

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA



“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE MONITOREO ESTRATÉGICO
EN LA OFICINA DE LAS NACIONES UNIDAS CONTRA LA DROGA Y EL
DELITO (UNODC) – COMPONENTE 3 DEL PROGRAMA Z68”.

PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACION PARA ANTIGUOS ESTUDIANTES NO
GRADUADOS

MODALIDAD MEMORIA LABORAL

Memoria Laboral presentada para la obtención del Grado de Licenciatura

POR: BELMONTE MERCADO CINTHIA XIMENA

TUTOR: LIC. DANIEL TENORIO CANAHUIRI

LA PAZ - BOLIVIA

2.019

AGRADECIMIENTOS

Mi total agradecimiento a la Universidad Mayor de San Andrés por la formación durante mis años de estudio.

Al Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados (P.E.T.A.E.N.G) de la Carrera de Contaduría Pública de la UMSA, por permitirme ser parte del Programa.

A la UNODC – Bolivia por la oportunidad de aplicar mis conocimientos profesionales en el desempeño de mis funciones laborales dentro de tan prestigiosa Organización.

De igual manera a mi tutor quien me ha orientado en todo momento en la realización de dicha investigación, que enmarca un escalón más hacia un futuro.

A Dios y a mi familia por estar conmigo en cada etapa de este desafío, especialmente a mi hermana Roxana por su apoyo e impulso.

DEDICATORIA

Es mi deseo dedicar esta investigación, en primera instancia a mi familia, quienes permanentemente me apoyaron con espíritu alentador, contribuyendo incondicionalmente a lograr las metas y objetivos propuestos.

A mi Esposo Fernando y a mis hijos José Alfredo y María Fernanda que son el estímulo principal en mi lucha diaria y fuente de inspiración para superar los tropiezos, por ser ese pedacito de ternura necesario para olvidarse de las penas.

RESUMEN EJECUTIVO

En esta Memoria Laboral se aplica un sistema de Control de Monitoreo Estratégico en el Componente 3 “Validación de la Información sobre Incineración/destrucción de Drogas Ilegales incautadas en Bolivia”, del Programa Z68 - “Programa de Apoyo de la UNODC a la Implementación del Plan de Acción de la Estrategia de Lucha Contra el Narcotráfico y Reducción de Cultivos Excedentarios de Coca (ELCNyRCEC) del Estado Plurinacional de Bolivia (EPB)”, que permita facilitar la toma de decisiones en la implementación efectiva de planes y estrategias, de manera de mejorar su gestión.

La primera parte del trabajo presenta el objetivo general de estudio, se definen los objetivos específicos necesarios para poder dar cumplimiento a la planificación, y se exponen las principales limitaciones y alcances de este trabajo.

A continuación, se presenta, el marco teórico, de manera de contar con un sustento de lo realizado, para cada una de las etapas de la memoria laboral. Continuando con el desarrollo, se utiliza la Teoría del Cambio para desarrollar modelos lógicos sólidos para la gestión de proyectos reflejarlos en un marco lógico claro que vincula insumos, actividades, productos, resultados y objetivos, y que es consciente de los riesgos y supuestos subyacentes.

Se modela el marco de resultados del Componente 3 en un marco lógico sólido que contiene indicadores, métodos de verificación, líneas de base, objetivos, riesgos y supuestos apropiados para cada resultado.

Se prepara un cuadro de mando integral para proporcionar retroalimentación oportuna, cuando se solicite, a los coordinadores para la toma de decisiones, permitiendo evaluaciones del Componente 3 y del programa Z68 y, en última instancia, ajustes a los enfoques de estrategia e implementación cuando sea necesario.

DETALLE DE ACRONIMOS

COMPONENTE 3 – Es el Componente de Validación de la Información de la Destrucción/Incineración de Drogas Incautadas en Bolivia y Fortalecimiento de Laboratorios Forenses.

CONCAMYT – Control de Calidad de Medicamentos y Toxicología.

ELCN – Estrategia de Lucha Contra el Narcotráfico.

EPB – Estado Plurinacional de Bolivia.

FELCN – Fuerza Especial de Lucha Contra el Narcotráfico.

ICE – Ejercicios de Cooperación Internacional.

IDIF – Instituto de Investigaciones Forenses.

IITCUP – Instituto de Investigaciones Técnico-Científicas de la Universidad Policial.

PROGRAMA Z68 – “Programa de Apoyo de la UNODC a la Implementación del Plan de Acción de la Estrategia de Lucha Contra el Narcotráfico y Reducción de Cultivos Excedentarios de Coca (ELCNyRCEC) de El Estado Plurinacional de Bolivia (EPB)”.

PNUD - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

RCEC – Reducción de Cultivos Excedentarios de Coca.

UE – Unión Europea.

UNODC – Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	Pág. 9
2. OBJETIVOS	Pág. 10
2.1. Objetivo General	Pág. 10
2.2. Objetivos Específicos	Pág. 10
3. JUSTIFICACIÓN	Pág. 10
3.1. Alcance	Pág. 11
3.1.1. Institucional	Pág. 11
3.1.2. Geográfico	Pág. 13
3.1.3. Temporal	Pág. 14
4. ASPECTOS METODOLÓGICOS	Pág. 14
4.1. Formas de Investigación	Pág. 14
4.2. Método de Investigación	Pág. 14
4.3. Punto de vista (Enfoque)	Pág. 14
4.4. Utilidad	Pág. 15
4.5. Técnicas de Investigación	Pág. 15
5. MARCO TEÓRICO	Pág. 16
5.1. Conceptos y Definiciones	Pág. 16
6. MARCO PRÁCTICO	Pág. 22
6.1. Identificación de la Organización	Pág. 23
6.1.1. La UNODC en el mundo	Pág. 23
6.1.2. La UNODC en Bolivia	Pág. 24
6.1.3. El Programa Z68	Pág. 24
6.1.4. El Componente 3	Pág. 26
6.2. Organización de la UNODC	Pág. 27
6.2.1. Organigrama	Pág. 27
6.2.2. Identificación de la Unidad Laboral	Pág. 37
6.3. Definiciones Estratégicas	Pág. 37

6.3.1. Misión	Pág. 37
6.3.2. Funciones desempeñadas por la postulante	Pág. 38
6.4. Descripción de la Actividad Laboral	Pág. 40
7. CRONOGRAMA	Pág. 61
8. BIBLIOGRAFÍA	Pág. 62
9. ANEXOS	Pág. 63

DETALLE DE ACRONIMOS

COMPONENTE 3 – Es el Componente de Validación de la Información de la Destrucción/Incineración de Drogas Incautadas en Bolivia y Fortalecimiento de Laboratorios Forenses.

CONCAMYT – Control de Calidad de Medicamentos y Toxicología.

ELCN – Estrategia de Lucha Contra el Narcotráfico.

EPB – Estado Plurinacional de Bolivia.

FELCN – Fuerza Especial de Lucha Contra el Narcotráfico.

ICE – Ejercicios de Cooperación Internacional.

IDIF – Instituto de Investigaciones Forenses.

IITCUP – Instituto de Investigaciones Técnico-Científicas de la Universidad Policial.

PROGRAMA Z68 – “Programa de Apoyo de la UNODC a la Implementación del Plan de Acción de la Estrategia de Lucha Contra el Narcotráfico y Reducción de Cultivos Excedentarios de Coca (ELCNyRCEC) de El Estado Plurinacional de Bolivia (EPB)”.

PNUD - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

RCEC – Reducción de Cultivos Excedentarios de Coca.

UE – Unión Europea.

UNODC – Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.

***“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE MONITOREO ESTRATÉGICO EN
LA OFICINA DE LAS NACIONES UNIDAS CONTRA LA DROGA Y EL DELITO
(UNODC) – COMPONENTE 3 DEL PROGRAMA Z68”.***

1. INTRODUCCION

La Gestión basada en los Resultados y el Monitoreo Estratégico han sido normas aceptadas desde hace mucho tiempo y en los últimos años ha ganado aún más consenso frente a la austeridad económica y la creciente presión sobre los gobiernos para una mayor transparencia y responsabilidad en el uso de los recursos públicos y el cada vez más difícil acceso a fondos proporcionados por financiadores en casos de Cooperación Internacional. Históricamente, se ha puesto un énfasis considerable contabilizando los insumos (lo que se gastó), las actividades (lo que se hizo) y los productos (lo que se produjo). Aunque importantes, estas dimensiones no fueron suficientes para identificar si se estaba logrando o no un progreso al abordar los desafíos que los programas y proyectos trataron de abordar.

El monitoreo estratégico es, por lo tanto, el enfoque deseado para satisfacer esta necesidad y elevar los estándares de desempeño dentro del sistema de las Naciones Unidas, cambiando el enfoque de producir y hacer cosas a fomentar el cambio. Define el éxito en términos de los resultados reales logrados, a diferencia de "lo que se hizo". Como tal, requiere que las organizaciones se concentren en los resultados a largo plazo y en que puedan demostrar su contribución para lograr esos resultados.

Deriva su importancia de las demandas tanto del programa como de los países donantes para que la UNODC demuestre que están logrando sus objetivos, que lo hace de manera coherente y eficiente, y que agrega valor y contribuye a las necesidades y prioridades de apoyo al Plan de Acción en tema de Lucha contra el Narcotráfico del Estado Plurinacional de Bolivia.

Basándose en los principios fundamentales de responsabilidad, apropiación nacional e inclusión, con este trabajo, se apoya a los coordinadores de los Componentes del Programa en su trabajo diario asegurando una mayor orientación a los resultados. Fomenta un mejor rendimiento, la integración de las lecciones aprendidas en las decisiones de gestión, y un

seguimiento más efectivos del progreso logrado en la implementación del programa. Como tal, permite a los coordinadores desarrollar el programa y adaptarlos continuamente a las necesidades particulares de los beneficiarios del programa para lograr mejores resultados. Implica la definición de resultados realistas esperados basados en análisis apropiados; monitorear el progreso hacia los resultados y los recursos utilizados mediante el uso de indicadores apropiados; identificando y administrando riesgos; incorporando las lecciones aprendidas y la evidencia, y usarlas como base para tomar decisiones; informando sobre los resultados logrados.

El presente trabajo de Memoria Laboral se enfoca en el análisis de la implementación y mejora del Monitoreo Estratégico y se pretende con ello destacar como elemento importante de ayuda al desempeño de las tareas encomendadas a los Coordinadores de Componentes, Coordinador de Programa y al Representante de la UNODC en Bolivia.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

“Diseñar un Sistema de Control de Monitoreo Estratégico en la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) – Componente 3 del Programa Z68”.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Exponer los principales fundamentos teóricos relativos a Sistema, Control Estratégico, Planificación Estratégica y Sistema de Presupuestos.
- Analizar los actuales sistemas de monitoreo y presupuestos de la UNODC.
- Proponer un formato de monitoreo estratégico que apoye en las actividades del componente.

3. JUSTIFICACION

La razón y motivo que me llevaron a realizar esta Memoria Laboral, es la importancia que tiene el Monitoreo de Control Estratégico para fines de alcanzar los objetivos, de esta manera tener un favorable equilibrio y fortalecimiento del Componente 3 “Validación de la

Información de la Destrucción/Incineración de Drogas Incautadas en Bolivia y Fortalecimiento de Laboratorios Forenses”, donde la necesidad de sus operaciones se realicen de manera efectiva, eficiente y económica para reflejar una gestión óptima con proyección a largo plazo.

La presente Memoria Laboral beneficia a todo nivel de la organización porque proporciona una herramienta muy útil para la toma de decisiones de los coordinadores y ayuda para la presentación de los resultados obtenidos a los financiadores.

Se resalta la importancia de la presente memoria laboral porque la implementación de este sistema de control estratégico ha permitido ejercer las tareas y actividades laborales que desempeñan los empleados del Componente 3 con mayor efectividad y han logrado solucionar los problemas enfocándose en analizar los procedimientos y los resultados.

Se resalta su valor teórico porque se trata de demostrar para qué y porque se implementa el sistema de control de monitoreo estratégico y mejorar los informes presentados a los financiadores.

