



Convenio sobre la Diversidad Biológica

Distr. general
19 de septiembre de 2024
Español
Original: inglés

Conferencia de las Partes en el Convenio sobre la Diversidad Biológica

16^a reunión

Cali (Colombia), 21 de octubre a 1 de noviembre de 2024

Tema 7 del programa provisional*

**Administración del
Convenio y presupuesto
para los fondos fiduciarios**

Conferencia de las Partes en el Convenio sobre la Diversidad Biológica que actúa como reunión de las Partes en el **Protocolo de Cartagena sobre Seguridad de la Biotecnología**

11^a reunión

Cali (Colombia), 21 de octubre a 1 de noviembre de 2024

Tema 6 del programa provisional*

**Administración del Convenio y
presupuesto para los fondos
fiduciarios**

Conferencia de las Partes en el Convenio sobre la Diversidad Biológica que actúa como reunión de las Partes en el Protocolo de Nagoya sobre Acceso a los Recursos Genéticos y **Participación Justa y Equitativa en los Beneficios que se Deriven de su Utilización**

Quinta reunión

Cali (Colombia), 21 de octubre a 1 de noviembre de 2024

Tema 6 del programa provisional*

**Administración del Convenio y
presupuesto para los fondos
fiduciarios**

Revisión funcional de la Secretaría

Nota de la Secretaría

1. En el párrafo 35 de la decisión [15/34](#), la Conferencia de las Partes en el Convenio sobre la Diversidad Biológica pidió a la Secretaría Ejecutiva que realizara una revisión funcional externa detallada de la estructura de la Secretaría, en consulta con la Directora Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, y de la implementación del programa de trabajo de la Secretaría, teniendo en cuenta el marco de presupuestación basada en los resultados, la evaluación preliminar de riesgos que figuraba en el documento CBD/COP/15/7/Add.1, las recomendaciones del informe de auditoría de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna y los riesgos detectados, con miras a actualizar su estructura y la clasificación de los puestos a la luz del Marco Mundial de Biodiversidad de Kunming-Montreal, centrándose la atención en la aplicación por las Partes, que se presentaría a la Conferencia de las Partes para su consideración y la adopción de medidas en su 16^a reunión.

2. Llevar a cabo una revisión funcional exhaustiva es un ejercicio complejo y laborioso que requiere la participación activa de todo el personal de una organización, así como el liderazgo comprometido y la visión estratégica de su máximo responsable. Por consiguiente, en 2023, la Secretaría organizó un retiro para todo el personal, que proporcionó valiosas aportaciones con vistas a la preparación del informe de análisis inicial y la puesta en marcha de la revisión funcional. Debido al prolongado proceso que requirió el nombramiento de la nueva Secretaria Ejecutiva, durante el cual el Secretario Ejecutivo Adjunto asumió la función de Secretario Ejecutivo Interino, además de sus funciones como adjunto, y al hecho de que otros puestos de personal directivo superior estaban también en proceso de contratación, y considerando la escasez

* CBD/COP/16/1, CBD/CP/MOP/11/1 y CBD/NP/MOP/5/1, respectivamente.

de recursos de personal en toda la Secretaría, no se pudo tomar ninguna medida para poner en marcha la revisión funcional antes de la presente reunión.

3. Con la incorporación de la nueva Secretaría Ejecutiva en julio de 2024, la Secretaría encargó a una empresa consultora la preparación de un informe de análisis inicial para ayudar a poner en marcha la revisión funcional, que ahora podrá llevarse a cabo después de la presente reunión. El informe de análisis inicial se ha elaborado con vistas a lo siguiente:

- a) Revisar el contexto en el que se realizará la revisión funcional;
 - b) Sugerir posibles esferas de interés para el análisis y la evaluación en el contexto de la revisión funcional;
 - c) Proporcionar algunas indicaciones sobre el enfoque general de la revisión funcional;
 - d) Proporcionar observaciones iniciales sobre los riesgos institucionales críticos para las operaciones de la Secretaría que requerirían atención inmediata en la presente reunión.
4. El informe de análisis inicial para la revisión funcional preparado por los consultores se adjunta a la presente nota en la forma en la que recibió la Secretaría.

Informe de análisis inicial para una revisión funcional de la Secretaría del Convenio sobre la Diversidad Biológica¹

I. Resumen

El presente informe fue encargado por la Secretaría del Convenio sobre la Diversidad Biológica para contribuir a la puesta en marcha de una revisión funcional externa, de acuerdo con el mandato encomendado por la Conferencia de las Partes en el Convenio en su 15^a reunión.

La finalidad principal del presente informe es ayudar a preparar el terreno para la revisión funcional completa, proporcionando una idea del alcance y los posibles elementos de ese proceso. No pretende anticipar posibles elementos o resultados del proceso de revisión completa.

A la luz de la evolución del Convenio y sus Protocolos y los trabajos concomitantes encomendados a la Secretaría a lo largo del tiempo, el informe examina las barreras y desafíos que impiden que la Secretaría preste un apoyo eficaz y eficiente a las Partes. Teniendo en cuenta lo anterior, se sugieren posibles esferas de interés para el análisis y la evaluación destinados a la revisión funcional, y se ofrecen indicaciones con respecto al enfoque general de ese proceso, incluidos elementos para el proyecto de mandato para la revisión.

En el contexto de los resultados iniciales de una evaluación de los riesgos institucionales realizada por la Secretaría, así como de las observaciones de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna y de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas, el informe también presenta observaciones iniciales sobre los riesgos institucionales críticos para las operaciones de la Secretaría que requerirían atención inmediata en la 16^a reunión de la Conferencia de las Partes.

II. Antecedentes

1. En su 15^a reunión, celebrada en diciembre de 2022, la Conferencia de las Partes en el Convenio sobre la Diversidad Biológica (COP) adoptó el Marco Mundial de Biodiversidad de Kunming-Montreal (MMB) y decidió que este se habría de utilizar “como un plan estratégico para la aplicación del Convenio y sus Protocolos, así como para sus órganos y su Secretaría, en el período 2022–2030 y que, en tal sentido, el Marco se habrá de utilizar para armonizar y orientar mejor la labor de los distintos órganos del Convenio y sus Protocolos, su Secretaría y su presupuesto en consonancia con los objetivos y las metas del Marco”². Al mismo tiempo, en su décima reunión, la Conferencia de las Partes que actúa como reunión de las Partes (COP-MOP) en el Protocolo de Cartagena sobre Seguridad de la Biotecnología adoptó el Plan de Aplicación para ese Protocolo como un instrumento que sucedería al Plan Estratégico para el período 2011-2020. El Plan de Aplicación “se basa en el Marco Mundial de Biodiversidad de Kunming-Montreal y es complementario a él”³.

2. En este contexto, la COP, en la misma reunión, pidió a la Secretaría Ejecutiva que realizará “una revisión funcional detallada de la estructura de la Secretaría [...] y de la implementación del programa de trabajo de la Secretaría [...] con miras a actualizar su estructura y la clasificación de los puestos a la luz del Marco Mundial de Biodiversidad de Kunming-Montreal, centrando la atención en la aplicación por las Partes, que se presentaría a la Conferencia de las Partes para su consideración y la adopción de medidas en su 16^a reunión”. Esta

¹ Preparado por Andreas Engler y Cyrie Nikuze Sendashonga (consultores).

