evaluar el desempeño e incluye un glosario de términos de uso frecuente relativo a la presentación de informes.

23. Los datos introducidos en el sistema de gestión basada en los resultados se analizan y comunican trimestralmente en las oficinas sobre el terreno, y a mitad de año y anualmente a nivel de todo el Organismo. También existen sólidas prácticas de gestión de riesgos, y estos se vigilan en puntos fijos a lo largo del ciclo de gestión de los programas<sup>3</sup>. Junto con las hipótesis, las prioridades y un examen de los progresos realizados en relación con los indicadores de la estrategia de mediano plazo, los principales riesgos se supervisan, actualizan y documentan trimestralmente y luego se examinan en las reuniones semestrales y anuales celebradas para examinar los resultados. Los informes de los llamamientos de emergencia también incluyen registros de riesgos que se examinan y actualizan semestralmente.

24. Las entrevistas realizadas para el presente examen confirmaron que, en general, el personal apreciaba la forma en que la estrategia de mediano plazo había aclarado de manera efectiva las funciones y responsabilidades, mejorado la calidad y la alineación horizontal estratégica de su marco de resultados y sus instrumentos de planificación y promovido un enfoque de trabajo más colaborativo en todo el Organismo. También fueron celebrados con frecuencia los esfuerzos por promover la reflexión y fomentar los debates sobre el desempeño en los distintos niveles institucionales. Los entrevistados convinieron en que la adopción de un enfoque más integrado había aumentado el sentido de propiedad de la estrategia y había contribuido a describir y comunicar de manera más clara la labor, los logros y las necesidades del Organismo.

25. En general y tras una evaluación de las numerosas pruebas proporcionadas por el OOPS y los testimonios de los miembros del personal entrevistados, se pudo concluir con seguridad que el marco de rendición de cuentas y el sistema de supervisión basado en los resultados habían mejorado considerablemente y que la recomendación 1 se había aplicado satisfactoriamente. Esto también quedó confirmado en el informe de evaluación de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales; en su análisis del indicador clave del desempeño núm. 7 (enfoque firme y transparente en los resultados, orientado explícitamente a la función), la Red reconoció el firme compromiso institucional del OOPS con la gestión basada en los resultados y apreció la forma en que el Organismo alineaba explícitamente su planificación con su presentación de informes para asegurar que los compromisos de la estrategia de mediano plazo se reflejen en los planes a todos los niveles institucionales<sup>4</sup>, calificándolo como uno de los puntos fuertes del OOPS en 2018<sup>5</sup>.

26. Esta recomendación se ha aplicado.

---

<sup>3</sup> Directiva institucional 21, parte 6: Estructuras de apoyo a la rendición de cuentas y la gestión del riesgo institucional.

<sup>4</sup> Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales, *2017-18 Performance Assessment*, pág. 34.

<sup>5</sup> *Ibid.*, pág. 47.



## **Recomendación 2**

### **Determinar el nivel adecuado de recursos necesarios para alcanzar por completo las metas de desempeño de su estrategia de mediano plazo 2016-2021 y documentar/comunicar los déficits de financiación**

27. La recomendación 2 dice lo siguiente:

Después de determinar los datos de referencia, metas de desempeño, indicadores específicos, medibles, viables, pertinentes y con plazos y una mejor disponibilidad de los datos para el seguimiento basado en los resultados, que guarden coherencia entre sí, el OOPS debería:

a) Determinar el nivel adecuado de recursos necesarios para alcanzar por completo las metas de desempeño de su estrategia de mediano plazo 2016-2021 entre la población a la que debe prestar asistencia (en general) y las personas que más precisan de su asistencia;

b) Documentar los efectos que tienen los déficits de financiación para la consecución de los objetivos de la estrategia de mediano plazo 2016-2021, así como los Objetivos de Desarrollo Sostenible pertinentes, y comunicarlos periódicamente a la Comisión Asesora y a otros interesados clave.

**Indicadores de progreso:** elaboración y aplicación de: en relación con el apartado a), documentación sobre el nivel adecuado de recursos necesarios para alcanzar por completo las metas de desempeño de su estrategia de mediano plazo 2016-2021 entre la población a la que debe prestar asistencia; y, en relación con el apartado b), documentación de la información proporcionada a la Comisión Asesora y a otros interesados clave sobre los efectos de los déficits de financiación para la consecución de los objetivos de la estrategia de mediano plazo 2016-2021, así como los Objetivos de Desarrollo Sostenible pertinentes.