3.1 ALCANCE

El alcance del presente trabajo distingue los siguientes aspectos

- Institucional
- Geográfico
- Temporal

3.1.1 INSTITUCIONAL

La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) por sus siglas en inglés, es un líder mundial en la lucha contra las drogas ilícitas y la delincuencia internacional, y el principal programa de las Naciones Unidas contra el terrorismo.

Establecida en 1997, la UNODC cuenta con alrededor de 500 funcionarios en todo el mundo. Tiene su sede en Viena, así como 21 oficinas extrasede, una oficina de enlace en Nueva York y una presencia permanente en Bruselas.

La UNODC trabaja para educar al mundo acerca de los peligros del uso indebido de drogas y para fortalecer la acción internacional contra la producción y el tráfico de drogas y la delincuencia relacionada con las drogas. A fin de alcanzar sus objetivos, la UNODC desarrolla una amplia gama de iniciativas, incluidos proyectos de desarrollo alternativo, la vigilancia de cultivos ilícitos y programas de lucha contra el blanqueo de dinero.

La UNODC trabaja también para mejorar la prevención del delito y prestar asistencia para la reforma de la justicia penal en una serie de países. La Oficina colabora con los Estados Miembros para fortalecer el imperio de la ley, promover sistemas de justicia penal estables y viables y combatir las crecientes amenazas de la delincuencia organizada transnacional y la corrupción.

La UNODC tiene oficinas nacionales y regionales en 21 localidades de todo el mundo, que abarcan más de 150 países. Colaborando directamente con gobiernos y organizaciones no gubernamentales, los funcionarios destacados sobre el terreno elaboran y aplican programas de fiscalización de drogas y de prevención del delito que se ajustan a las necesidades de los países a los que se presta asistencia.

La UNODC está presente en Bolivia con un programa de cooperación técnica desde 1985. Inicialmente apoyó en la búsqueda de una solución al cultivo de coca destinado a la producción de cocaína. En ese sentido, el programa dio un fuerte impulso al desarrollo sostenible, tanto en los Yungas de La Paz como en el Trópico de Cochabamba y paralelamente a la prevención del consumo de drogas. Luego a partir de 2007, extendió su accionar hacia nuevos retos como la lucha contra la corrupción y el fortalecimiento de las capacidades del Estado, especialmente de los operadores de justicia. Esto con el fin de mejorar la investigación y persecución judicial en los casos de delincuencia organizada y

delitos conexos, como son la trata de personas, el tráfico ilícito de armas y el lavado de activos.

Desde 2015, la UNODC, viene desarrollando el Programa Z68 “Programa de Apoyo de la UNODC a la Implementación del Plan de Acción de la Estrategia de Lucha Contra el Narcotráfico y Reducción de Cultivos Excedentarios de Coca (ELCNyRCEC) de El Estado Plurinacional de Bolivia (EPB)”

Este programa Z68, está dividido en componentes de los cuales el Componente 3 – “Validación de la información de la destrucción de drogas ilegales incautadas y el fortalecimiento de laboratorios forenses”, es el objeto de la presente investigación.

En el marco del Componente 3 del Programa Z68, la UNODC, en calidad de observador realiza la Validación de la información de la destrucción de drogas ilegales incautadas en Bolivia con la finalidad de mostrar a la comunidad internacional los esfuerzos y acciones que realiza el Estado Plurinacional de Bolivia en la incautación, registro, almacenamiento, transporte y destrucción/Incineración de drogas ilegales. Estas actividades de la UNODC han permitido verificar el cumplimiento de los protocolos establecidos y recomendaciones que permiten el fortalecimiento de los procesos y procedimientos empleados por las instituciones del Estado Boliviano.

3.1.2. GEOGRÁFICO

Las oficinas de la UNODC, se encuentran ubicadas en la ciudad de La Paz, Zona de Calacoto, Av. Sánchez Bustamante esq. Calle 14 de Calacoto, Edificio Metrobol II, Piso 3. La ubicación geográfica contribuye con una clara ventaja para el proyecto ya que en el edificio se encuentran también las oficinas del Coordinador Residente del Sistema de las Naciones Unidas en Bolivia y las Oficinas del PNUD - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Asimismo se encuentra a pocas calles de las Oficinas de la Unión Europea, principal financiador de las actividades del Componente 3 del programa Z68.

Las acciones del Componente 3 relacionadas con la Validación de la Información de la Destrucción de Drogas y Fortalecimiento de Laboratorios Forenses se desarrollan en la ciudad de La Paz, con algunas capacitaciones en el interior del país y viajes constantes a otras ciudades y regiones del país donde se realizan la destrucción/incineración de drogas incautadas por la Fuerza Especial de Lucha contra el Narcotráfico (FELCN).

3.1.3. TEMPORAL

El Programa Z68 y su Componente 3, que es objeto de análisis en el presente trabajo de memoria laboral tendrán duración de 4 años computables desde la fecha de inicio del programa que fue en agosto del 2015, de tal manera que su conclusión será julio del 2019

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1 FORMA DE INVESTIGACIÓN

La forma de investigación será la aplicada porque se trata de resolver problemas de las áreas: de programas y la administrativa-financiera sobre la base de conocimientos y metodologías básicas para la preparación de la Memoria Laboral.

4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de esta Memoria Laboral se aplica el método deductivo con el propósito de obtener información sobre las actividades planificadas y realizadas y los datos de la ejecución presupuestaria por el Componente 3 del Programa Z68 de la UNODC.

4.3 PUNTO DE VISTA (enfoque)

Al trabajo de Memoria Laboral se aplica el enfoque o punto de vista Programático y Administrativo-financiero porque se trata de proveer de una importante herramienta que resuelva la necesidad de poder controlar tantos los aspectos programáticos como también los financieros de la organización.

4.4 UTILIDAD

La Utilidad de la investigación aporta resultados prácticos para la elaboración de la Memoria laboral porque se aplican formas y metodologías que conducen a alcanzar resultados más concretos para la tarea de la investigación.

4.5 TECNICA DE INVESTIGACION APLICADA

Dentro de la investigación se quiere establecer el debido análisis e interpretación de la información brindada y recabada, lo cual lleva a tener una visión de los resultados obtenidos a través de instrumentos como ser:

- Entrevistas
- Cuestionarios
- Solicitudes de reportes y/u otra información necesaria

La investigación de estudio refleja una dificultad de importancia, ya que la información financiera de la UNODC es reservada, y esta no puede ser publicada en la presente Memoria Laboral.

El conocimiento del tema está dentro de las posibilidades de investigación, puesto que el desempeño de las labores corresponde a las características que desempeña la institución.

De manera tal que el resultado que se demuestra es: que el Control de Monitoreo Estratégico sirve como herramienta, con la cual se puede determinar áreas críticas y plantear medidas correctivas que permiten al Componente 3 del Programa Z68 de la UNODC disponer de una herramienta para la toma de decisiones, identificar si las metas y objetivos se cumplen con eficiencia y eficacia, y sobre todo si se alcanzó el impacto deseado como organización.

5. MARCO TEÓRICO

El marco teórico de referencia tiene como objetivo delimitar y orientar desde una perspectiva teórica la construcción del marco conceptual para desarrollar el trabajo.

5.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES

Concepto de Diseño.- Un **diseño** es el resultado final de un proceso, cuyo objetivo es buscar una solución idónea a cierta problemática particular, pero tratando en lo posible de ser práctico y a la vez estético en lo que se hace. Para poder llevar a cabo un buen diseño es necesario la aplicación de distintos métodos y técnicas de modo tal que pueda quedar plasmado bien sea en bosquejos, dibujos, bocetos o esquemas lo que se quiere lograr para así poder llegar a su producción y de este modo lograr la apariencia más idónea y emblemática posible.

Concepto de Sistema.- Un **sistema** es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben datos, energía o materia del ambiente (entrada) y proveen información, energía o materia (salida).

Cualquier sistema (organizaciones, seres vivos o máquinas) puede tener sistemas de control.

Control Estratégico.- Es un sistema que establece puntos de referencia, reglas, métodos y dispositivos para medir la congruencia, el avance, la eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de las metas estratégicas y permite además una mejor comprensión de las crisis.

El Control Estratégico requiere del monitoreo sistemático en puntos de control estratégicos, así como de modificar la estrategia de la organización con base en esa evaluación. Planear y controlar se relacionan estrechamente; por tanto, los planes estratégicos requieren control estratégico, y ya que el control facilita la comparación de las metas propuestas con el desempeño real, también permite oportunidades de aprendizaje, que a su vez son la base del cambio organizacional.

Mediante el control estratégico se logra el entendimiento, no sólo del desempeño organizacional, sino también del siempre variable ambiente, al monitorearlo.

La Planificación Estratégica.- La planificación estratégica, busca adaptar un entorno de alto riesgo hacia un ambiente de estabilidad, equilibrio y certidumbre basado para ello en un proceso de recopilación, generación y depuración de información de variada naturaleza, con el fin de establecer un marco de referencia lo suficientemente válido para llevar a cabo de manera satisfactoria el proceso de toma de decisiones final, por ello la necesidad de llegar a comprender claramente este término en todo su significado.

La planificación estratégica bajo la visión del autor Fred David, ha sido conceptualizada como “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”.

Por lo mencionado podemos indicar que la Planificación Estratégica, puede ser entendida como el procedimiento técnico que identifica, evalúa, diseña, selecciona y propone aquel conjunto de decisiones y acciones más convenientes, para la consolidación de un objetivo.

Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (Armijo, 2011).

Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones. A partir de un diagnóstico de la situación actual, a través del análisis de brechas institucionales, la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado” el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

La planificación estratégica identifica de manera clara y diferenciada tres etapas básicas, la formulación, la implantación y la evaluación.



Fuente: (Conceptos de Administración Estratégica, David, 2003).

Estos sub-procesos pueden ser entendidos de la siguiente manera:

- ✓ Formulación: Proceso de Planificación y Previsión. - En el cual se construyen, establecen y seleccionan los lineamientos y guías estratégicas más acordes conforme las circunstancias presentadas.
- ✓ Implantación: Proceso de Adecuación y Aplicación. - En el cual se definen las acciones de corte operativo más adecuadas a desarrollar con el fin de llevar de la mejor manera lo proyectado a la práctica.
- ✓ Evaluación: Proceso de Control y Seguimiento. - En el cual se lleva a cabo la medición, retroalimentación y ajuste de los resultados obtenidos, tras la aplicación de los lineamientos estratégicos.

La definición de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación el proyecto de presupuesto.

La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. (Armijo, 2011).

Según (Muchnick, 1999), el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico. Así mismo, el proceso de planificación estratégica se puede describir como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización. En principio esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos: describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 2 a 3 años, esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc., y determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado (Muchnick, 1999).

Según (Lerdon, 1999), una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas: Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?

El Cuadro de Mando Integral.- Es la herramienta que permite organizar, aplicar y controlar las estrategias dispuestas en la organización al traducir en términos reales y prácticos todos los elementos necesarios que puedan hacer viable la consolidación de objetivos, esfuerzos, tareas y acciones, de una manera lógica y consecuente. Esta herramienta logra canalizar todos los esfuerzos y recursos con que cuenta la organización, también hace posible la visualización de todos aquellos aspectos de riesgo y peligro para la institución.

Bajo la óptica de los autores Kaplan y Norton: “Las empresa basadas en la estrategia utilizan el cuadro de mando integral para colocar la estrategia en el centro de sus procesos de gestión. El cuadro de mando integral hace una contribución única al describir la estrategia de forma regular y reveladora” (Kaplan y Norton, 2001).