² CBD/COP/DEC/15/4, párr. 8.

³ CBD/CP/MOP/DEC/10/3.

revisión funcional habría de realizarse en consulta con la Directora Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, “teniendo en cuenta el marco de presupuestación basada en los resultados, la evaluación preliminar de riesgos que figuraba en el documento CBD/COP/15/7/Add.1, las recomendaciones del informe de auditoría de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna y los riesgos detectados”⁴.

3. Tras la COP 15, en febrero de 2023, la entonces Secretaria Ejecutiva, la Sra. Elizabeth Maruma Mrema, dejó la Secretaría, y el Secretario General de las Naciones Unidas designó al Sr. David Cooper como Secretario Ejecutivo Interino, función que desempeñó hasta julio de 2024, cuando la Sra. Astrid Schomaker se incorporó a la Secretaría como nueva Secretaria Ejecutiva.

4. Llevar a cabo una revisión funcional exhaustiva es un ejercicio complejo y laborioso que requiere la participación activa de todo el personal de una organización, así como el liderazgo comprometido y la visión estratégica del Secretario/a Ejecutivo/a. Debido al prolongado plazo que requirió el nombramiento de la nueva Secretaria Ejecutiva, durante el cual el Secretario Ejecutivo Adjunto asumió la función de Secretario Ejecutivo Interino, además de sus funciones como adjunto, y considerando la escasez de recursos de personal en toda la Secretaría, no resultó posible tomar ninguna medida para poner en marcha la revisión funcional antes de la COP 16.

5. El retraso de la revisión, aunque no estaba previsto ni planificado, puede ofrecer sus ventajas, ya que la Secretaría, cuando emprenda la revisión tras la COP 16, contará con dos años de experiencia en el apoyo a la implementación del MMB, lo que ayudará a evaluar la eficacia y eficiencia de la estructura actual y las funciones programáticas y operativas a la luz de las necesidades de apoyo en el contexto del MMB. Además, la revisión podrá tener en cuenta las decisiones que se prevé que se adopten en la COP 16, sobre temas tales como el nuevo programa de trabajo con respecto al artículo 8 j), la información digital sobre secuencias de recursos genéticos o las nuevas esferas de trabajo para abordar las necesidades científicas y técnicas para la implementación del MMB, que pueden tener importantes repercusiones en los programas de trabajo del Convenio y en el apoyo que requiere la Secretaría. Por lo tanto, la revisión funcional que se llevará a cabo después de la COP 16 podrá reflejar plenamente estos nuevos acontecimientos.

III. Finalidad y elementos del presente informe

6. El presente informe ha sido encargado por la Secretaría para contribuir, mediante las actividades siguientes, a la puesta en marcha de la revisión funcional que se llevará a cabo después de la COP 16:

- a. Revisar el contexto en el que se realizará la revisión;
- b. Sugerir posibles esferas de interés para el análisis y la evaluación;
- c. Proporcionar algunas indicaciones sobre el enfoque general de la revisión funcional; y
- d. Proporcionar observaciones iniciales sobre los riesgos institucionales críticos para las operaciones de la Secretaría que requerirían atención inmediata en la COP 16.

7. La evaluación que se presenta en este informe se basa en un estudio de los documentos pertinentes, incluidos documentos oficiales, análisis adicionales y datos estadísticos facilitados por la Secretaría, así como en las aportaciones preliminares del personal de la Secretaría a una serie de preguntas de sondeo diseñadas para ayudar a comprender las preocupaciones y los puntos de presión principales. Es importante señalar que la búsqueda de estas aportaciones no pretende en modo alguno anticiparse a un proceso de participación sistemática del personal y de interesados externos en la revisión funcional que se llevará a cabo después de la COP 16.

⁴ CBD/COP/DEC/15/34, párr. 35.

IV. Contexto de la revisión funcional⁵

1) Evolución del Convenio y trabajos encomendados a la Secretaría

8. La Secretaría del Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB) opera en un entorno dinámico, dada la creciente urgencia de las amenazas mundiales a la biodiversidad en los últimos años y una mayor concienciación entre los gobiernos, la sociedad civil y el público en general en cuanto a que la biodiversidad se está deteriorando en todo el mundo a un ritmo sin precedentes en la historia de la humanidad. La adopción del MMB es la expresión más reciente del reconocimiento de la urgencia que reviste detener los factores que impulsan la pérdida de biodiversidad.

9. La creciente concienciación sobre la necesidad de una acción coordinada a escala mundial en materia de biodiversidad se ha reflejado en una ampliación de los trabajos del Convenio y las consiguientes necesidades de apoyo a través de su Secretaría. A medida que el Convenio maduraba, sus programas de trabajo y la labor de la Secretaría se ampliaron, sobre todo con la adición de dos acuerdos suplementarios, el Protocolo de Cartagena sobre Seguridad de la Biotecnología (que fue adoptado el 29 de enero de 2000 y entró en vigor el 11 de septiembre de 2003), y el Protocolo de Nagoya sobre Acceso y Participación en los Beneficios (que fue adoptado el 29 de octubre de 2010 y entró en vigor el 12 de octubre de 2014). Con la entrada en vigor de estos dos protocolos, también se creó un Comité de Cumplimiento para cada órgano. Además, se añadieron dos nuevos grupos de trabajo u órganos subsidiarios, el Grupo de Trabajo Especial de Composición Abierta sobre el Artículo 8 j) y Disposiciones Conexas del Convenio sobre la Diversidad Biológica, creado en mayo de 1998, y el Grupo de Trabajo Especial de Composición Abierta sobre la Revisión de la Aplicación del Convenio, creado en febrero de 2004 y sustituido por el Órgano Subsidiario sobre la Aplicación en octubre de 2014.

10. Otros hitos importantes en la historia del Convenio son la adopción del Plan Estratégico 2011-2020, junto con las Metas de Aichi para la Diversidad Biológica, en la décima reunión de la Conferencia de las Partes. Además, el Protocolo Suplementario de Nagoya-Kuala Lumpur sobre Responsabilidad y Compensación se adoptó el 15 de octubre de 2010 como un protocolo suplementario del Protocolo de Cartagena sobre Seguridad de la Biotecnología, y entró en vigor el 5 de marzo de 2018.

11. La expansión del trabajo en el contexto del Convenio y sus Protocolos a lo largo de los años ha supuesto un aumento constante de las necesidades de apoyo para la Secretaría, como se refleja en una serie de indicadores. A modo de ejemplo, se ha producido un aumento considerable del número de reuniones a las que se deben prestar servicios, que ahora también incluyen, por ejemplo, reuniones de diversos órganos asesores, como el Comité Asesor sobre Movilización de Recursos, el Grupo de Trabajo Especial de Composición Abierta sobre Participación en los Beneficios que se Deriven de la Utilización de Información Digital sobre Secuencias de Recursos Genéticos y el Grupo de Expertos Técnicos sobre Presentación de Informes Financieros.