28. La nueva estrategia de mediano plazo para el período 2016-2021 incluye un capítulo en el que se describen las necesidades financieras del OOPS para todo el período estratégico, desglosadas por resultado estratégico, programa, zona de operaciones y corriente de financiación. La estrategia exige que los administradores realicen exámenes mensuales y trimestrales y que lleven a cabo exámenes anuales y de mitad de año en todo el Organismo tanto de los gastos como de los resultados. Para que el OOPS pueda cumplir su mandato, tal como se refleja en la estrategia, y obtener los fondos necesarios, se adoptaron dos estrategias de movilización de recursos, cada una de ellas por un período de tres años (2016-2018 y 2019-2021, respectivamente). En ellas se analiza de qué manera puede obtener los recursos necesarios para lograr los resultados estratégicos y se sientan las bases para consolidar la estabilidad financiera del Organismo.

29. En cumplimiento de las obligaciones de presentación de informes establecidas en la estrategia y en diversas directivas institucionales, las oficinas sobre el terreno realizan exámenes mensuales de los gastos. Esa información se incorpora a los exámenes trimestrales de los gastos en todo el Organismo, que consolidan esa información para que la movilización de recursos responda a las necesidades y para determinar con precisión los déficits de financiación en las tres corrientes de financiación (presupuesto por programas, llamamiento de emergencia y proyectos). El Departamento de Finanzas coordina los exámenes trimestrales de los gastos en las sedes y convoca reuniones al respecto con las cinco oficinas sobre el terreno. Durante esos exámenes, las oficinas sobre el terreno tienen la oportunidad de examinar los déficits de financiación y de encontrar soluciones con las sedes.

30. La información financiera y los déficits de financiación también se incluyen en los informes operacionales anuales de todo el Organismo y se vinculan a los progresos realizados con miras al logro de los resultados estratégicos.

31. De conformidad con la recomendación de la OSSI de que el Organismo documente y comunique periódicamente los efectos de cualquier déficit de financiación en el logro de los objetivos de la estrategia de mediano plazo para el período 2016-2021, se presentan periódicamente a la Comisión Asesora actualizaciones de la información financiera y los déficits de financiación y su efecto en el logro de los resultados estratégicos de la estrategia de mediano plazo. El pleno de la Comisión recibe información detallada dos veces al año (en junio y noviembre) y su subcomisión celebra cuatro reuniones para hacer seguimiento trimestral. La información financiera se comunica anualmente a la Asamblea General.

32. Los déficits de financiación y su repercusión en los resultados estratégicos también se debaten en la Comisión Asesora para la Asignación de Recursos, que se reúne anualmente para asesorar sobre el presupuesto y la que se consulta con frecuencia sobre cuestiones puntuales que afectan a la asignación o reasignación de recursos financieros a las oficinas sobre el terreno o a los departamentos de las sedes. Las recomendaciones de la Comisión se elevan al Comisionado General para su aprobación. Se refieren, por ejemplo, a las repercusiones negativas en la educación en caso de suspensión de una intervención concreta por falta de financiación.

33. Las entrevistas con el personal confirmaron que, a pesar de lo que se percibe como un importante escrutinio financiero del Organismo, las extraordinarias circunstancias en que opera el OOPS y los problemas financieros y políticos que sigue afrontando hacen difícil observar un aumento de los recursos como efecto directo de este notable esfuerzo de presentación de informes. Sin embargo (y esto está relacionado con la recomendación 1), los entrevistados convinieron en que el hecho de contar con una narrativa más sólida también ayudaba a comunicar más claramente los efectos de los déficits de financiación en la interrupción de servicios vitales para la población de refugiados, y expresaron la esperanza de que esa comunicación ayudara finalmente al Organismo a superar sus dificultades financieras.