El diseño y construcción de un cuadro de mando integral inicialmente implica la consideración de cuatro elementos de importancia, ya que los mismos al estar adecuadamente desarrollados e integrados focalizan los propósitos, recursos y esfuerzos con que cuenta la empresa, asimismo establece el rumbo a seguir por el personal, evitando en lo posible la pérdida de tiempo en la consecución de objetivos de poca importancia

- ❖ Perspectiva Financiera; se concentra en evaluar y seleccionar las principales acciones financieras viables para la organización, en busca de la consolidación de distintos objetivos estratégicos, entre los mismos se podrá considerar maximizar el rendimiento para los accionistas y la creación de valor en la organización.
- ❖ Perspectiva de Clientes; misma que plantea la generación de valor para el cliente, como un medio para buscar la satisfacción y fidelidad del mismo. En este sentido será importante prestar un óptimo servicio, generar una imagen adecuada, lograr una relación estable y por sobretodo ofrecer un excelente producto.
- ❖ Perspectiva de los Procesos Internos; que busca la identificación de todos aquellos procesos, funciones y operaciones esenciales en las cuales la empresa demuestra un grado de excelencia adecuado, posicionando a la misma de manera favorable en el mercado frente a la competencia (Cadena de Valor).
- ❖ Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento; posibilita la generación de un proceso continuo de aprendizaje, superación y desarrollo a través de la creación de un ambiente de excelencia, la organización fomenta el desarrollo de esfuerzos a través de la satisfacción del trabajador y del aporte efectivo del mismo.

El mapa estratégico.- Es un paso importante para el diseño del Cuadro de Mando Integral, representa una herramienta valiosa y de gran utilidad para toda organización, la cual permite establecer el nexo de unión entre la estrategia planteada en términos teóricos y la estrategia planteada en términos prácticos, es decir el mapa estratégico puede entenderse como:

- ❖ El elemento que permite determinar y visualizar los objetivos de mayor prioridad.
- ❖ Determina la relación causa – efecto entre los objetivos planteados.

- ❖ Es el punto de encuentro entre objetivos de los trabajadores y los de la organización.
- ❖ Ayuda a comprender, difundir y comunicar las políticas y cambios dispuestos.
- ❖ Permite poner en práctica la estrategia dispuesta.
- ❖ Es un medio efectivo para el control del avance y de los cambios estratégicos.
- ❖ Ayuda a consolidar los proyectos estratégicos y a traducirlos en términos operativos.

Como se puede apreciar el aporte del mapa estratégico, va más allá de simplemente ayudar a visualizar toda estrategia planteada, ya que permite servir de punto de referencia para llevar a cabo otras de acciones operativas que lleven a complementar y consolidar el marco estratégico dispuesto en la organización. La formulación de un Cuadro de Mando Integral, requiere tomar en cuenta diversos aspectos, hasta llegar a la formulación final de los planes de acción que permitirán poner en práctica la estrategia planteada.

El control presupuestario. Son todas las actividades encaminadas a equilibrar las cuentas de ingresos y gastos de una organización.

En el ámbito más estricto, el control presupuestario se refiere a las actividades, controles y herramientas para mantener las cuentas de una administración saldadas, de tal forma que los gastos no superen a los ingresos, y de la misma forma, no existan más recursos de los necesarios para financiar las partidas de gasto.

El presupuesto es el elemento principal y básico en la planificación de las cuentas de una organización, de tal forma que a partir de éste es posible prever los gastos que vamos a tener en un ejercicio a partir de las acciones que se tengan planificadas y la forma en la que éstas van a ser financiadas.

A partir del control presupuestario, es posible anticipar y estudiar las desviaciones que puedan surgir en la ejecución del presupuesto, tomando medidas periódicamente cuando se vayan produciendo desequilibrios e inestabilidades en la obtención de ingresos o en gastos que se hayan disparado.

Utilidades del control presupuestario

- ❖ La posibilidad y oportunidad de comparar, de forma total en un ejercicio o por periodos, los datos reales de ejecución con los objetivos planteados inicialmente.
- ❖ Flexibilidad en la toma de decisiones, derivadas de la marcha de las actividades, de modo que es posible alterar las previsiones y cambiar tareas y partidas en función del estado del presupuesto.
- ❖ Control y efectividad de las medidas adoptadas durante el presupuesto así como cuantificar las posibles diferencias.

El control presupuestario es de vital importancia para cualquier organismo, ya que nos sirve como seguimiento y análisis de las posibles desviaciones en la planificación del ejercicio, y además, supone la actualización continua de la planificación y reorganización de las cuentas y sostenibilidad financiera.

6. MARCO PRÁCTICO

En el presente capítulo se aplican los conceptos y definiciones identificados en el marco teórico respecto de la formulación de un Sistema de Control Estratégico para el Componente 3 del Programa Z68 de la UNODC en Bolivia. Para ello, se contextualiza a la organización. Asimismo, se analiza su estructura, funciones y principales relaciones que se desarrollan en la actualidad. Todo lo señalado, se realiza sobre la base de información disponible en la organización.

Además, se desarrollan los ejes estratégicos del proyecto, los cuales, se enfocan en la misión de la UNODC. Continuaremos con el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, el cual se compone de un mapa estratégico, indicadores e iniciativas.

6.1 IDENTIFICACION DE LA ORGANIZACION

6.1.1 UNODC EN EL MUNDO

La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) es un líder mundial en la lucha contra las drogas ilícitas y la delincuencia internacional, además de estar encargada de ejecutar el programa principal de las Naciones Unidas contra el terrorismo. La

UNODC fue establecida en 1997 y está integrada por unos 500 funcionarios en todo el mundo. Tiene su sede en Viena y opera 20 oficinas extrasede, así como oficinas de enlace en Nueva York y Bruselas. La labor de la UNODC consiste en educar a las personas en todo el mundo sobre los peligros del uso indebido de drogas y fortalecer las intervenciones internacionales contra la producción y el tráfico de drogas ilícitas y la delincuencia relacionada con las drogas. Para alcanzar estos objetivos, la UNODC ha puesto en marcha una serie de iniciativas, entre las que cabe citar alternativas al cultivo de drogas ilícitas, la vigilancia de los cultivos ilícitos y la ejecución de proyectos contra el blanqueo de dinero.

La UNODC también contribuye a mejorar la prevención del delito y presta asistencia en la reforma de la justicia penal a fin de fortalecer el Estado de derecho, promover sistemas estables y viables de justicia penal y combatir las crecientes amenazas de la delincuencia organizada internacional y de la corrupción. En 2002 la Asamblea General aprobó un programa ampliado de actividades para la Subdivisión de Prevención del Terrorismo de la UNODC. Las actividades se concentran en la prestación de asistencia a los Estados que así lo soliciten, para la ratificación y la aplicación de los 18 instrumentos jurídicos universales contra el terrorismo.

La UNODC tiene 20 oficinas extrasede en más de 150 países. En colaboración directa con gobiernos y organizaciones no gubernamentales, el personal de la UNODC sobre el terreno formula y ejecuta programas de fiscalización de drogas y prevención del delito adaptados a las necesidades particulares de los países.

6.1.2. LA UNODC EN BOLIVIA

En materia de Drogas, la UNODC es guardiana de las tres Convenciones que rigen el marco legal internacional. En este sentido la UNODC opera en el país desde mediados de los años 80 y desarrolla acciones en los ámbitos del desarrollo alternativo (Desarrollo integral), la prevención del uso indebido de drogas, el fortalecimiento institucional de la lucha contra el

tráfico de drogas, la lucha contra la corrupción y la transparencia institucional y contra la trata de personas, así como el monitoreo de los cultivos de la hoja de coca.

El País ha ratificado estas Convenciones y ha promulgado normativa pertinente para su implementación.

Los pilares del programa de trabajo de la UNODC son:

- i. Asistencia técnica basada en el campo para mejorar la capacidad de los Estados Miembros para actuar contra las drogas ilícitas, la delincuencia y el terrorismo.
- ii. Investigación y análisis para incrementar el conocimiento y la comprensión de la drogas y los problemas de delincuencia y ampliar la base de pruebas para las decisiones políticas y operaciones, y
- iii. Labor normativa para ayudar a los Estados en la ratificación y aplicación de los tratados internacionales pertinentes, el desarrollo de la legislación nacional en materia de drogas, la delincuencia y el terrorismo, y la prestación de servicios de secretaria y sustantivos a los órganos creados en virtud de tratados y de gobierno.

6.1.3. EL PROGRAMA Z68.

Es el Programa de Apoyo de la UNODC a la Implementación del Plan de Acción de la Estrategia de Lucha contra el Narcotráfico y Reducción de Cultivos Excedentarios de Coca del Estado Plurinacional de Bolivia.

Este programa nace a raíz de que Bolivia es el tercer país mayor productor de coca, esto requiere ser controlado y monitoreado. La cooperación regional es una política clave para la generación de sinergias en la lucha antidroga. El país ha suscrito varios convenios de cooperación en el área de políticas de control de drogas ilícitas, los cuales necesitan un fortalecimiento en su articulación, monitoreo y seguimiento institucional. Asimismo, un marco legal insuficiente no permite el despliegue de todas las capacidades institucionales y además limita el accionar de los mecanismos establecidos para contrarrestar los delitos transnacionales. La nacionalización de la lucha antidroga se ha convertido en un pilar

fundamental, que ha permitido incrementar a cifras record la incautación de sustancias controladas, el desbaratamiento de organizaciones delictivas, la aprehensión de narcotraficantes y la destrucción de fábricas y laboratorios clandestinos. Los resultados de la lucha antidroga deben ser difundidos adecuadamente en la comunidad nacional e internacional, en particular aquellos que tienen impacto en la oferta de drogas ilícitas. La capacitación y actualización del personal es un desafío permanente para elevar el rendimiento de la lucha antidroga. Los laboratorios forenses requieren mejorar sus servicios de acuerdo a estándares internacionales para apoyar efectivamente las investigaciones y procesamiento de casos de tráfico de drogas.

Los resultados que busca el Programa Z68 son:

- i. El gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia cuenta con información confiable y oportuna sobre la cantidad y ubicación geográfica de los cultivos de coca que permite el fortalecimiento de políticas y estrategias para el control de cultivos de coca.
- ii. El gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia es fortalecido en sus capacidades de implementar y realizar el seguimiento a acuerdo y tratados internacionales, y en su proceso legislativo en materia de políticas de drogas en el marco de la regionalización y la responsabilidad compartida.
- iii. La comunidad nacional e internacional está informada sobre las actividades de Estado Plurinacional de Bolivia en el análisis y la destrucción de drogas ilegales incautadas.

El programa Z68, se enmarca en el Programa de Apoyo al Plan de Acción para implementar la Estrategia de Lucha Contra el Narcotráfico y Reducción de Cultivos Excedentarios de Coca, financiado por la Unión Europea en el marco del Convenio Subsidiario de Donación que tiene con el Estado Plurinacional de Bolivia.

Las acciones que la UNODC realiza en el marco del Programa Z68, son aquellas que únicamente y estratégicamente sólo la UNODC puede realizarlas. Los principales tipos de actividades que el programa desarrolla se dividen en sus tres Componentes que son:

- a) Componente 1.- Monitoreo de los cultivos de coca.

- b) Componente 2.- Cooperación Regional y Asistencia Técnica Legal
- c) Componente 3.- Validación de la información de la destrucción de drogas y fortalecimiento de los laboratorios forenses.

Este último componente, es el objeto de esta investigación.

6.1.4. COMPONENTE 3.

“Validación de la información de destrucción/incineración de drogas ilegales y fortalecimiento de laboratorios forenses”

La UNODC desde la gestión 2009 realiza acciones de fortalecimiento a las instituciones responsables de la lucha contra el narcotráfico y delitos conexos en Bolivia, en las áreas de desarrollo normativo, planificación, capacitación, equipamiento, comunicación y participación social.

A partir del 2013, la UNODC en calidad de observador, realiza la Validación de la Información de la Destrucción de Drogas Ilegales Incautadas en Bolivia con la finalidad de mostrar a la comunidad internacional y nacional los esfuerzos y acciones que realiza el Estado Plurinacional de Bolivia en la incautación, registro, almacenamiento, transporte y destrucción/incineración de drogas ilegales. Estas actividades de la UNODC han permitido verificar el cumplimiento de los protocolos establecidos y recomendaciones que permiten el fortalecimiento de los procesos y procedimientos empleados por las instituciones del Estado Boliviano, además se brinda asistencia técnica y capacitación para fortalecer el trabajo operativo. Además mediante las recomendaciones que realiza la UNODC, se promueve que el Estado Bolivianos mejore la infraestructura, equipamiento y la coordinación interinstitucional.