12. En cuanto a las reuniones intergubernamentales⁶, la Secretaría prestó servicios a nueve reuniones de ese tipo en 2023 y 2024, en comparación con cinco reuniones en cualquier otro período de dos años anterior a la negociación del MMB. El número medio de participantes en las reuniones de los órganos subsidiarios pasó de unos 700 participantes antes de la negociación del MMB a 860 en 2023 y a 2.300 entre enero y agosto de 2024. El número de reuniones a las que la Dependencia de Servicios de Conferencias de la Secretaría prestó servicios⁷ pasó de 13 reuniones en 2021 a 35 en 2023, y llegó a 23 reuniones solo en el primer semestre de 2024. Del mismo modo, el volumen de documentación tramitada por esa dependencia ha pasado de 144 documentos en 2021 a 481 documentos en 2022 y a 227 documentos solo en el primer semestre de 2024. Por lo tanto, la prestación de servicios a estas reuniones ha supuesto una presión

⁵ La presente sección se basa en los análisis y cifras que figuran en el documento CBD/COP/15/7/Add.1, e incluye las cifras actualizadas proporcionadas por la Secretaría, así como observaciones resultantes de la auditoría.

⁶ Reuniones de la COP, los órganos subsidiarios y los grupos de trabajo, incluida la COP 16.

⁷ Estas estadísticas incluyen reuniones que requirieron la preparación de documentos.

cada vez mayor tanto para el personal que presta apoyo programático como para el personal de apoyo para administración, servicios de conferencias, edición, traducción, inscripción y arreglos para los viajes de los participantes. Al mismo tiempo, la dotación de personal que presta servicios a las reuniones no ha aumentado con los años y parece ser claramente insuficiente⁸.

13. Del mismo modo, se ha producido una ampliación constante de los mandatos derivados de las decisiones adoptadas por las Partes en las reuniones del Convenio y sus Protocolos; esto incluye crecientes solicitudes para distintos tipos de actividades de capacitación, cooperación y asociación. La adopción del MMB en 2022 ha aumentado en gran medida los requisitos de la Secretaría para apoyar su implementación y el seguimiento de sus progresos, y las decisiones que se prevé que se adopten en la COP 16 probablemente implicarán nuevos mandatos que requerirán trabajo adicional por parte de la Secretaría.

14. A la luz de la evolución de los programas de trabajo del Convenio y sus Protocolos en los últimos decenios, resulta sorprendente observar que las necesidades de apoyo derivadas de las decisiones de las Partes no se han visto respaldadas por un aumento correspondiente de los recursos. A modo de ejemplo, mientras que entre 1996 y 2002 el número de puestos básicos se duplicó, pasando de los 28 puestos iniciales a 56 puestos, en los 20 años transcurridos entre 2004 y 2024, en los que se han establecido dos protocolos y un nuevo órgano subsidiario permanente, y han aumentado en gran medida las solicitudes dirigidas al Secretario/a Ejecutivo/a, los puestos básicos han aumentado en conjunto un 30 % (lo que equivale a una tasa bianual de alrededor del 3,5 %), pasando de 62 puestos en 2004 a 82 puestos en la actualidad. Un ejemplo de la reticencia de las Partes a aumentar los recursos básicos en consonancia con el crecimiento del trabajo encomendado es la adopción del Plan Estratégico para la Diversidad Biológica 2011-2020 en la COP 10, que supuso demandas adicionales para la Secretaría. Aunque la Secretaría necesitaba reforzar su capacidad, solo se aprobaron 4 puestos adicionales, lo que elevó el número total de puestos financiados con cargo al presupuesto básico de 68 a 72 puestos, cifra que se mantuvo hasta la COP 12, en la que se establecieron 6 puestos adicionales, seguidos de otros 4 puestos acordados en la COP 15.

15. La evidente incongruencia entre el trabajo encomendado y los recursos puestos a disposición de la Secretaría también fue señalada por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI), la oficina de las Naciones Unidas que presta servicios de auditoría interna. Al respecto, en 2019, la OSSI indicó que, si bien en la propuesta de presupuesto presentada a las Partes para el bienio 2019-2020 se solicitaban nueve puestos adicionales en previsión de un mayor volumen de trabajo derivado del marco mundial posterior a 2020 que se aprobaría en la COP 15, las Partes no aceptaron el aumento de puestos propuesto, aunque decidieron establecer el Grupo de Trabajo de Composición Abierta sobre el Marco Mundial de la Diversidad Biológica posterior a 2020 que, como señaló la OSSI, generó un número considerable de reuniones adicionales que la Secretaría debía preparar, lo que se sumó al volumen de trabajo existente, observando también que el presupuesto para consultoría (que podría haber ayudado a la Secretaría a obtener apoyo temporal para hacer frente al volumen de trabajo adicional) también fue recortado por las Partes⁹.

16. Del mismo modo, la Junta de Auditores de las Naciones Unidas, en 2019, al examinar las principales actividades de la Secretaría realizadas en respuesta a las decisiones de la COP más reciente, así como la disponibilidad de recursos y las necesidades adicionales de financiación para esas actividades, observó que “de un total de 82 actividades, 47 (el 57 %) no disponían de recursos suficientes para ejecutar todas las solicitudes formuladas en las decisiones antes mencionadas. La Junta observó que la Secretaría del Convenio sobre la Diversidad Biológica necesitaba 6.539.000 dólares en concepto de recursos adicionales para llevar a cabo esas actividades. Esos recursos permitirían financiar servicios de consultores y expertos, talleres, reuniones y nuevas contrataciones”¹⁰. En su recomendación relativa a esta observación, la Junta de Auditores señaló

⁸ A modo de ejemplo, la Dependencia de Servicios de Conferencias comprende solo tres miembros de personal para los servicios de idiomas y dos miembros de personal (incorporados en la sección de Administración) para la logística de las reuniones.

⁹ OSSI, Informe 2019/095, párr. 65.

¹⁰ A/75/5/Add.7, párrs. 215, 216.

la necesidad general de un “ajuste del programa de trabajo y la solicitud presupuestaria, con el fin de evaluar y aplicar un plan de trabajo más realista para la Secretaría de conformidad con los recursos disponibles”. A este respecto, la Secretaría proporcionó, en el documento CBD/COP/15/7/Add.1, su análisis de la correspondencia requerida entre los mandatos encomendados a la Secretaría y los recursos necesarios.

17. Aunque en la COP 15 las Partes acordaron cuatro puestos adicionales con cargo al presupuesto básico, en comparación con el bienio anterior, los recursos de la Secretaría siguen estando desbordados, incluso para la prestación de servicios básicos con arreglo al artículo 24 del Convenio, la preparación y prestación de servicios a las reuniones de la COP, las COP-MOP, los órganos subsidiarios, los grupos de trabajo especiales, los comités asesores y otras reuniones y talleres de expertos, así como para el trabajo programático. Cabe señalar que, además de que los recursos disponibles no están a la altura del aumento del trabajo encomendado, puede haber algunos problemas estructurales subyacentes que contribuyan al desajuste entre los recursos y el trabajo encomendado. Entre ellos se incluye, como factor potencialmente significativo, la acumulación de mandatos a lo largo de los últimos decenios sin que exista un mecanismo para que las Partes revisen la pertinencia continuada de esos mandatos a lo largo del tiempo y, si correspondiera, retiren los mandatos que hayan sido superados o integrados en el trabajo de la Secretaría a través de mandatos más recientes.