34. Los esfuerzos realizados para aclarar el marco financiero del Organismo han sido reconocidos por varias fuentes externas, como la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales y la Unión Europea. Reconociendo el contexto adverso en el que opera el OOPS y su limitada capacidad para elaborar marcos financieros alternativos, la Red celebra que las decisiones del OOPS sobre la asignación de recursos estén claramente articuladas y sean transparentes y sensibles a la difícil realidad financiera del Organismo y que éste haya elaborado un enfoque cada vez más diverso en materia de movilización de recursos que es coherente con su mandato básico, sus prioridades estratégicas y el modelo operacional de un organismo con un mandato temporal. La Red también celebra que el OOPS haya logrado diversificar su base de financiación, lo que ha permitido al Organismo aumentar el porcentaje de contribuciones de donantes tradicionales de cero en el pasado al 13,32 % del presupuesto en 2017<sup>6</sup>.

35. La Unión Europea se expresó en términos similares en una reciente decisión de ejecución de la Comisión:

“En este contexto, la Estrategia de Mediano Plazo 2016-2021 del OOPS ha sido cada vez más vital para allanar el camino hacia la consolidación y el ahorro de gastos al reorientar el OOPS hacia sus actividades básicas (salud primaria, educación básica y socorro social). Si bien son delicadas, las reformas técnicas previstas en la estrategia de mediano plazo del Organismo están evolucionando y se espera que contribuyan a mejorar la estabilidad financiera del OOPS y a

---

<sup>6</sup> *Ibid.*, págs. 25 y 27.

garantizar que se presten servicios de calidad a los más vulnerables de la población de refugiados”<sup>7</sup>.

36. Habida cuenta de las pruebas disponibles, se considera que la recomendación se ha aplicado en su totalidad.

### III. Conclusión

37. En los últimos tres años, el OOPS ha adoptado medidas importantes para aplicar las dos recomendaciones formuladas en la evaluación de la OSSI de 2017. La aprobación de la nueva estrategia de mediano plazo para el período 2016-2021, fue un paso importante en los esfuerzos por fortalecer el marco de rendición de cuentas, lo que ha dado lugar a una definición más clara de las funciones y responsabilidades, un marco de resultados más sólido y coherente y nuevos instrumentos y procesos de planificación que han mejorado la alineación estratégica, la planificación a nivel de todo el Organismo y la colaboración transversal. Al mismo tiempo, se han hecho esfuerzos considerables para determinar las necesidades financieras y los déficits de financiación y se ha establecido un sólido sistema de presentación de informes sobre los efectos de esos déficits. Aunque la reciente crisis financiera del Organismo y el difícil contexto político y económico en el que opera hace que aún no se vean claramente de los efectos de esos esfuerzos, la mayoría de los entrevistados convinieron en que las condiciones creadas podían ayudar finalmente al Organismo a hacer una declaración más enérgica sobre sus necesidades financieras y contribuir a una labor de movilización de recursos más eficaz.

38. En estos tres años, se han visto algunos signos emergentes de cambio (evidentes para las personas entrevistadas) que también han sido reconocidos en evaluaciones independientes, como la llevada a cabo por la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales.

(Firmado) Fatoumata **Ndiaye**  
Secretaria General Adjunta de Servicios de Supervisión Interna  
Marzo de 2020

---

<sup>7</sup> Decisión de ejecución de la Comisión, de 5 de diciembre de 2018, pág. 5. Puede consultarse (en inglés) en [https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/c\\_2018\\_8193\\_palestine\\_mod\\_unwra\\_merged.pdf](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/c_2018_8193_palestine_mod_unwra_merged.pdf).

**Anexo\***

**Comentarios del Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente**

El Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (OOPS) expresa su aprecio a la División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) por su evaluación inicial de 2017 sobre la labor del OOPS para fomentar el nivel de vida de los refugiados de Palestina. Además, el OOPS agradece el exhaustivo examen trienal de la División de Inspección y Evaluación, que concluyó en 2019.

El OOPS no tiene más comentarios sobre el proyecto de informe y agradece la oportunidad que le ha brindado la División de Inspección y Evaluación de formular comentarios.

La evaluación inicial, así como el examen, fueron para el OOPS una gran oportunidad de aprendizaje, y el Organismo se complace de que la División de Inspección y Evaluación de la OSSI haya reconocido en su examen los importantes logros del Organismo a la hora de aplicar las dos recomendaciones resultantes de la evaluación de 2017.

---

---

\* En el presente anexo, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna facilita el texto completo de los comentarios recibidos del Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente. La práctica se instituyó de conformidad con la resolución 64/263 de la Asamblea General, siguiendo la recomendación del Comité Asesor de Auditoría Independiente.