Por otro lado dada la experiencia que tiene la UNODC, a nivel global a partir de su Laboratorio en Viena, se realiza un trabajo más intensivo en la temática de laboratorios en Bolivia. De esta manera se realiza una intervención integral en el fortalecimiento de los laboratorios de la Fuerza Especial de Lucha contra el Narcotráfico - FELCN, del Instituto de

Investigaciones Forenses – IDIF, del Control de Calidad de Medicamentos y Toxicología – CONCAMYT y del Instituto de Investigaciones Técnico Científicas – IITCUP.

6.2. ORGANIZACIÓN DE LA UNODC E IDENTIFICACION DEL COMPONENTE 3

6.2.1 ORGANIGRAMA DEL PROGRAMA Z68 DE LA UNODC

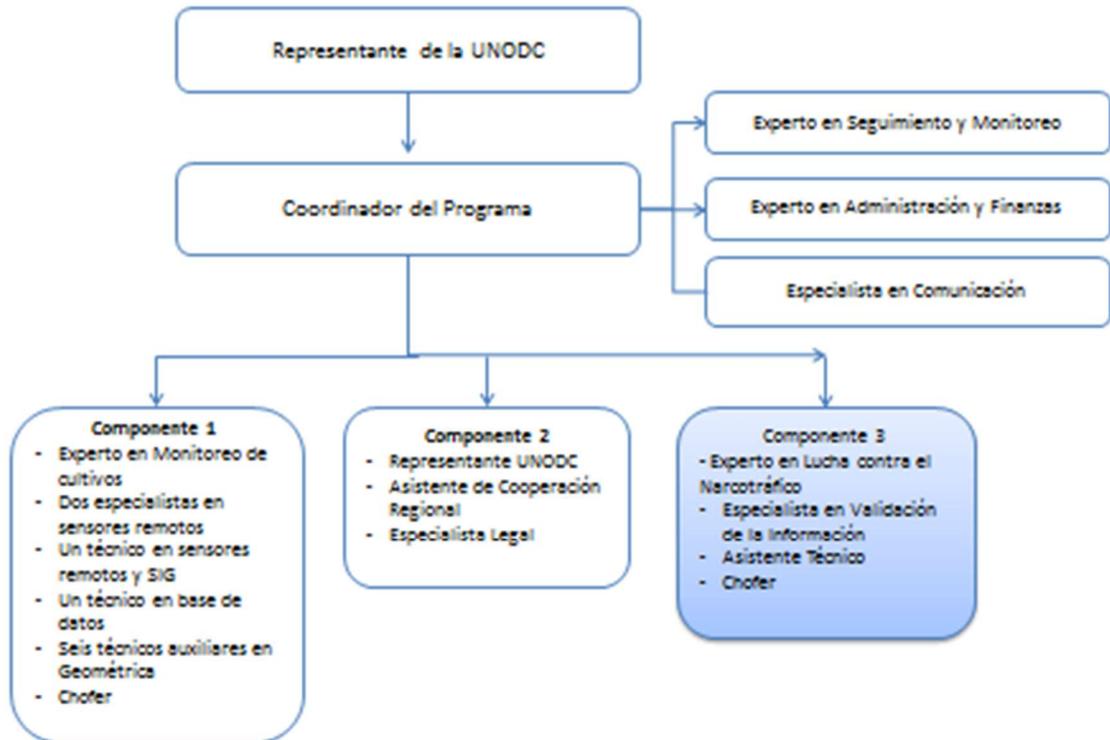
El organigrama del Programa Z68 de la UNODC, tiene por objeto presentar de forma clara, objetiva y directa la estructura jerárquica del programa.

El presente Organigrama se ha diseñado en función a los tres Componentes.

El programa está dirigido por un equipo de gerencia conformado por un Coordinador de Programa y dos expertos, uno de monitoreo y seguimiento y otro de administración y finanzas, que tienen la responsabilidad de llevar a cabo los procesos de coordinación, seguimiento y monitoreo del cumplimiento de las actividades, resultados y presupuesto del programa. También se cuenta con un especialista en comunicación, que garantiza la visibilidad de los resultados alcanzados por la UNODC, y de la Unión Europea como financiador. Este equipo trabaja bajo la supervisión general del Representante de la UNODC en Bolivia. El coordinador del programa es el líder de los equipos de los componentes 1 y 3. El componente 2 estará liderado por el Representante de la UNODC en Bolivia, al tratarse de una temática más estratégica y de relevancia política. En este sentido, entre el equipo gerencial de programa y el equipo del componente 2 existe un nivel de coordinación y trabajo conjunto. El componente 2 al abordar temáticas transversales, coordina con los equipos de los otros dos componentes cuando corresponde.

El Programa cuenta con un equipo de 23 personas para el logro de los resultados y objetivos, incluido el Representante de la UNODC en Bolivia. Como se puede observar el personal del Monitoreo de cultivos de Coca es el más numeroso debido a la cantidad de trabajo que implica la interpretación y procesamiento de imágenes satelitales.

ORGANIGRAMA DEL PROGRAMA Z68



En el marco de las actividades del Componente 3 a continuación describimos de manera general las funciones de cada cargo.

FUNCIONES DEL REPRESENTANTE DE LA UNODC EN BOLIVIA.

- ❖ Lobby, relaciones diplomáticas y coordinación con diferentes autoridades gubernamentales nacionales, regionales e internacionales de alto nivel, países e instituciones donantes, así como con la sede de la UNODC en Viena con el objetivo de promocionar la ejecución del programa y garantizar una buena ejecución. El representante de la Oficina País de la UNODC en Bolivia supervisa y guía directamente la ejecución del programa.

- ❖ Lobby y facilitación de reuniones periódicas de mesas técnicas y políticas de dialogo y coordinación entre Bolivia, los países vecinos y otros países de relevancia estratégica para el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- ❖ Acompañamiento a delegaciones bolivianas a reuniones clave de cooperación en la región, si es requerido por las contrapartes nacionales.
- ❖ Supervisión de talleres con funcionarios seleccionados por el CONALTID y la Asamblea Legislativa para socializar los requisitos mínimos que deben cumplir la normativa legal para alinearse a los estándares internacionales.
- ❖ Seguimiento a reuniones para brindar asistencia técnica-legal en el proceso de elaboración de las normas y estrategias de acuerdo a solicitud del gobierno.
- ❖ Reuniones de coordinación con el equipo del Componente 2.
- ❖ Coordinación y trabajo con el equipo de gerencia del programa.

FUNCIONES DEL COORDINADOR DEL PROGRAMA. El Coordinador del Programa trabaja bajo directa dependencia del Representante de la UNODC en Bolivia y se encarga de:

- ❖ Coordina y lidera la ejecución eficiente financiera y física del programa Financiado por la Unión Europea.
- ❖ Coordina el seguimiento y monitoreo sustantivo del Programa financiado por la Unión Europea.
- ❖ Identificar los problemas y situaciones que deben abordarse y poner acciones correctivas.
- ❖ Servir de enlace con las partes interesadas como contrapartes y donantes.

FUNCIONES DEL EXPERTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO. El/la Experto Administrativo Financiero trabaja bajo directa dependencia del Coordinador del Programa y el Representante de la UNODC, y tiene bajo su dependencia la Unidad de Operaciones de la UNODC y se encarga de:

- ❖ Implementación de estrategias de administración operacional y financiera, incluyendo la rendición de cuentas a los donantes.
- ❖ Adecuada implementación del programa financiado por la Unión Europea, asegurando la permanente coordinación con el financiador.
- ❖ Elaboración de propuestas e implementación de estrategias para la generación de ahorros, en coordinación con el Oficial de Programas y el Representante.
- ❖ Mantener un archivo adecuado de la documentación de respaldo de pagos y reportes financieros.
- ❖ Mantenimiento del sistema de control interno de gastos, que asegure, que los pagos son procesados y completados, así como, el correcto registro de las diferentes transacciones, dentro del sistema UMOJA.
- ❖ Oportuno proceso de reconciliación de pagos.
- ❖ Oportuno cierre de cuentas.
- ❖ Registro y monitoreo del inventario del Programa.
- ❖ Análisis de cuentas, revisión y evaluación de los informes financieros, identificación de posibles dificultades o irregularidades en las cuentas relacionadas y resolución de manera eficaz y eficiente.
- ❖ Respuesta oportuna a solicitudes de la Sede de la UNODC para resolución de situaciones emergentes de la gestión e información financiera y asegurar la aplicación de las acciones correctivas inmediatas.

FUNCIONES DEL EXPERTO EN SEGUIMIENTO Y MONITOREO. El/la experto en Seguimiento y Monitoreo trabaja bajo directa dependencia del Coordinador del Programa y se encarga de:

- ❖ Apoyar al Coordinador del Programa en el seguimiento y monitoreo sustantivo de los proyectos.
- ❖ Apoyar a la revisión y retroalimentación de los Informes Anuales y Semestrales de Avance de los Proyectos, así como de otros informes solicitados por el Coordinador.

- ❖ Garantizar un seguimiento y monitoreo adecuado al Programa financiado por la Unión Europea en coordinación con el donante y el Experto en Administración y Finanzas.
- ❖ Garantizar que las evaluaciones realizadas al Programa financiado por la Unión Europea estén alineados a los lineamientos de la UNODC y de los donantes.
- ❖ En calidad de punto focal de seguimiento, monitoreo y evaluación, tiene que diseñar herramientas de planificación y de seguimiento, supervisión, coordinación y monitoreo permanente para la implementación del Programa y garantizar el cumplimiento de los plazos y objetivos inicialmente definidos.

FUNCIONES DEL ESPECIALISTA EN COMUNICACIÓN. Bajo directa supervisión del Coordinador del Programa, el Especialista en Comunicación será responsable de:

- ❖ Diseño, implementación y continua revisión del Plan de Visibilidad del “Programa de Apoyo de la UNODC a la implementación del Plan de Acción de la Estrategia de Lucha contra el Narcotráfico y Reducción de Cultivos Excedentarios de Coca del Estado Plurinacional de Bolivia”, en coordinación con el donante.
- ❖ Elaboración de publicaciones de la oficina como notas de prensa, publicaciones en línea, publicaciones en redes sociales, presentaciones, afiches, y en general asistir en la comunicación estratégica al Programa.
- ❖ Apoyar en la organización de eventos de la oficina de Representación y en la preparación de discursos.
- ❖ Gerencia del contenido de la página web de la oficina de la UNODC en Bolivia.
- ❖ Asistir en la elaboración y presentación de reportes de la oficina en relación al Programa.

COMPONENTE 3.-

FUNCIONES DEL EXPERTO EN LUCHA CONTRA EL NARCOTRÁFICO. Bajo la directa supervisión del Coordinador de la UNODC en Bolivia, el Experto en Lucha contra el Narcotráfico será responsable de:

- ❖ Apoyar al Coordinador en la dirección y coordinación del área de intervención aplicando las normas de Naciones Unidas.
- ❖ Apoyar al Coordinador a propiciar la suscripción de convenios de cooperación técnica con otras instituciones, y velar por su correcta aplicación en el marco de las normas de la UNODC.
- ❖ Apoyar al Coordinador en la implementación de las actividades del área de intervención, con las instancias nacionales, departamentales y locales, así como con los beneficiarios directos del área de intervención.
- ❖ Implementar las actividades sustantivas del área de intervención de manera oportuna y con los más altos estándares de calidad.
- ❖ Implementar acciones de capacitación para las instituciones de lucha contra el narcotráfico en Bolivia.
- ❖ Supervisar la elaboración de los informes de validación de la incineración/destrucción de drogas ilegales incautadas en Bolivia.
- ❖ Liderar la presentación de los informes de validación de la incineración/destrucción de drogas ilegales en Bolivia.
- ❖ Liderar el trabajo con los laboratorios de Bolivia en el marco del programa global de la UNODC.
- ❖ Apoyar al coordinador a planificar, supervisar y controlar la ejecución del presupuesto del área de intervención en el marco de las normas de la UNODC.
- ❖ Liderar los procesos de fortalecimiento de capacidades de las contrapartes gubernamentales.
- ❖ Desarrollar actividades propias al cargo, designar tareas y supervisar al personal técnico del componente.
- ❖ Elaborar informes trimestrales, semestrales, anuales sobre los avances conseguidos en el área y un informe final del área de intervención en los formatos establecidos por la UNODC y entregarlos al Coordinador.