18. En los últimos años, factores imprevistos, como la pandemia mundial de COVID-19, han tenido como consecuencia un rápido aumento del número y la frecuencia de las reuniones oficiales y los procesos de expertos conexos en formatos virtuales. Aunque la pandemia ha cedido, el formato de reuniones y procesos virtuales ha quedado como un legado duradero, a menudo no en sustitución de las reuniones presenciales, que en muchos casos siguen siendo necesarias, sino para complementar las reuniones presenciales. Esto ha supuesto una presión adicional tanto para el personal sustantivo como para el personal de apoyo (esto es, de administración, servicios de conferencias, edición/traducción e inscripción).

2) Esfuerzos para mejorar la planificación y las operaciones de la Secretaría

19. La adopción del Plan Estratégico para la Diversidad Biológica 2011-2020 en la COP 10 vino acompañada de un total de 294 solicitudes dirigidas al Secretario Ejecutivo, el mayor número en la historia de la Secretaría. Las funciones de la Secretaría se ampliaron para incluir un mayor énfasis en catalizar la acción mediante la participación de un número creciente de interesados internacionales, regionales y nacionales mejor situados para ayudar a las Partes en la aplicación¹¹.

20. En la COP 11, celebrada en 2012, se solicitó que se llevara a cabo un examen a fondo del funcionamiento de la Secretaría, “con miras a actualizar su estructura y la clasificación de puestos conforme al enfoque de aplicación por las Partes del Plan Estratégico”¹². El examen se llevó a cabo entre 2014 y 2016 y, aparte de ajustes estructurales, dio lugar a importantes esfuerzos para mejorar la planificación y el seguimiento de las actividades de la Secretaría.

21. En concreto, como parte de ese examen, la Secretaría emprendió un proceso de planificación exhaustiva del trabajo bienal tras la COP 12, en 2014. El ejercicio de planificación, en el que participó todo el personal, permitió identificar “sus respectivos a) mandatos de las Partes para su labor, b) resultados esperados y c) contribuciones específicas al programa de trabajo general de la Secretaría respectivos, sobre la base del Plan Estratégico para la Diversidad Biológica 2011-2020, el Plan Estratégico para el Protocolo de Cartagena sobre Seguridad de la Biotecnología para 2011-2020, las decisiones emanadas de la COP 12, la COP-MOP 7 del Protocolo de Cartagena y la COP-MOP 1 del Protocolo de Nagoya, y cualquier otro mandato vigente emanado de reuniones anteriores”. Ese ejercicio condujo a la identificación las esferas “en las que la Secretaría goza de una ventaja comparativa y allí donde, dadas sus capacidades, puede respaldar mejor a las Partes y facilitar sus tareas en su misión estratégica a largo plazo de

¹¹ CBD/COP/15/7/Add.1, párr. 16.

¹² UNEP/CBD/COP/DEC/XI/31, párr. 25.

alcanzar los objetivos del Plan Estratégico para la Diversidad Biológica 2011-2020, el Plan Estratégico para la Seguridad de la Biotecnología y la consecución de las Metas de Aichi”¹³.

22. En el ejercicio de planificación, se utilizó el recién creado Marco de gestión basado en resultados para el bienio 2015-2016. Ese Marco se adoptó “a fin de que la Secretaría pudiera garantizar la coherencia en el enfoque integrado para todo el ámbito de la Secretaría respecto a las decisiones de las Partes, midiera el desempeño y garantizara que hubiera transparencia en los informes de resultados”¹⁴. También debía contribuir a facilitar la toma de decisiones dentro de la Secretaría y armonizar la planificación del trabajo del personal en toda la organización, así como facilitar una mejora de la gestión, el aprendizaje, la rendición de cuentas y el máximo aprovechamiento de los recursos para contribuir a mejorar la eficiencia en la Secretaría. En respuesta a la observación de auditoría formulada por la OSSI en 2019, la Secretaría, aprovechando la experiencia inicial con el Marco de gestión basado en resultados, realizó nuevos esfuerzos para integrar un enfoque basado en los resultados en la programación y presupuestación del trabajo para el bienio 2021-22.

23. Aunque la introducción del Marco de gestión basado en resultados y de la herramienta de presupuestación basada en resultados ofrece múltiples beneficios potenciales a la hora de planificar, presupuestar y supervisar las actividades de la Secretaría de forma más eficaz, esto ha planteado dificultades para la Secretaría, que se deben en parte a la escasez de recursos. Como señaló la Secretaría Ejecutiva en una evaluación realizada en 2022¹⁵, el marco debe optimizarse y actualizarse para garantizar que la planificación se armonicé y ajuste en función de las decisiones reales de la COP y las COP-MOP. Además, la Secretaría Ejecutiva señaló los siguientes puntos importantes:

- a. El ejercicio reveló que importantes funciones necesarias para la ejecución eficaz del trabajo de la Secretaría carecían de recursos suficientes o no existían en absoluto. Estas incluían el apoyo organizativo al seguimiento y la evaluación, la función de gestión de proyectos y programas y la prestación de servicios de conferencias esenciales, entre otros.
- b. También quedó claro que, mientras que se habían ido añadiendo mandatos continuamente, la Conferencia de las Partes no había establecido ningún mecanismo análogo para determinar con qué mandatos más antiguos aún se debía seguir trabajando, o cuáles podrían retirarse, sustituirse o eliminarse progresivamente. Esto dio lugar a una acumulación de líneas de trabajo dotadas de recursos insuficientes y cuya pertinencia no se ha supervisado de forma sistemática¹⁶;
- c. Por último, el ejercicio dejó claro que, a menudo, no se tenían en cuenta las implicaciones en lo que respecta a los recursos de toda la Secretaría cuando se adoptaban las decisiones (y viceversa). Por ejemplo, una decisión en la que se pide al Secretario/a Ejecutivo/a que lleve a cabo una actividad sobre un tema específico, que debe ejecutar una de las divisiones sustantivas, puede requerir recursos y apoyo de otras divisiones y dependencias y de la administración de la Secretaría, que no se tienen en cuenta en el momento de la toma de decisiones, o bien las decisiones presupuestarias se toman sin tener plenamente en cuenta las decisiones negociadas.

24. De cara al futuro, concluyó entonces la Secretaría Ejecutiva, la presupuestación basada en los resultados podría utilizarse para prever estas implicaciones en materia de recursos y determinar su viabilidad, en lugar de limitarse a mencionar que la decisión debe aplicarse “con sujeción a la disponibilidad de recursos”, una práctica que había dado lugar a que algunas de las

¹³ UNEP/CBD/COP/13/7/Add.2, párrs. 9 a 11.

¹⁴ *Ibid*, párrs. 12 y 13.

¹⁵ CBD/COP/15/7/Add.1, párr. 46.

¹⁶ La Secretaría está desarrollando actualmente una herramienta de seguimiento de decisiones que permitirá hacer un seguimiento eficaz de las decisiones.

solicitudes dirigidas al Secretario/a Ejecutivo/a no se hubieran aplicado, como se observó durante las auditorías de la OSSI y la Junta de Auditores¹⁷.

25. Otros elementos importantes de la revisión funcional iniciada en 2013 y parcialmente prorrogada son los siguientes:

- a. La prueba experimental de un enfoque matricial para la labor en todo el ámbito de la Secretaría, diseñada a fin de fomentar la colaboración y la coordinación entre divisiones, que se esperaba que diera lugar “a una prestación de servicios más coordinada, eficiente y eficaz para las Partes y otros interesados directos, aumentando al mismo tiempo al máximo el uso de los recursos tanto humanos como materiales con que cuenta la Secretaría”¹⁸, así como que contribuyera a mejorar la planificación y presupuestación anticipadas. Los resultados y las lecciones aprendidas se incluyen en el informe sobre la revisión funcional y deben examinarse en el contexto de la próxima revisión a fin de evaluar sus ventajas y desventajas de cara al futuro.
- b. La implementación de un marco de gestión de los riesgos institucionales. Aplicando ese marco, la Secretaría llevó a cabo una evaluación de riesgos basada en las cuatro categorías siguientes: 1) recursos humanos, 2) planificación y preparación de documentos y gestión de la información, 3) gestión de proyectos y programas, y 4) servicios de apoyo. Las conclusiones de esa evaluación se detallan en el documento CBD/COP/15/7/Add.1¹⁹ y constituyen una guía preliminar útil para identificar los principales riesgos y las estrategias de mitigación correspondientes, incluida una priorización de las solicitudes de recursos adicionales.
- c. Ajustes en la estructura de la organización y reorientación o rediseño de funciones específicas.

3) Desafíos y obstáculos persistentes que impiden prestar un apoyo eficaz y eficiente a las Partes

26. Aunque los esfuerzos realizados en los últimos diez años han dado lugar a una serie de mejoras en el funcionamiento de la Secretaría, la organización parece haber estado operando en modo de “extinción de incendios” durante un período prolongado. Aunque la pandemia de COVID-19 agravó claramente la situación, provocando, entre otras cosas, una dramática escasez de fondos para las funciones administrativas²⁰, la Secretaría ha sufrido las consecuencias de contar solo con arreglos puntuales y no sostenibles de apoyo para las Partes incluso antes de la pandemia. La imagen que se presenta es la de una organización aparentemente atrapada en un círculo vicioso: la falta continua de personal programático básico y la excesiva dependencia de personal de proyectos, consultores y becarios a corto plazo para apoyar las funciones básicas de la Secretaría han repercutido de manera negativa en la capacidad de la Secretaría para desarrollar un enfoque más estratégico para sus arreglos de apoyo. A su vez, esa falta de un enfoque más estratégico ha exacerbado aún más los arreglos de apoyo puntuales, afectando no solo la capacidad de la Secretaría para prestar plenamente el apoyo necesario a las Partes sino también, y en un grado cada vez más preocupante, la salud y el estado anímico del personal. Además, la falta de capacidad para centrar la atención en la orientación estratégica de la organización también ha impedido a la Secretaría beneficiarse plenamente de las mejoras propuestas e implementadas en el contexto de la última revisión funcional, ya que no hubo una gestión del cambio eficaz y sostenida.

27. Como consecuencia de la falta crónica de recursos sostenibles suficientes y de las deficiencias en el desarrollo de un enfoque integrado y estratégico de su trabajo, los siguientes problemas representan desafíos y obstáculos constantes para la eficacia y la eficiencia de las operaciones de la Secretaría y para la salud de la organización.

¹⁷*Ibid*, párr. 47.

¹⁸ UNEP/CBD/COP/13/7/Add.2, párr. 53; véanse los párrs. 19 a 55 para consultar la descripción completa de la fase experimental del enfoque matricial.

¹⁹ Párrs. 35 a 45, y anexo IV.

²⁰ Véase el documento CBD/COP/15/7/Add.1, párr. 34, para consultar los detalles.

28. La administración, las finanzas y la movilización de recursos, así como los servicios de conferencias (gestión de documentos, inscripción y asistencia para las personas que participan en las reuniones) son servicios fundamentales de la Secretaría. La forma en que estos se financian, dotan de personal y organizan actualmente en la Secretaría no es sostenible. Específicamente:

- a. La financiación de los servicios administrativos exclusivamente con cargo a los gastos de apoyo a los programas ya no parece reflejar la necesidad real de apoyo. La Junta de Auditores de las Naciones Unidas señaló, a finales de 2012, que la Secretaría registraba en ese momento gastos superiores a los previstos en concepto de gastos de apoyo a los programas durante los cuatro años anteriores, observando que “el déficit de financiación refleja la falta de fondos suficientes para las actividades de la División de Administración, lo cual podría repercutir en la continuidad y la eficiencia de la labor que desempeña la División, en particular teniendo en cuenta que más del 80 % de los puestos se sufragaban con cargo a los gastos de apoyo a los programas y que la contratación se había congelado a partir del 31 de diciembre de 2021”²¹.
- b. Las funciones esenciales para la organización de reuniones intergubernamentales son desempeñadas por equipos poco organizados de funcionarios que realizan estas tareas en función de las necesidades, además de su trabajo habitual²². Aunque, en términos generales, un enfoque que cubra los volúmenes máximos de trabajo en ámbitos específicos utilizando la capacidad de toda la Secretaría puede ser una herramienta útil y adecuada, este enfoque parece ser utilizado en la Secretaría cubrir carencias crónicas de personal básico en detrimento de la calidad del trabajo y la salud del personal. Teniendo en cuenta las continuas e importantes necesidades de apoyo a las reuniones en los últimos años, ya no resulta factible depender de “voluntarios” de diferentes partes de la Secretaría para cubrir este trabajo.
- c. Existe un desfase en las funciones específicas de gestión de programas y proyectos que apoyan el Marco de gestión basada en resultados de la Secretaría (incluido el seguimiento y la presentación de informes sobre los programas en toda la Secretaría, la gestión y el seguimiento de proyectos, la gestión de fondos, las relaciones con los donantes, etc.). Este desfase hace que los proyectos se prorroguen repetidamente, que los fondos se infrutilicen y que la información sobre los resultados sea escasa, así como que los costos de transacción sean elevados y los ingresos destinados al apoyo a los programas no sean suficientes.
- d. La recaudación de fondos para proyectos no está centralizada, lo que conduce a que las distintas dependencias/programas de la Secretaría recauden fondos para responder a las respectivas solicitudes de la COP de forma puntual y, a menudo, insuficientemente coordinada. Esto da lugar a que los niveles de financiación para las distintas esferas programáticas sean desiguales y a que la financiación para la Secretaría en su conjunto resulte menos que óptima.
- e. Parece requerirse comunicación y cooperación centralizadas entre la Dependencia de Finanzas de la Secretaría y administradores de proyectos capacitados que entiendan la gestión de proyectos y sepan cómo se relacionan los datos y la información de los proyectos con las cifras financieras del sistema contable de la Secretaría de las Naciones Unidas.

29. En lo que respecta al apoyo programático a las Partes, en la evaluación de riesgos interna realizada por la Secretaría, se concluyó que había una falta de personal programático básico y una excesiva dependencia de personal de proyectos, consultores y becarios a corto plazo para apoyar las funciones básicas relacionadas con el programa de trabajo existente del Convenio y sus

²¹ A/77/5/Add.7, párr. 58. Desde 2023, se ha producido una cierta mejora en los ingresos destinados al apoyo a los programas, de modo que los déficits acumulados de años anteriores se están absorbiendo gradualmente y se están cubriendo los puestos congelados. Sin embargo, los fondos parecen seguir siendo insuficientes para gestionar el aumento previsto de las operaciones debido al apoyo que se requiere para la implementación del MMB.