- ❖ Elaborar y presentar informes de ejecución a las instancias pertinentes, así también informes de actividades sustantivas al Coordinador. Elaborar otros informes a solicitud del Comité Técnico Interinstitucional o el donante.
- ❖ Apoyar al Coordinador en el diseño e implementación de acciones de sostenibilidad que proyecten y orienten a la continuidad de las actividades en el marco de los resultados alcanzados en el área de intervención.
- ❖ Participar en reuniones, talleres, presentaciones u otras actividades de coordinación relacionadas a los objetivos del área de intervención.
- ❖ Apoyar al Coordinador a establecer relaciones sostenibles para el desarrollo de actividades con las contrapartes de área de intervención, que aporten al logro de resultados y objetivos de la misma.
- ❖ Apoyar al Coordinador a realizar actividades de movilización de fondos y financiamiento para los diversos componentes del área de intervención.
- ❖ Apoyar al Coordinador a velar por la aplicación de los principios de objetividad, neutralidad, precisión y oportunidad en toda la información generada por el área de intervención.
- ❖ Elaborar, editar y producir documentos e informes, efectuando los controles de calidad correspondientes. Apoyar al Coordinador a presentar y difundir los resultados de manera objetiva a los usuarios del Gobierno y de la Comunidad Internacional.
- ❖ Por las características del proyecto, también apoya las acciones de campo que se realicen en el área de validación de la información de la incineración de drogas ilegales incautadas en Bolivia.

FUNCIONES DEL ESPECIALISTA EN VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE INCINERACION DE DROGAS ILEGALES INCAUTADAS EN BOLIVIA. Bajo la directa supervisión del Experto en Lucha contra el Narcotráfico y bajo la coordinación del Coordinador del Programa, la Especialista en Validación de la información sobre incineración/destrucción de drogas ilegales en Bolivia, es responsable de:

- ❖ Apoyar la validación de la cadena de custodia de las incautaciones de drogas y sustancias controladas desde el momento de su incautación, registro, transporte, almacenamiento y destrucción.
- ❖ Establecer de manera conjunta con la FELCN un protocolo de validación de información sobre la destrucción de drogas ilegales incautadas en Bolivia y capacitación al personal del proyecto y la contraparte.
- ❖ Realizar las actividades necesarias para lograr la validación de la información sobre destrucción de drogas ilegales y sustancias químicas controladas en Bolivia.
- ❖ Elaborar y consolidar la documentación necesaria para lograr la validación de la cadena de custodia.
- ❖ Participar en los operativos de destrucción de drogas ilícitas y sustancias controladas incautadas, en coordinación con la FELCN y el Ministerio Público.
- ❖ Realizar todas las pruebas de campo y elaborar/consolidar la información técnica sobre los operativos que se realizan para la validación de información sobre destrucción de drogas ilegales y sustancias químicas controladas incautadas en Bolivia.
- ❖ Elaborar informes consolidados mensuales, trimestrales, semestrales y anuales sobre la destrucción de drogas ilícitas.
- ❖ Organizar los eventos de presentación de los informes de validación de información sobre la destrucción de drogas ilegales incautadas en Bolivia.
- ❖ Apoyar en la elaboración de los informes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales del componente y otros informes requeridos por la UNODC y la Contraparte Nacional.

FUNCIONES DEL ASISTENTE TÉCNICO. Bajo la directa supervisión del Experto en Lucha contra el Narcotráfico, el asistente técnico, es responsable de:

- ❖ Apoyar en todas las actividades relevantes del componente para alcanzar las metas, de acuerdo a los requerimientos del Experto en Lucha contra el Narcotráfico.

- ❖ Apoyar en la organización de aspectos logísticos para la realización de talleres y eventos en el marco del Componente 3, así como en todo aspecto necesario durante la realización del (los) evento(s).
- ❖ Apoyar al Experto en Lucha contra el Narcotráfico, en los aspectos que le sean requeridos para la elaboración de los informes y reportes del componente.
- ❖ Apoyar al Experto en Lucha contra el Narcotráfico durante los procesos de planificación y en el desarrollo de las actividades del área del Componente.
- ❖ Coordinar con la Unidad de Operaciones de la UNODC el seguimiento a potenciales proveedores para la presentación de propuestas por parte de éstos, durante la realización de procesos de adquisición.
- ❖ Previa revisión de conformidad, recibe y registra la documentación de entrada y salida y monitorea el trámite de la misma.
- ❖ Mantener el adecuado archivo documentario del componente.
- ❖ Hacer y recibir llamadas telefónicas locales e internacionales y recibir y enviar correos electrónicos oficiales.
- ❖ En coordinación con el Experto en Lucha contra el Narcotráfico realizar los procesos y preparar la documentación pertinente para la compra de pasajes y el pago de viáticos, para la ejecución de todos los viajes oficiales en el ámbito del área de intervención.
- ❖ Registrar mensualmente en formato preestablecido sus llamadas personales y oficiales, y apoyar con la presentación de los registros mensuales de llamadas de cada funcionario del área de intervención, tanto por telefonía fija como celular; requerir según corresponda el depósito del costo de llamadas personales en la cuenta del PNUD, y entregar la copia de cliente del depósito bancario, a la Unidad de Operaciones para su registro.
- ❖ Revisar periódicamente la/s bitácora/s del/los vehículos a cargo del componente, asegurando la integridad y exactitud de la información reflejada en dicho documento, en cuanto a recorridos y compra de combustible.

- ❖ Revisar semanalmente los registros de entrada y salida del personal, registrar en las planillas la asistencia del personal del componente, tarea que debe ser estrechamente coordinada con la Responsable de Recursos Humanos de la UNODC.
- ❖ Por instrucción del Experto en Lucha contra el Narcotráfico, enviar informes al área de Operaciones de la UNODC a través de correos electrónicos, sobre cualquier movimiento o aspecto relacionado a los bienes no fungibles al interior del área de intervención.
- ❖ Llevar los controles de equipo fungible y de limpieza del área de intervención, entregados bajo inventario.
- ❖ Remitir a la UNODC oportunamente y siguiendo los horarios establecidos, la correspondencia para su distribución.

FUNCIONES DEL CHOFER. Bajo la directa supervisión del Experto en Lucha contra el Narcotráfico, el chofer es responsable de:

- ❖ Conducción de movilidades de la institución o alquiladas para las misiones de campo.
- ❖ Realizar el mantenimiento preventivo de la o las movilidades a su cargo.
- ❖ Verificar el perfecto funcionamiento del o los vehículos antes de cada misión.
- ❖ Llevar la bitácora de conducción de los vehículos con responsabilidad, incluyendo los registros de mantenimiento.
- ❖ Controlar que el o los vehículos tengan todo el equipo necesario para viajes de misión incluyendo seguros, equipo mecánico y de auxilio en buen estado.
- ❖ Asumir responsabilidad por el o los vehículos y los artículos en su interior, en todo momento que estos estén a su cargo.
- ❖ Cuando no se encuentre de misión, el conductor deberá prestar apoyo a las actividades del componente en su base de la ciudad de La Paz.
- ❖ Administrar la correspondencia física y digital del componente.

6.2.2 IDENTIFICACION DE UNIDAD LABORAL

La postulante de la Memoria Laboral según la estructura del organigrama del programa Z68, se ubica como Especialista en Validación de la Información sobre Incineración/Destrucción de Drogas Ilegales Incautadas en Bolivia y depende directamente del Experto en Lucha contra el Narcotráfico y está bajo la coordinación del Coordinador del Programa y se encuentra desempeñando sus funciones descritas en el manual de funciones y tiene bajo su dependencia al asistente técnico y al chofer con tareas descritas también en párrafos anteriores.

6.3. DEFINICIONES ESTRATEGICAS

6.3.1. MISION

La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) tiene como misión contribuir a lograr seguridad y justicia para todos protegiendo al mundo de la delincuencia, las drogas y el terrorismo.

6.3.2 FUNCIONES DESEMPEÑADAS POR LA POSTULANTE

COMPONENTE 3 DEL PROGRAMA Z68

Validación de información de destrucción/incineración de drogas ilegales incautadas y fortalecimiento de laboratorios forenses.

Es en el marco de este resultado, la UNODC realiza la validación de información de incineración/destrucción de drogas ilegales incautadas y el fortalecimiento de laboratorios forenses.

La validación de la información de la incineración/destrucción de drogas incautadas por parte de la UNODC consiste en la verificación de los datos cuantitativos y cualitativos

(documentación oficial respaldatoria) sobre los actos de incineración / destrucción de drogas ilegales incautadas desde el momento de su extracción de salas de evidencia hasta su incineración/destrucción en campo.

Esta validación se realiza a través de la revisión de la información oficial documentada proporcionada por la FELCN; el monitoreo semanal realizado por la UNODC a la FELCN y al Ministerio Público; y el acompañamiento in situ de la extracción de evidencias (drogas ilícitas) y su posterior incineración/destrucción en campo.

El segundo producto del Componente se refiere al fortalecimiento de laboratorios forenses nacionales en el área de drogas ilegales. Actualmente son cuatro laboratorios que participan de los Ejercicios de Cooperación Internacional (ICE) que tienen el objetivo de fortalecer la realización de análisis y control de drogas ilegales, conforme a estándares internacionales de calidad del Programa Internacional de Aseguramiento de Calidad de la UNODC en Viena.:

- ❖ El laboratorio de la Fuerza Especial de Lucha Contra el Narcotráfico (FELCN);
- ❖ El laboratorio del Instituto de Investigaciones Forenses (IDIF);
- ❖ El laboratorio de Control de Calidad de Medicamentos y Toxicología (CONCAMYT);
- ❖ El laboratorio del Instituto de Investigaciones Técnico Científicas (IITCUP)

CARGO:

ESPECIALISTA EN VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE INCINERACION DE DROGAS ILEGALES INCAUTADAS EN BOLIVIA.

Sra. Cinthia Ximena Belmonte Mercado

FUNCIONES:

1. Apoyar la validación de la cadena de custodia de las incautaciones de drogas y sustancias controladas desde el momento de su incautación, registro, transporte, almacenamiento y destrucción.

2. Establecer de manera conjunta con la FELCN un protocolo de validación de información sobre la destrucción de drogas ilegales incautadas en Bolivia y capacitación al personal del proyecto y la contraparte.
3. Realizar las actividades necesarias para lograr la validación de la información sobre destrucción de drogas ilegales y sustancias químicas controladas en Bolivia.
4. Elaborar y consolidar la documentación necesaria para lograr la validación de la cadena de custodia.
5. Participar en los operativos de destrucción de drogas ilícitas y sustancias controladas incautadas, en coordinación con la FELCN y el Ministerio Público.
6. Realizar todas las pruebas de campo y elaborar/consolidar la información técnica sobre los operativos que se realizan para la validación de información sobre destrucción de drogas ilegales y sustancias químicas controladas incautadas en Bolivia.
7. Elaborar informes consolidados mensuales, trimestrales, semestrales y anuales sobre la destrucción de drogas ilícitas.
8. Organizar los eventos de presentación de los informes de validación de información sobre la destrucción de drogas ilegales incautadas en Bolivia.
9. Apoyar en la elaboración de los informes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales del componente y otros informes requeridos por la UNODC y la Contraparte Nacional.

6.4. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD LABORAL

En esta parte del documento la postulante quiere de aclarar que el título de su Trabajo de Memoria Laboral: “Diseño de un Sistema de Control de Monitoreo Estratégico en la Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito (UNODC) – Componente 3 del Programa Z68” está enmarcado en la función Nro. 9 del acápite anterior. “Apoyar en la elaboración de los informes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales del componente y otros informes requeridos por la UNODC y la Contraparte Nacional” siendo que estas actividades han llamado su atención por ser relevantes en la preparación, presentación e

importancia y pretende explicar los cambios, las mejoras implementados a los procedimientos para la preparación de la información, programática y financiera y el efecto sobre los resultados alcanzados institucionalmente tras la aplicación de los procedimientos, de manera coordinada y planificada por el Componente 3 del Programa Z68 y serán también usados por los otros Componentes, para ser presentados a los financiadores y para ser analizados oportunamente para la toma de decisiones por parte de los Coordinadores.