²² Véase el documento CBD/COP/15/7/Add.1, párrs. 41 y 42, para conocer más detalles.

Protocolos²³. Según la evaluación, este problema afectaba a una amplia gama de ámbitos de apoyo y repercutía en la calidad y la sostenibilidad del apoyo que brindaba la Secretaría, ya que muchos programas solo contaban con un miembro de personal para cubrir un amplio programa de trabajo o con personal que desempeñaba una doble función y prestaba servicios a múltiples programas. La evaluación también puso de manifiesto que, en relación con nuevas esferas de trabajo clave, como la información digital sobre secuencias de recursos genéticos, los avances en biotecnología, incluida la biología sintética y los cambios en las políticas en materia de seguridad de la biotecnología, la cooperación científica y técnica y la interfaz entre el sector empresarial y la biodiversidad, el trabajo debía cubrirse con personal de proyectos financiado con recursos temporales.

30. Además, cabe señalar que los Protocolos (el Protocolo de Cartagena sobre Seguridad de la Biotecnología y su Protocolo Suplementario sobre Responsabilidad y Compensación, y el Protocolo de Nagoya sobre Acceso y Participación en los Beneficios) son instrumentos jurídicos que plantean exigencias únicas a la Secretaría en función de las decisiones adoptadas por los distintos órganos rectores.

31. Dada la escasez general de personal en varias áreas, la Secretaría parece depender en parte de personal de Servicios Generales para realizar funciones de carácter programático que van más allá de sus tareas habituales. Esto es claramente un signo preocupante de una situación que parece haberse vuelto inmanejable.

4) Consideraciones fundamentales para seguir reforzando la estructura y las operaciones de la Secretaría

32. Tras la adopción del MMB por la Conferencia de las Partes en diciembre de 2022 y en respuesta a un mandato encomendado por las Partes²⁴, la Secretaría llevó a cabo en 2023 un análisis rápido de los programas de trabajo establecidos en el contexto del Convenio con respecto a las metas del MMB²⁵. Como seguimiento de ese ejercicio, las Partes encargaron a la Secretaría que llevara a cabo un examen y un análisis exhaustivos de los instrumentos y orientaciones de carácter científico y técnico existentes para apoyar la implementación del MMB, incluidas recomendaciones para ajustar la labor en el contexto del Convenio. La Secretaría ha llevado a cabo este examen y ha puesto los resultados de su labor a disposición de las Partes²⁶.

33. Por lo tanto, a nivel programático, se están desplegando esfuerzos para armonizar el programa de trabajo del Convenio con los objetivos y metas del MMB. En apoyo de esa armonización estratégica, las Partes también estudiarán en la COP 16 un programa de trabajo plurianual que contiene una lista de las principales cuestiones que la COP habrá de abordar en sus reuniones hasta 2030²⁷.

34. La eficacia y eficiencia del trabajo de la Secretaría dependen de su habilidad y capacidad para brindar apoyo a las prioridades establecidas por las Partes en la ejecución de las actividades acordadas en el contexto del MMB y otras decisiones pertinentes en apoyo del MMB. Para ello, será necesario armonizar sus operaciones con esas prioridades teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- a. Se reconoce que los gobiernos de todo el mundo trabajan con grandes restricciones financieras y que los recursos son limitados; por lo tanto, se requiere un enfoque estratégico sobre qué aspectos requieren apoyo prioritario de la Secretaría a fin de lograr la mayor repercusión.
- b. Este establecimiento de prioridades por parte de la Secretaría debe garantizar la prestación sostenible de las funciones básicas de la Secretaría con arreglo al

²³ CBD/COP/15/7/Add.1, párr. 39.

²⁴ Véase la decisión 15/4, párr. 9.

²⁵ Véanse los documentos CBD/SBSTTA/25/4 y CBD/SBSTTA/25/INF/1 para consultar los resultados de este ejercicio.

²⁶ Véanse los documentos CBD/SBSTTA/26/3, CBD/SBSTTA/26/INF/15 y CBD/SBSTTA/26/INF/16.

²⁷ Véanse los documentos CBD/COP/DEC/15/33 y CBD/SBI/4/15.

artículo 24 del Convenio, así como el apoyo específico a la implementación del MMB por las Partes, centrándose en los ámbitos en los que la Secretaría tiene una ventaja comparativa y puede proporcionar servicios únicos que otros actores no ofrecen.

- c. Es probable que el punto anterior requiera una mayor coherencia, complementariedad y cooperación entre el CDB y sus Protocolos, otros convenios relacionados con la diversidad biológica, los acuerdos ambientales multilaterales pertinentes, actores del sistema de las Naciones Unidas y otros interesados, con el fin de evitar la duplicación de esfuerzos e ineficiencias.
- d. La eficacia y eficiencia de las operaciones de la Secretaría dependen en gran medida de la adecuación de sus actividades a los objetivos estratégicos generales. Estos deben comunicarse claramente a nivel interno y arraigarse en las operaciones cotidianas mediante la integración sin fisuras de las orientaciones de la dirección ejecutiva en el trabajo de las divisiones, dependencias, programas y personas.
- e. En relación con el punto anterior, es necesario que haya una supervisión ejecutiva de la planificación estratégica, incluido el uso del marco de gestión basada en resultados, que permita priorizar eficazmente las actividades de la Secretaría en función de su planificación estratégica, la gestión de los recursos correspondientes, el seguimiento eficaz de los resultados y la presentación de informes a las Partes.
- f. La estructura organizativa debe adecuarse a su finalidad. No resulta evidente que la actual estructura y organización de funciones apoye de forma óptima el trabajo encomendado por las Partes, incluido el apoyo a la consecución de los objetivos y metas del MMB.
- g. El refuerzo de la capacidad del personal debe incluir capacitación y empoderamiento estratégicos del personal, comunicación eficaz y desarrollo para mejorar las habilidades, los conocimientos y las competencias según sea necesario.
- h. Por último, pero no por ello menos importante, la eficiencia global de las operaciones es una función de la eficiencia de los procesos y transacciones individuales, así como de su integración. Los procesos deben ser tan ágiles como sea posible y estar respaldados por sistemas y herramientas que ayuden a aumentar el rendimiento utilizando recursos limitados.

V. Esferas de interés sugeridas para el análisis y la evaluación en el proceso de la revisión funcional

35. Teniendo en cuenta lo expuesto, se sugiere que la revisión funcional inicie un proceso que permita a la Secretaría desarrollar su visión estratégica, misión y objetivos, teniendo en cuenta su papel de apoyo a la implementación del MMB y las decisiones de apoyo, así como el programa de trabajo plurianual que será considerado por las Partes en la COP 16, logrando un apoyo óptimo a las ambiciones de las Partes respecto de su implementación. Este ejercicio sentaría las bases necesarias para el trabajo subsiguiente en relación con las funciones de la Secretaría y las disposiciones relativas a la estructura.

36. En lo que respecta a un análisis funcional, parecería útil que la revisión hiciera hincapié en la identificación de las funciones básicas de la Secretaría, partiendo de las funciones esenciales esbozadas en el artículo 24 del Convenio, así como de las funciones críticas en la prestación de apoyo programático a largo plazo a las Partes, incluso en el contexto del apoyo a la implementación del MMB, y en consonancia con la visión estratégica y la misión de la Secretaría.