A continuación se detallan las actividades laborales que fueron desarrolladas y se describirán los procedimientos mejorados e implementados para la preparación de las matrices de monitoreo, seguimiento y evaluación de los indicadores y actividades del Componente 3 del Programa Z68.

Este trabajo pretende servir como un recurso de referencia sucinto y fácil de usar que explica conceptos y herramientas clave de manera que facilite la puesta en práctica de enfoques armonizados de la gestión dentro de UNODC como medio para lograr:

- Programas y proyectos de UNODC de mayor calidad (tanto actuales como futuros);
- Informes más fáciles, claros y de mejor calidad.

El documento ayuda a los coordinadores en el funcionamiento de un sistema propio de verificación para comparar lo planificado con los resultados en el proceso, en términos específicos.

El Monitoreo Estratégico, bajo el enfoque sistémico, se caracteriza por contar con una serie de entradas, procesos y salidas o resultados.

Básicamente son cuatro tareas que se propone analizar y desarrollar

1. Desarrollar modelos lógicos sólidos para la gestión del componente/programa y reflejarlos en un marco lógico claro que vincule insumos, actividades, productos, resultados y objetivos, y sea consciente de los riesgos.

2. Modelar el marco de resultados del componente/programa en un marco lógico sólido que contenga indicadores, métodos de verificación, líneas de base, objetivos, riesgos apropiados para cada resultado.
3. Desarrollar e implementar un marco de monitoreo del componente/programa y/o un plan que tenga en cuenta las necesidades de información de los interesados clave, la idoneidad de las herramientas de recopilación de datos, los procesos de gestión de la información, las medidas de control de calidad de datos y los costos.
4. Usar datos de monitoreo para proporcionar retroalimentación oportuna, cuando se solicite, a los coordinadores de los componentes, responsables de la toma de decisiones, permitiendo evaluaciones del componente/programa y, en última instancia, ajustes a los enfoques de estrategia e implementación cuando sea necesario.

1.- Desarrollar el Marco Lógico del Componente.

El análisis de la situación actual del componente y el análisis de los problemas detectados, proporcionan todos los elementos necesarios para desarrollar la Teoría del Cambio del componente/programa, lo que permitirá un mayor refinamiento de los resultados. La adopción de un enfoque de Teoría del Cambio permite una mejor planificación, ya que las actividades están directamente relacionadas con una comprensión profunda de cómo ocurre el cambio en un entorno determinado y cómo las intervenciones del componente/programa producirán los resultados esperados.

La Teoría del Cambio implica un proceso continuo de reflexión para explorar el cambio y cómo sucede. Durante este ejercicio, se consideró un componente dentro de un análisis más amplio que identifica las condiciones que deben existir para que se cumplan los objetivos a largo plazo.

En términos prácticos, la Teoría del Cambio es un "método de planificación y evaluación que se basa en un objetivo claro a largo plazo, así como indicadores mensurables para el éxito y la formulación de acciones para lograr metas"

Si bien la Teoría del Cambio es esencial para apoyar el análisis, la reflexión crítica y el aprendizaje (¿estamos haciendo lo correcto?) Deben modelarse en un marco lógico correspondiente para fines de gestión y rendición de cuentas (¿estamos haciendo las cosas bien?). El marco lógico permite un enfoque integrado para la planificación, monitoreo y evaluación de proyectos y programas que promueve una mayor efectividad para las intervenciones de desarrollo y que refleje los resultados, los riesgos y los supuestos identificados en su Teoría del Cambio.

Dentro de la Oficina, el uso sistemático y riguroso del marco lógico debería contribuir a:

- Mejorar la calidad de los componentes del programa relacionando las intervenciones individuales con las necesidades reales de los beneficiarios objetivo, los financiadores y las contrapartes.
- Permitir que el personal y las contrapartes desarrollen documentos de planificación que cumplan con estándares de calidad claramente definidos y que puedan servir como base para la toma de decisiones.
- Mejorar la comunicación profesional (incluida la presentación de informes) entre las partes involucradas en la planificación y gestión del programa utilizando un conjunto de términos claramente definidos, instrumentos orientados a la práctica y conceptos.
- Mejorar la motivación del personal mediante la promoción del trabajo en equipo, el intercambio interdisciplinario de experiencias y el establecimiento de una cultura organizacional cooperativa siguiendo el ideal de una organización de aprendizaje.

Esencialmente, los marcos lógicos describen los objetivos del proyecto / programa, los resultados, los productos y los vinculan a indicadores cuantificables, medios de verificación, actividades, suposiciones y riesgos. El Componente 3 ha adoptado una plantilla de marco lógico, que divide los resultados, los indicadores, los objetivos y los métodos de verificación se establecen para cada resultado correspondiente, a fin de permitir la evaluación del desempeño del Componente y su monitoreo. También se deben delinear claramente los

riesgos y las suposiciones, a fin de mantener a todas las partes interesadas al tanto de los posibles factores que obstaculizan y permiten la implementación del componente.

Los productos se refieren a los servicios directos derivados de las actividades del proyecto / programa.

El marco lógico no es estático; necesita ser flexible para reflejar los cambios en la estrategia e implementación del componente, siempre que haya suficiente evidencia para sugerir que los ajustes son necesarios para garantizar el éxito del programa. Este ciclo de mejora permite una gestión eficaz de los resultados a lo largo de la implementación, incorporando los principios clave de la gestión basada en los resultados (Hacer. Aprender y ajustar). Se debe consultar a todos los interesados, como los donantes, las contrapartes y la Coordinación del Programa y la alta gerencia, para obtener su acuerdo oportuno antes de modificar el marco lógico del Componente y el Programa y estar preparados para presentar evidencia sólida que justifique los cambios propuestos.

2.- Modelar el marco de resultados.-

Los enunciados de resultados son una condición previa necesaria para poder desarrollar indicadores sólidos. Los indicadores son críticos, ya que nos dicen cómo se medirá o cuantificará un resultado, y cómo podemos saber si se logró.

Un buen indicador de rendimiento debe ser:

- ❖ Específico (preciso y sin ambigüedades),
- ❖ Mensurable (sujeto a validación independiente),
- ❖ Alcanzable (realista con los recursos accesibles),
- ❖ Relevante (contribuye al resultado previsto dentro de los mandatos de la organización), y
- ❖ Limitado en el tiempo (alcanzable dentro de un período de tiempo).

Los resultados y productos se pueden medir a través de indicadores cuantitativos o cualitativos. Los indicadores cuantitativos miden cantidad, número, proporción o porcentaje.

Los indicadores cualitativos miden percepciones, opiniones, juicios. Los indicadores cualitativos deben usarse de forma parsimoniosa, ya que a menudo se basan en percepciones subjetivas de progreso, pueden no ser suficientes para demostrar los resultados y los cambios reales que han sucedido como resultado de las intervenciones del programa.

Los métodos de verificación se refieren a la fuente de información y los datos que se usarán para verificar el estado de un indicador específico. En términos generales, existen dos tipos de métodos de verificación: fuentes primarias o secundarias. Cuando se utiliza una fuente primaria, significa que el programa será responsable de generar la información internamente, a través de sus propios sistemas de recopilación y recolección de datos. Estos pueden incluir: encuestas, observación, visitas de campo, informes, etc. También en este contexto, puede ser necesario movilizar recursos humanos y financieros para completar estas tareas, por lo que es importante considerarlos en la etapa de planificación y que estén debidamente contabilizados en el presupuesto del programa.

Al depender de fuentes secundarias, la información se obtendrá de fuentes externas, como documentos gubernamentales, documentos oficiales de políticas, encuestas nacionales, etc. Aunque el uso de fuentes secundarias puede ser rentable, es importante considerar que los coordinadores pueden tener menos control sobre la calidad de los datos cuando son suministrados por terceros, por lo que puede ser necesario investigar si es necesario adoptar medidas adicionales de control de calidad (p. ej.: triangulación de datos).

Además, cuando se utilizan fuentes secundarias para la generación de informes periódicos, es fundamental mantener la consistencia para garantizar que la información necesaria esté disponible con la frecuencia requerida.

Las líneas de base muestran el status quo antes de que tenga lugar la intervención del programa. En el marco lógico, los datos de referencia siempre deben ir acompañados de la fecha, normalmente el año, en que se obtuvieron. Cuando se utilizan datos secundarios, se debe asegurar que la fuente esté claramente indicada en los Medios de Verificación. Para

garantizar la consistencia y la calidad de los datos, es importante que se utilicen los mismos procedimientos y/o fuentes de recopilación de datos a lo largo del ciclo de vida del programa.

Los objetivos deben ser ambiciosos, pero alcanzables y realistas. Deben ser de duración determinada y el período de tiempo específico cuando se espera que se alcance esa marca siempre debe indicarse junto con el valor establecido (por lo general, el año en que finaliza el programa). Es crucial en este contexto almacenar todas las notas, cálculos o fuentes de datos que se utilizaron para llegar al objetivo. Esto es crítico, porque en el futuro, es posible que se necesite proporcionar explicaciones a las partes interesadas sobre por qué el programa ha superado o no los objetivos planificados.

No hay una fórmula prescrita para establecer objetivos. A pesar de todo, vale la pena considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Restricciones de recursos y estimaciones de costos
- ✓ Lecciones aprendidas
- ✓ Juicio experto
- ✓ Tendencias históricas
- ✓ Las expectativas y requisitos del donante

La disponibilidad de información de referencia es a menudo una condición previa para poder formular objetivos sólidos y realistas. Sin embargo, en muchos contextos, los datos de línea de base pueden no estar fácilmente disponibles y deben generarse al inicio de la implementación por parte del proyecto o programa en sí mismo, es decir, debe realizarse un estudio de referencia. En tal caso, el marco de resultados debe indicar claramente cómo el proyecto / programa planea producir una línea base de datos y establecer objetivos, y proporcionar un cronograma claro para llevar a cabo estas tareas.

En el Anexo “A” presentamos el Marco Lógico de los Resultados, elaborado para el Componente 3 del Programa Z68.

3.- Desarrollar e implementar un marco de monitoreo del componente

El monitoreo, junto con la planificación y evaluación, son la base de Sistema de Monitoreo Integral. Es una parte continua de la gestión del programa que implica la recopilación y el análisis sistemáticos de datos en función de los indicadores de la intervención.

El monitoreo y la presentación sistemática de informes debe realizarse para todos los programas de la UNODC, independientemente de la duración y el presupuesto. El monitoreo debe fortalecerse continuamente en respuesta a las demandas de una mayor responsabilidad en el uso de los recursos, una base más clara / evidencia para apoyar la toma de decisiones bien fundamentada y lecciones más prácticas de la experiencia para guiar futuras intervenciones de desarrollo y asegurar mayor efectividad.

Mientras que los enfoques de gestión tradicionales pueden haber identificado objetivos o resultados durante la planificación, una vez que comenzó la implementación, la supervisión se centra principalmente en insumos, actividades y productos. Aunque se trata de áreas de mayor responsabilidad para los coordinadores, centrarse durante el monitoreo en el nivel de resultados durante la implementación es uno de los cambios fundamentales introducidos por la Gestión Basada en los Resultados y es una función fundamental del Sistema de Monitoreo Estratégico.

Desde la perspectiva de la Gestión Basada en los Resultados, el foco permanece en los resultados, no solo durante la planificación sino también durante la implementación. A este respecto, la UNODC asigna gran importancia a la presentación de informes concisos basados en los resultados en sus informes semestrales y anuales de progreso del programa.

La supervisión se lleva a cabo principalmente a nivel de proyecto / programa. Por lo tanto, como se vio anteriormente, el marco lógico proporciona el marco guía general para diseñar el sistema y el marco de supervisión del proyecto / programa.

El marco de monitoreo del desempeño facilita la "gestión para los resultados" durante la implementación del proyecto / programa al proporcionar un plan estructurado para la recopilación y uso de datos durante la implementación. Los datos reales recopilados en indicadores del marco lógico y el análisis de estos datos, le permiten al equipo evaluar el progreso y detectar problemas que pueden interferir con el logro de resultados lo suficientemente oportunos como para tomar medidas correctivas.

Una herramienta útil para facilitar evaluaciones de rendimiento es un Cuadro de Control para el programa. Existen muchos softwares sofisticados, pero se puede producir un cuadro de control simple y rentable usando Excel. Usando una hoja de cálculo, podemos ingresar datos para mostrar el logro real del programa frente a las líneas de base y los objetivos de todos los indicadores contenidos en el marco lógico. Este recurso nos proporciona una visión general amplia de dónde se encuentra el programa en relación con los logros planificados para cada resultado.

En el anexo B se muestra el cuadro de Monitoreo del Componente 3 para las actividades de la gestión 2017.

4.- Usar datos de monitoreo para proporcionar retroalimentación oportuna

El aprendizaje es una característica central de la gestión basada en los resultados porque nos permite reflexionar sobre lo que funcionó y no funcionó, y luego refinar nuestra estrategia y enfoque para lograr o mejorar los resultados. El aprendizaje puede surgir de un ejercicio formal, como una evaluación (para ser discutido más adelante), o suceder informalmente, a través de reuniones periódicas en equipo donde el personal se reúne para reflexionar sobre las fortalezas y debilidades del proyecto / programa.

En términos generales, el proceso de identificación de lecciones aprendidas y/o mejores prácticas implica una reflexión crítica en torno a las siguientes preguntas clave:

- ¿Cuál fue el desafío o circunstancia particular que enfrentaron en ese momento? (contexto)
- ¿Cuál fue el enfoque adoptado por el proyecto / programa para superar el desafío y / o capitalizar la situación y cuáles fueron los resultados logrados (positivo, negativo, neutro)?
- ¿Qué causas llevaron a estos resultados?
- ¿Qué acciones y/o métodos empleados por la organización funcionaron bien y cuales no funcionaron bien? ¿Qué mejoras podrían hacerse al enfoque para garantizar mejores resultados en el futuro, si corresponde?
- ¿Qué recomendaciones concretas derivadas de esta experiencia podemos aprender para hacer que las cosas funcionen mejor la próxima vez?

Un paso final e importante en el proceso implica la implementación de un conjunto de acciones concretas para asegurar que la experiencia adquirida se integre y / o estandarice dentro del programa o, más ampliamente, de la organización. La reflexión crítica sobre las experiencias de aprendizaje es ciertamente una parte vital del proceso, sin embargo, (Hacer, Aprender, Ajustar), las lecciones aprendidas solo son útiles cuando se aplican prácticamente y sirven para informar la acción futura.

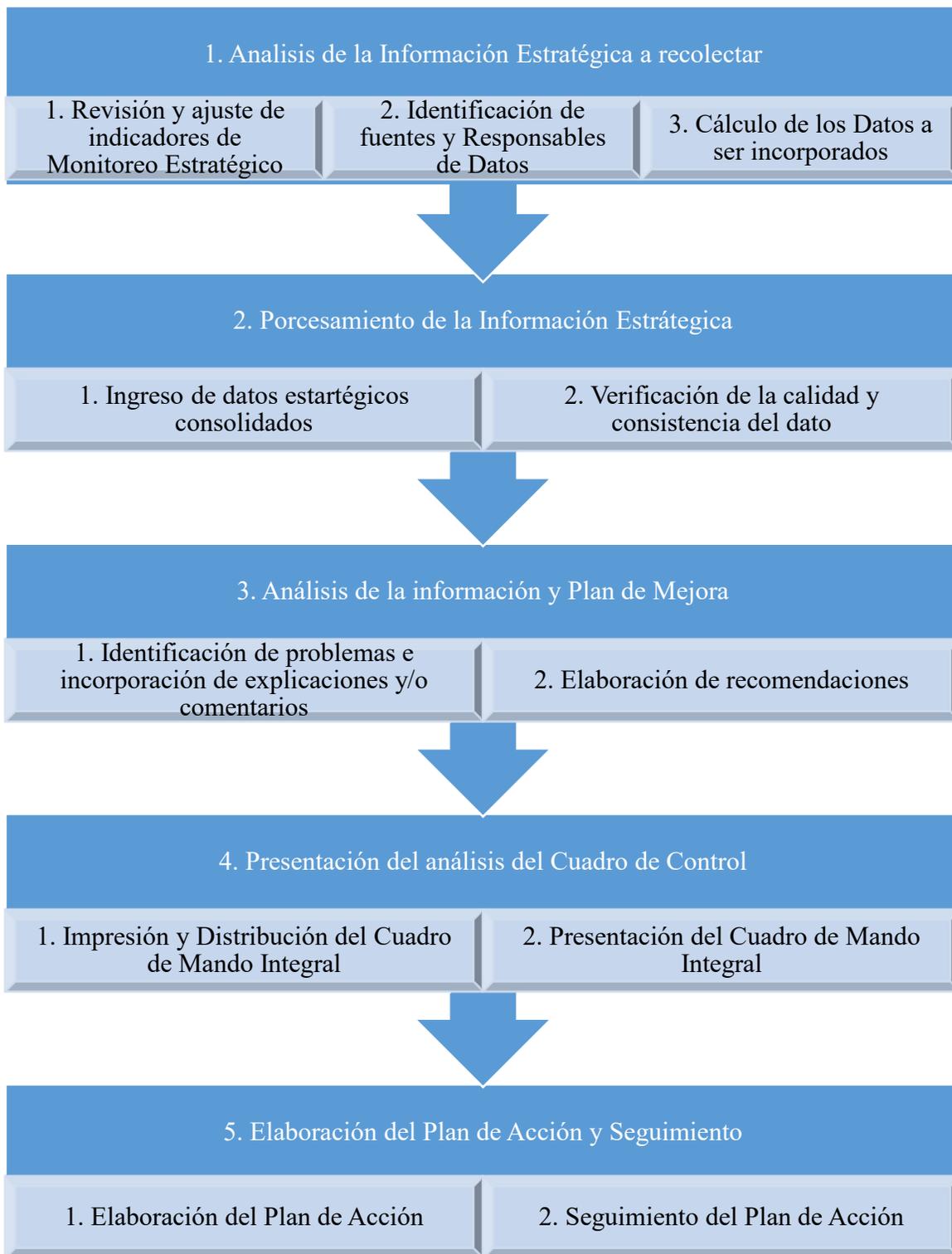
El proceso para identificar una lección aprendida puede no necesariamente involucrar documentación escrita real, el enfoque permanece en la reflexión crítica colectiva y la aplicación de lo que se aprendió.

La presentación de informes de resultados es uno de los desafíos clave, y elemento fundamental de la gestión basada en los resultados, ya que desempeña un papel vital en la capacidad de demostrar el valor de un programa o proyecto. A menudo, los informes no cuentan ampliamente la historia de los efectos generados por sus intervenciones. "Los informes de gestión basada en los resultados cambian la atención de la presentación de informes centrada en actividades para comunicar información importante sobre actividades clave, productos y los resultados o cambios resultantes asociados con la estrategia de

producción. La presentación de informes está vinculada a las demandas de las partes interesadas y la intención de utilizar la información que se proporciona. Esto incluye la presentación de informes a los órganos rectores, la dirección ejecutiva, el nivel de gestión de programación, así como la presentación de informes a los socios y a nivel nacional, según se considere pertinente para algunas organizaciones. El objetivo es la responsabilidad, la mejora y el desarrollo de los sistemas de conocimiento a nivel organizacional y global. Por lo tanto, es esencial informar el progreso del programa provisional a los participantes, gerentes y partes interesadas y entregar un informe final de los resultados del programa es por lo tanto esencial.

SISTEMA DE MONITOREO ESTRATÉGICO-INSTRUMENTO DE USO

El Monitoreo Estratégico, conlleva las siguientes fases sucesivas:



PROCESO 1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN ESTRATÉGICA RECOLECTADA

Procedimiento 1.1. Revisión y ajuste de indicadores de Monitoreo Estratégico

No.	Actividades	Responsables	Participantes	Normas del Proceso
1.1.1	Definir indicadores programáticos para el monitoreo estratégico	Experto en Monitoreo y Seguimiento	Coordinador de Programa, Coordinador del Componente y Especialista en Validación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los indicadores programáticos serán seleccionados, actualizados y/o refrendados anualmente. 2. Los indicadores programáticos que serán relevantes para el Programa Z68 podrán extraerse del marco lógico de los resultados de cada proyecto. 3. Podrán seleccionarse hasta un máximo de 10 indicadores programáticos.
1.1.2	Verificar las metas			
1.1.3	Actualizar y ajustar los indicadores			

Procedimiento 1.2: Identificación y revisión de fuentes y responsables de datos

1.2.1	Revisar documentos para identificar las fuentes de datos que contienen la información necesaria para el Cuadro de Mando	Experto en Monitoreo y Seguimiento.	Coordinador del Componente, Experto en Finanzas y	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las Fuentes de información para la construcción de indicadores, serán documentos oficiales de la UNODC (Informes de avances y otros documentos relevantes).
-------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1.2.2	Realizar visitas a los Componentes o a las instituciones que generan la información.		Especialista en Validación de la Información.	2. Cada indicador deberá usar la misma fuente de información para facilitar su comparación. 3. Será indispensable realizar una revisión del Plan de Acción del periodo anterior. 4. Los Coordinadores de los Componentes facilitarán la información necesaria y actualizada para la construcción de los indicadores del Cuadro de Mando Integral.
1.2.3	Sistematizar la recopilación de la información			

PROCESO 1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN ESTRATÉGICA RECOLECTADA

Procedimiento 1.3 Revisión y ajuste de indicadores de Monitoreo Estratégico

No.	Actividades	Responsables	Participantes	Normas del Proceso
1.3.1	Crear Archivos auxiliares para la construcción de los indicadores estratégicos	Experto en Monitoreo y Seguimiento.	Coordinador de Programa, Coordinador del Componente	Si el indicador que se incorpora esta expresado en porcentaje, deberá insertarse un comentario en donde se explique el Numerador y el denominador.
1.3.2	Realizar los cálculos necesarios para ser vaciados al Cuadro de Mando Integral.			Si la metodología para el cálculo de indicadores cambia en el periodo de evaluación, el Coordinador deberá justificar dicho cambio.

PROCESO 2. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION ESTRATÉGICA

Procedimiento 2.1: Ingreso de datos estratégicos consolidados

2.1.1	Vaciar la información financiera, programática y de gestión en la hoja de “Ingreso de Datos” del Cuadro de Mando Integral	Experto en Monitoreo y Seguimiento.	Coordinador del Componente, Experto en Finanzas y Especialista en Validación	Los documentos que sustentan los datos deben estar ordenados cronológicamente en un archivo a fin de facilitar la comprensión de los indicadores.
1.2.2	Documentar la situación actual de los indicadores, para contar con insumos en la etapa de análisis.			

Procedimiento 2.2 Verificación de la calidad y consistencia del dato

2.2.1	Revisión de los datos ingresados para verificar la calidad y la consistencia de estos.	Experto en Monitoreo y Seguimiento.	Coordinador del Componente, Experto en Finanzas y Especialista en Validación	De encontrarse inconsistencias en los datos ingresados, será el Coordinador del Componente quien dará las explicaciones correspondientes.
2.2.2	Hacer los ajustes y las correcciones que sean necesarias en los datos del Cuadro.			

PROCESO 3. PROCESO DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y PLAN DE MEJORA

Procedimiento 3.1: Identificación de problemas e Incorporación de explicaciones y/o comentarios

No.	Actividades	Responsables	Participantes	Normas del Proceso
3.1.1	Identificar problemas que pueden ser clasificados en: Cuellos de botellas, Sub ejecuciones, débil comunicación, baja capacidad de ejecución o de gestión del Componente, falta de priorización de las actividades, fallas en las adquisiciones, inadecuado manejo de los recursos, inadecuada planificación, etc.	Experto en Monitoreo y Seguimiento	Coordinador de Programa, Coordinador del Componente, Experto en Finanzas y Especialista en Validación	De ser necesario investigar los problemas, y se establecerá un plazo no mayor de 5 días para explicar las causas en un informe en conjunto. Dicho informe de será presentado y analizado en la Reunión de Coordinadores.
3.1.2	Analizar la información obtenida, y redactar en conjunto las explicaciones pertinentes.			
3.1.3	Incorporar comentarios y explicaciones para los indicadores en los que se han observado problemas en el Cuadro de Mando Integral.			