37. Al hacerlo, sería útil evaluar si los mandatos de larga data derivados de decisiones históricas siguen siendo pertinentes a la luz del enfoque estratégico proporcionado por el MMB, con vistas a abordar posibles solapamientos y redundancias e identificar posibilidades para racionalizar el trabajo de la Secretaría.

38. Además, el análisis funcional debería tener en cuenta el panorama más amplio de actores en el ámbito de la biodiversidad mundial y las necesidades críticas de sinergias, como por ejemplo con otros acuerdos ambientales multilaterales, actores del sistema de las Naciones Unidas y otros interesados, con vistas a identificar oportunidades para mejorar la cooperación con esos actores, abordar las deficiencias críticas y evitar la duplicación de esfuerzos, evaluando al mismo tiempo los recursos necesarios para que la Secretaría mantenga e intensifique la cooperación necesaria.

39. La identificación de las funciones críticas y clave de la Secretaría, basada en una visión estratégica, debería ir seguida de una evaluación sistemática de la estructura actual de la Secretaría para determinar en qué medida apoya de forma óptima el trabajo requerido en el marco de las funciones identificadas, en particular en el contexto del apoyo a la implementación del MMB. Esa evaluación debe considerar las oportunidades para hacer un uso flexible de los recursos a través de los límites organizativos, en particular cuando parezca deseable alcanzar objetivos funcionales que requieran conocimientos especializados de diferentes áreas de la organización. En este sentido, es necesario procurar que la estructura que se desarrolle no cree barreras artificiales, sino que permita y fomente el trabajo a través de los límites estructurales siempre que sea necesario y optimice el tamaño de las unidades de gestión. Las experiencias con la prueba experimental de un enfoque matricial durante la anterior revisión funcional pueden proporcionar indicaciones útiles sobre lo que no ha funcionado y cuáles son los enfoques prometedores que deberían seguir desarrollándose.

40. Tras la identificación de una estructura que promueva más adecuadamente la consecución de los objetivos funcionales, debería realizarse un análisis más detallado de los mandatos actuales de las subdivisiones estructurales, los programas y los puestos individuales.

41. Se sugiere que, al estudiar las opciones estructurales y los mandatos de las divisiones estructurales, dependencias, programas y puestos individuales, en la revisión funcional se preste especial atención al fortalecimiento de la supervisión ejecutiva por la Secretaría de la planificación estratégica y la coordinación general de las actividades de su trabajo para garantizar lo siguiente:

- a. El uso estratégico del marco de gestión basada en resultados y su proceso presupuestario, incluido el seguimiento y la comunicación de las repercusiones en materia de recursos de las decisiones adoptadas por las Partes;
- b. La priorización eficaz de las actividades de la Secretaría en función de su visión estratégica, misión y objetivos, en consonancia con los requisitos del MMB, incluida la coordinación eficaz entre los programas de trabajo relativos a diferentes metas;
- c. Una gestión de recursos y personal bien coordinada que esté al servicio de las prioridades estratégicas;
- d. Una supervisión eficaz de los resultados de las actividades de la Secretaría, y presentación de informes conexa a las Partes y comunicación con los interesados.

42. La supervisión ejecutiva, la comunicación eficaz y el empoderamiento del personal también serán fundamentales con vistas a una gestión eficaz del cambio, de modo que los resultados de la revisión funcional se apliquen según lo acordado, se haga un seguimiento de la eficacia de los cambios realizados a lo largo del tiempo y se realicen ajustes continuos cuando proceda.

43. Considerando las restricciones financieras a las que se enfrentan las Partes y que repercuten en las decisiones sobre la financiación de actividades con cargo a los presupuestos básico y suplementario del CDB, es importante que las Partes confíen en la eficiencia de las operaciones de la Secretaría. Por lo tanto, la revisión funcional también debe identificar las esferas de trabajo en las que los procesos deben ser más eficientes y eficaces, incluidos los flujos de trabajo dentro de las dependencias y entre ellas, la gestión de documentos, los procesos de toma de decisiones, la supervisión administrativa, la presentación de informes y el bienestar del personal, así como aspectos técnicos como la eficacia y eficiencia de los sistemas informáticos.

44. Considerando la importancia del apoyo administrativo para las operaciones de la organización en su conjunto, incluido el apoyo eficaz a la organización y realización del proceso intergubernamental, es necesario que la financiación del apoyo administrativo sea de carácter más sostenible, en consonancia con las observaciones de auditoría. Hay indicios claros de que la financiación exclusivamente a través de los gastos de apoyo a los programas no es sostenible y puede conllevar importantes riesgos para la continuidad de las operaciones.

45. Teniendo en cuenta los puntos planteados en las secciones IV y V anteriores, en el anexo de este documento se presentan elementos para un proyecto de mandato para la próxima revisión funcional que se someterá a la consideración de la Secretaría Ejecutiva.

VI. Elementos del enfoque de la revisión funcional

46. La revisión funcional de una organización es un proceso complejo. A fin de que resulte exitosa, requiere la participación plena y transparente de su personal, no solo durante el proceso de revisión en sí (por ejemplo, a través de talleres de personal, entrevistas individuales, encuestas, etc.), sino también, lo que es más importante, en la aplicación a largo plazo de los resultados de la revisión (por ejemplo, mediante la evaluación de sus repercusiones en términos no solo de las operaciones de la Secretaría y la prestación de servicios, sino también del bienestar del personal), en particular cuando se recomiendan y acuerdan cambios en la estructura, los procesos, las responsabilidades y las relaciones jerárquicas.

47. Resulta igualmente crítico el compromiso de la dirección ejecutiva de llevar a cabo un proceso abierto y participativo, así como con la toma de decisiones transparente a la hora de considerar las recomendaciones derivadas del proceso y seleccionar posibles opciones alternativas. Una revisión funcional y su posterior aplicación son un maratón, no una carrera corta; requieren un compromiso sostenido y creíble por parte de la dirección ejecutiva a fin de que el resultado sea satisfactorio.

48. Dado que Secretaría presta servicios a las Partes en el Convenio y sus Protocolos, es evidente que el encuadre de las prioridades de la Secretaría se deriva de las prioridades establecidas por las Partes en sus decisiones, incluidas aquellas relativas a la implementación del MMB y las decisiones conexas. En el proceso de revisión funcional, las Partes, por conducto de la Mesa y, según proceda, por otros medios como encuestas o solicitudes de aportaciones, tal vez deseen proporcionar orientaciones que ayuden a la Secretaría a establecer las prioridades para su labor, basándose en la función que se le encomienda en el Convenio y en los Protocolos, así como en el MMB como un plan estratégico para la aplicación del Convenio y sus Protocolos, sus órganos y su Secretaría durante el período 2022-2030, como se establece en la decisión CBD/COP/DEC/15/4.

49. Además de las opiniones de las Partes, sería útil recabar la opinión de otros interesados en los procesos del CDB, entre ellos los acuerdos ambientales multilaterales y los actores clave del sistema de las Naciones Unidas, así como los representantes de los pueblos indígenas y las comunidades locales y los interesados pertinentes, sobre las sinergias que pueden lograrse en las interacciones de la Secretaría con estos actores. En ese sentido, la atención debería centrarse en las oportunidades de cooperación o coordinación del trabajo que ayuden a la Secretaría a aprovechar plenamente su ventaja comparativa consagrada en su función específica, facilitando al mismo tiempo el potencial de otros actores para desempeñar su papel.

50. La dirección superior del PNUMA y las divisiones pertinentes deberían participar activamente para identificar áreas de mejora en la reducción de los costos administrativos y de las transacciones entre el PNUMA y la Secretaría, así como para mejorar la cooperación en el apoyo a la implementación del MMB.

51. En cuanto a los elementos de la revisión funcional que se refieren tanto a cuestiones estructurales como a procesos internos, los siguientes elementos, entre otros, podrían resultar útiles para la revisión:

- a. Mejores prácticas de gestión establecidas que fomenten el empoderamiento del personal, el trabajo en equipo más allá de los límites organizativos, la innovación continua de procesos y sistemas y la capacidad de reconocer las deficiencias y buscar mejoras de forma continua;
- b. Ejemplos de diseño estructural que han demostrado su eficacia en organizaciones comparables;
- c. Posibles modelos de otras organizaciones comparables en relación con la movilización eficaz de recursos, arreglos para servicios administrativos y de conferencias, incluidos posibles modelos para compartir servicios con otras organizaciones, así como otros aspectos institucionales que ayudarían a aumentar la eficiencia del trabajo de la Secretaría;
- d. En lo que respecta a los arreglos para los servicios de reuniones, prácticas, herramientas, normas y procedimientos operativos estándar de las Naciones (por ejemplo, en cuanto a los procesos internos de presentación de documentos o los índices de productividad de traductores y editores);
- e. Lecciones aprendidas de la anterior revisión funcional de la Secretaría.

VII. Algunas observaciones sobre los riesgos institucionales inmediatos de la Secretaría que requieren atención inmediata

52. A la luz de las conclusiones presentadas en este informe, y teniendo en cuenta la evaluación interna de los riesgos realizada la Secretaría, así como las observaciones de las auditorías, hay una serie de ámbitos que parecen especialmente vulnerables a posibles perturbaciones o que pueden verse gravemente afectados en cuanto a la calidad de los servicios prestados por la Secretaría, y que requerirían atención inmediata. Entre ellos, pueden mencionarse los siguientes:

- a. Servicios de conferencias: dado el significativo aumento del número y tamaño de las reuniones oficiales y de los procesos de expertos conexos, tanto presenciales como virtuales, los servicios de apoyo relacionados de la Secretaría están al límite de su capacidad. Esto incluye la gestión de documentos, servicios de inscripción y apoyo logístico a reuniones y participantes.
- b. Apoyo programático: como se pone de relieve en la evaluación de los riesgos, existe una falta de capacidad de personal y una dependencia excesiva de los puestos de proyectos para apoyar las funciones programáticas básicas, entre otras, en materia de información digital sobre secuencias, apoyo al programa de trabajo en virtud del artículo 8 j), cooperación científica y técnica, estrategias y planes de acción nacionales en materia de biodiversidad, diversidad biológica y el sector empresarial, movilización de recursos y presentación de informes financieros, utilización y gestión sostenibles de la fauna y flora silvestres, pueblos indígenas y comunidades locales y conocimientos tradicionales y apoyo a las comunicaciones. Al considerar las necesidades de mejora de la capacidad en estos ámbitos programáticos, debe adoptarse un enfoque que garantice un apoyo equilibrado a los esfuerzos de las Partes para alcanzar los tres objetivos del Convenio, incluso a través de sus Protocolos.
- c. Planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos y programas: la falta de capacidad en este ámbito, ocasionada en parte por el modelo de financiación de los servicios administrativos²⁸, conlleva el riesgo de una ejecución ineficaz de las actividades, la prórroga repetida de los proyectos y la infráutilización de los fondos, lo que, entre otras cosas, da lugar a una información deficiente sobre los resultados, costos de transacción elevados y generación menos que óptima de ingresos destinados al apoyo a los programas. También es urgente reforzar la capacidad de gestión y

²⁸ Véase el párr. 28 a) más arriba.

presupuestación basada en resultados para dar cumplimiento a las observaciones de las auditorías de las Naciones Unidas.

Anexo

Propuesta de proyecto de elementos para el mandato para la revisión funcional de la Secretaría

Se sugiere que la revisión funcional de la Secretaría del Convenio sobre la Diversidad Biológica que se llevará a cabo tras la COP 16 incluya las siguientes actividades:

- 1) Llevar a cabo una revisión exhaustiva de las funciones de la Secretaría con la finalidad siguiente:
 - a. Proporcionar una visión general de las funciones actuales sobre la base de los mandatos existentes formulados por las Partes;
 - b. Evaluar si los mandatos de larga data derivados de decisiones históricas siguen siendo pertinentes a la luz del enfoque estratégico proporcionado por el MMB, con vistas a abordar posibles solapamientos y redundancias e identificar posibilidades para racionalizar el trabajo de la Secretaría;
 - c. Identificar las funciones básicas que son fundamentales para la prestación de apoyo de la Secretaría a las Partes en la consecución de sus prioridades sobre la base de los objetivos y metas del MMB y las decisiones de apoyo, y el programa de trabajo plurianual;
 - d. Teniendo en cuenta el panorama más amplio de actores en el ámbito mundial de la biodiversidad, incluidos otros acuerdos ambientales multilaterales, actores del sistema de las Naciones Unidas, pueblos indígenas y comunidades locales e interesados, identificar oportunidades para mejorar la cooperación con esos actores, abordar deficiencias críticas y evitar la duplicación de esfuerzos.
- 2) Evaluar la estructura y los métodos de trabajo actuales de la Secretaría y, en caso necesario, realizar los ajustes que se requieran para garantizar que se adaptan a su finalidad y apoyan de forma óptima la ejecución de actividades por las Partes, teniendo en cuenta los principios y mejores prácticas de diseño organizativo más adecuados, así como ejemplos de diseño y prácticas organizativos que hayan demostrado su eficacia en organizaciones comparables.
- 3) Identificar medidas para reforzar la supervisión ejecutiva de la Secretaría, la comunicación eficaz y el empoderamiento del personal a la hora de llevar a cabo la planificación estratégica y la coordinación general de las actividades de la Secretaría para garantizar lo siguiente: el uso estratégico del marco de gestión basado en resultados; la movilización y el despliegue bien coordinados de los recursos, y la presentación de informes a las Partes; y el desarrollo organizativo y la supervisión eficaces de los procesos internos.
- 4) Basándose en la revisión funcional y la priorización estratégica de las actividades de la Secretaría, llevar a cabo un análisis de la estructura organizativa y la clasificación de los puestos.
- 5) Identificar las esferas de trabajo en las que debe lograrse que los procesos y sistemas de la Secretaría sean más eficientes y eficaces, incluso en relación con la prestación de servicios administrativos y de apoyo a las reuniones intergubernamentales.
- 6) Teniendo en cuenta las funciones críticas identificadas en la revisión funcional, evaluar las disposiciones actuales para la financiación de las actividades de la Secretaría, incluida la financiación sostenible a largo plazo del apoyo administrativo a la organización y el apoyo intergubernamental, en consonancia con las observaciones de auditoría.