PROCESO 3. PROCESO DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y PLAN DE MEJORA

Procedimiento 3.2. Elaboración de las recomendaciones

No.	Actividades	Responsables	Participantes	Normas del Proceso
3.2.1	<p>Discutir y seleccionar opciones de recomendaciones para ser presentadas en la Reunión de Coordinadores tomando en cuenta las siguientes categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Problemas que sean relativamente fáciles de resolver y que se puedan referir al Componente para su solución. ❖ Problemas externos y que requerirán acción por parte del Representante de la UNODC. ❖ Problemas más serios y que requerirán un trabajo conjunto entre la UNODC, la Unión Europea y la Contraparte Nacional para solucionarlos. 	Experto en Monitoreo y Seguimiento	Coordinador de Programa, Coordinadores de los Componentes, Experto en Finanzas y Especialista en Comunicación	<p>Todos los participantes de la reunión de coordinadores recibirán una copia de las hojas del Cuadro de Mando, previa presentación de los resultados.</p> <p>Todos los participantes habrán tenido conocimientos previos sobre el uso y la utilidad de Cuadro de Mando Integral y de las recomendaciones para la toma de decisiones.</p>
3.2.2	Escribir en la Sección de recomendaciones del Cuadro de Mando, la recomendación seleccionada			

A. Cuadro de Mando Integral

La herramienta que facilitará el Monitoreo Estratégico al Componente 3 del Programa Z68 es el “Cuadro de Mando Integral”. Este instrumento sirve para que se recopile información relacionada con el avance de los indicadores programáticos, financieros y de gestión del Componente, y es presentada en la Reunión de Coordinadores para facilitarles el análisis estratégico y la toma oportuna de decisiones.

El Cuadro de Mando de Integral permite a los miembros del programa, monitorear en forma objetiva y estratégica los resultados, avances y logros en la gestión y provisión de servicios. Permite, además, identificar oportunamente las desviaciones entre las metas y la ejecución de los indicadores programáticos, financieros y de gestión del proyecto, lo que facilita las reorientaciones y ajustes necesarios para mejorar la gestión, particularmente cuando las acciones necesarias están fuera del alcance del Coordinador del Componente 3 y de la Experta en Monitoreo y Seguimiento.

La Experta en Monitoreo y Seguimiento de la UNODC, tiene la responsabilidad de actualizar y presentar esta herramienta al Coordinador del Programa, en coordinación con el Experto en Lucha contra el Narcotráfico, y los demás integrantes del Componente 3 del programa Z68.

El Cuadro de Mando Integral es una aplicación en Excel diseñada para facilitar el ingreso de información, la presentación de gráficos, así como la edición e impresión de hojas.

Al ingresar al archivo, el usuario accede a una pantalla con tres opciones, cada uno de los segmentos identificados por colores se encuentra:

En color azul, Información General: en este menú se debe ingresar en detalle, la Información general del Componente, así como la hoja de ingreso de datos.

En color rojo, Indicadores: permite ingresar en las hojas donde se presentan las gráficas de los indicadores financieros, programáticos y de gestión, así como en las hojas del resumen de indicadores.

En color verde, Informes: facilita el acceso a las hojas de recomendaciones y a las acciones consideradas por la UNODC.

B. Indicadores para el Monitoreo Estratégico

Para el análisis estratégico, se consideraron, tres tipos de indicadores:

- **Financieros**, tal y como lo indica, son todos los referidos a aspectos, puramente financieros, es decir, manejo y administración de recursos financieros: Presupuesto, desembolsos, gastos, etc.
- **De Gestión**: Es lo referido a asumir y ejercer responsabilidades sobre las determinadas actividades en el quehacer del Componente 3.
- **Programáticos**: Son los que reflejan la consecuencia de las acciones. Se concentran principalmente en aportes, procesos y efectos útiles, y pueden utilizarse para hacer un rastreo del progreso de la implementación del programa.

C. Fuentes de Información

- a. Las fuentes de información que se usaron, a fin de centrarse en la información específica son:
- b. Documentos clave de los coordinadores de los Componente – Planes Operativos Anuales de trabajo y los presupuestos - Informes de seguimiento y evaluación de los planes de trabajo – Planes de Adquisiciones Anuales - Actualizaciones del programa y las solicitudes de desembolso a la Unión Europea - Los resultados de evaluaciones de medio término del Programa - Informe Financiero Anual del Programa (Documento Confidencial)
- c. Los informes de Validación de la Información de Incineración/ destrucción de Drogas Ilegales incautadas en Bolivia, tanto semestral como Anual (Documentos Confidenciales)

- d. Información adicional (además de los informes regulares) emitida por los coordinadores de los componentes, en respuesta a una petición específica de la Experta en Monitoreo y Seguimiento
- e. Información/observaciones y comentarios recibidos desde el Coordinador del programa.
- f. La información y documentos de los desembolsos de contribución de la Unión Europea.
- g. Otros documentos de la Unión Europea - Informe de Desempeño de la Subvención - Cartas de los gestores de la Unión Europea y cualquier otro tipo de correspondencia del Financiador. - Minutas de Reuniones de trabajo con el financiador y las contrapartes Nacionales: Ministerio de Gobierno, FELCN, CONALTID, etc. - Otras fuentes disponibles

Estos indicadores fueron elaborados y serán revisados anualmente y serán parte del Plan de Monitoreo Estratégico.

4. Análisis y reportes

La Experta de Monitoreo y Seguimiento analizará la información presentada por el Coordinador del Componente 3 y hará las correspondientes recomendaciones, también podrá determinar las cuestiones que se deben aclarar, en tal sentido, se podrán celebrar reuniones para obtener más información sobre temas específicos y así proporcionar el acatamiento de las recomendaciones que hubieren surgido. Un resumen ejecutivo sería aconsejable y muy provechoso para la UNODC.

5. Toma de decisiones y seguimiento

Después del análisis y las observaciones de la Experta de Monitoreo y Evaluación, se presenta el Cuadro de Mando Integral al Coordinador del Programa, incluidas las recomendaciones que hubieren surgido. Durante las reuniones mensuales de Coordinadores de la UNODC, la Experta en Monitoreo y Planeamiento, presenta el Cuadro de Mando Integral, señalando oportunamente, los problemas, estancamientos o dificultades

identificadas y todas las acciones correctivas que se proponen, en forma de recomendaciones. Los Coordinadores de la UNODC, en pleno, deben revisar el informe, tomando en consideración las recomendaciones de la Experta en Monitoreo y Seguimiento, para tomar decisiones y acciones a poner en marcha. Las decisiones que se tomen, así como la aprobación de estas, deben quedar reflejadas en la minuta de la reunión plenaria de Coordinadores de la UNODC.

6. Comunicaciones

La Experta en Monitoreo y Evaluación, informará sobre sus acciones y los resultados al Representante de la UNODC. Asimismo, proporcionará un Resumen Ejecutivo de los hallazgos del Monitoreo Estratégico, a cada Coordinador de los componentes del Programa Z68, previa a la reunión de Coordinadores. Se deberá recoger en cada sesión de trabajo de los Coordinadores, una minuta, en la que se tome nota de la participación y de lo acontecido, incluidos los debates.

Todas las minutas, serán archivadas convenientemente por la Experta en Monitoreo y seguimiento.

Los Cuadros de Mando Integral generados, también pueden ser considerarse herramientas ejecutivas para el seguimiento de las actividades de los otros programas y proyectos de la UNODC en Bolivia. Sin embargo, se debe tomar decisiones respectivas sobre la confidencialidad de la información en ellos descritos.

7. Visitas de Campo

Como parte del proceso de Monitoreo Estratégico, la Experta en Monitoreo y Seguimiento, participarán, de ser posible, periódicamente las zonas geográficas en donde se estén ejecutando actividades del proyecto, y a los actos de Incineración/destrucción de drogas ilegales incautadas en Bolivia. Estas visitas no son de gestión ni de "auditoría". Los objetivos de las visitas de campo son las siguientes:

- Tener la oportunidad de aprender sobre los éxitos y desafíos de las actividades.

- Tener una mejor comprensión de las actividades en las zonas de trabajo del programa y ayudarlo a entender los detalles de las actividades diarias del Componente 3.
- Buscar información adicional sobre temas específicos que puedan haber surgido durante el proceso de revisión del Cuadro de Mando Integral, a fin de que se pueda tomar decisiones apropiadas.
- Verificar y validar algunos de los datos reportados por el Componente
- E informar sobre las decisiones tomadas por el Representante de la UNODC y de las reuniones de Coordinadores.

Las pautas recomendadas para la realización de las visitas de Monitoreo Estratégico sobre el terreno son los siguientes:

- Las visitas de campo se pueden realizar de manera rutinaria o cuando sea necesario.
- Las visitas regulares de campo se llevan a cabo periódicamente. Por ejemplo, trimestre o anualmente.
- Las visitas de investigación de campo se llevan a cabo cuando sea necesario, por ejemplo, cuando se hubieren identificado una situación que merezca atención o se haya considerado un potencial problema, para cuya resolución se necesita investigar más sobre el asunto.

Esto requiere una planificación cuidadosa para garantizar que se aborden exclusivamente, cuestiones fundamentales.

Previo a las visitas la Experta en Monitoreo y Seguimiento, deberán revisar los siguientes documentos:

- Resumen del Informe de Progreso, Plan de trabajo.
- Presupuesto anual.
- Cuadro de Mando Integral
- Los datos estadísticos sobre el componente, en la zona que se visita.

Después de la visita de campo:

Después de las visitas de campo, la experta en Monitoreo y Seguimiento deberá redactar un breve informe para la reunión de Coordinadores de la UNODC. Los miembros del equipo deben revisar los informes y formular las recomendaciones necesarias.

6.5. CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA

6.5.1. CONCLUSION

La presente memoria laboral describe de manera clara las actividades desarrolladas por la postulante de la memoria laboral en el puesto de trabajo del Componente 3 del Programa Z68, “Programa de Apoyo de la UNODC a la Implementación del Plan de Acción de la Estrategia de Lucha contra el Narcotráfico y Reducción de Cultivos Excedentarios de Coca del Estado Plurinacional de Bolivia”

Del conjunto de actividades desarrolladas al interior de la UNODC, la postulante de la Memoria laboral ha pretendido reflejar su experiencia laboral enfocándose básicamente sobre una de las actividades que desarrolla en la actualidad y su aporte consiste en haber participado conjuntamente con los demás actores del Programa en la búsqueda de implementar y mejorar los procedimientos para el conjunto de las tareas desarrolladas en el Programa y colaborar con su aplicación lo que hace que se encuentre satisfecha por aportar con sus conocimientos y con su trabajo a una organización tan importante a nivel internacional, como es la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito – UNODC.

7. CRONOGRAMA

<https://www.grandespymes.com.ar/2017/02/09/el-control-estrategico-de-la-empresa/> (por Claudio Pizzi)

<http://economipedia.com/definiciones/control-presupuestario.html>

Gestión Basada en Resultados para la Programación de Asistencia Internacional en Global Affairs Canada: A How to Guide. Segunda edición, 2016.

Manual de Evaluación: Guía para el diseño, realización y uso de evaluaciones independientes en UNODC, 2017.

Conceptos de Administración Estratégica, Novena edición, Fred R. David. 2003

9. ANEXOS

Los anexos que se adjuntan, tienen el propósito de sustentar el trabajo de Memoria Laboral que ha sido elaborado por la postulante y se identifican como sigue:

- Anexo A Marco Lógico de los Resultados, elaborado para el Componente 3 del Programa Z68.
- Anexo B Cuadro de Monitoreo del Componente 3 para las actividades de la gestión 2017.
- Anexo C Documento del Proyecto
- Anexo D Programa País 2016-2020 de la UNODC en Bolivia
- Anexo E Estrategia de Lucha contra el Narcotráfico y Reducción de Cultivos Excedentarios de Coca del Estado Plurinacional de Bolivia

ANEXOS