



PNUMA

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente

2002

Informe anual de evaluación

Dependencia de Evaluación y Supervisión

Diciembre de 2003

La foto de la portada figuró en el Concurso Fotográfico Internacional sobre el Medio Ambiente 1999-2000, convocado por el PNUMA. Derechos reservados de la foto© Wichitra Uthaipanumas/ PNUMA.

Índice

Prólogo	vi
Prefacio	vii
Agradecimientos	viii
Lista de siglas	ix
Sinopsis	1
I. Resumen de las conclusiones y recomendaciones	3
A. Gestión de los programas	3
1. Cooperación entre divisiones	3
2. Movilización de recursos	3
3. Supervisión y evaluación	4
4. Gestión de los conocimientos y comunicación	5
B. Coordinación y aplicación de políticas	6
1. Coordinación de políticas	6
2. Aplicación de políticas	6
C. Diseño de proyectos, gestión y participación de los interesados directos	7
1. Diseño de proyectos	7
2. Gestión de proyectos	7
3. Participación de los interesados directos	8
II. Introducción	9
A. Finalidad del informe	9
B. Objetivos	9
C. Metodología del informe	9
D. Compendio de las evaluaciones realizadas en 2002	10
1. Evaluaciones (por parte de la división) de los subprogramas	10
2. Evaluaciones de proyectos	10
3. Autoevaluación de proyectos del PNUMA	10
4. Supervisión del programa de trabajo con indicación de costos	11
5. Aplicación de las recomendaciones del informe anual de evaluación de 2001 ..	12
III. Evaluaciones de subprogramas	14
A. Aplicación de políticas ambientales	14
1. Pertinencia e idoneidad	14
2. Eficacia y eficiencia de la ejecución de subprogramas	16
3. Repercusión	16
4. Principales recomendaciones sobre aplicación de políticas	16

B.	Apoyo del PNUMA a los convenios mundiales sobre medio ambiente	18
1.	Pertinencia e idoneidad	18
2.	Eficacia y eficiencia de la ejecución de programas	19
3.	Principales recomendaciones sobre actividades del PNUMA relacionadas con los convenios sobre el medio ambiente	22
C.	Comunicación e información pública	23
1.	Pertinencia e idoneidad	23
2.	Eficacia, eficiencia y repercusión de la ejecución de programas de comunicación e información pública	24
3.	Eficacia de las actividades publicitarias del PNUMA	27
4.	Medición de la eficacia de las actividades de comunicación e información pública del PNUMA	29
5.	Principales recomendaciones sobre comunicación e información pública	30
IV.	Evaluaciones a fondo de proyectos	31
A.	Idoneidad y pertinencia	31
1.	Apoyo a la aplicación de los convenios mundiales sobre el medio ambiente	31
2.	Apoyo a los convenios y planes de acción sobre mares regionales	33
3.	Evaluación y vigilancia de la alerta anticipada y la adopción de medidas	33
4.	Formación y educación sobre el medio ambiente	34
5.	Diversidad biológica agrícola	34
B.	Eficacia de los acuerdos institucionales para la ejecución de proyectos	35
1.	Apoyo a la aplicación de los convenios mundiales sobre el medio ambiente	35
2.	Evaluación y vigilancia de la alerta anticipada y la adopción de medidas	37
3.	Formación y educación sobre el medio ambiente	37
C.	Eficacia y eficiencia en el diseño y la gestión de proyectos	37
1.	Apoyo a la aplicación de los convenios mundiales sobre el medio ambiente	37
2.	Evaluación y vigilancia del medio ambiente	38
3.	Formación y educación sobre el medio ambiente	39
4.	Diversidad biológica agrícola	40
D.	Participación de los interesados directos en la ejecución de proyectos	40
1.	Participación de los interesados directos en proyectos de aplicación de convenios	40
2.	Participación de los interesados directos en proyectos de evaluación del medio ambiente	41
3.	Participación de los interesados directos en proyectos de mitigación del cambio climático	41
4.	Participación de los interesados directos en proyectos de formación sobre el medio ambiente	42
E.	Repercusión y sostenibilidad de los proyectos	42
1.	Apoyo a la aplicación de los convenios mundiales sobre el medio ambiente	42
2.	Apoyo a los acuerdos sobre mares regionales y a los proyectos de la ICRAN ..	43
3.	Proyectos de evaluaciones del medio ambiente	43
4.	Diversidad biológica agrícola	44
5.	Mitigación del cambio climático	44

V.	Proyectos de autoevaluación del PNUMA	46
A.	Antecedentes	46
B.	Conclusiones de los análisis de las FDA de 2002	48
1.	Ámbito geográfico de los proyectos	48
2.	Distribución sectorial de proyectos	49
3.	Duración de los proyectos	49
4.	Modalidad de ejecución	50
5.	Resultados de los proyectos	50
6.	Aportaciones sustantivas del PNUMA a los proyectos	51
7.	Consideraciones relacionadas con el género	51
C.	Problemas que suelen surgir en la ejecución de proyectos del PNUMA	52
VI.	Enseñanzas y principales recomendaciones derivadas de las evaluaciones de proyectos	56
A.	Enseñanzas aprendidas	56
1.	Enseñanzas aprendidas de las evaluaciones a fondo de proyectos	56
2.	Enseñanzas aprendidas de las autoevaluaciones de 2002	58
B.	Principales recomendaciones derivadas de las evaluaciones de proyectos	61
1.	Proyecto de Evaluación de Ecosistemas del Milenio	61
2.	Apoyo a la ejecución de proyectos relacionados con convenios mundiales sobre el medio ambiente	62
3.	Recomendaciones sobre proyectos de mares regionales y la ICRAN	62
4.	Formación y educación sobre el proyecto del medio ambiente	62
5.	Recomendaciones sobre proyectos de evaluación y de alerta anticipada y adopción de medidas	63
VII.	Gestión de los conocimientos	64
A.	Experiencia del PNUMA.....	64
1.	Mayor aprendizaje en materia de organización por medio de las evaluaciones .	64
2.	Intercambio de conocimientos mediante las mejores prácticas y los logros	65
3.	Intercambio de conocimientos por medio de los productos para la difusión de conocimientos	66
4.	Infraestructura para la difusión de los conocimientos	66
5.	Aprendizaje e intercambio por medio de redes de proyectos.....	67
B.	Búsqueda de un método coherente de gestión de los conocimientos para el PNUMA.....	68

Anexos

I.	Mandato	70
II.	Lista de evaluaciones correspondientes a 2002	74
III.	Lista de autoevaluaciones correspondiente a 2002.....	76
IV.	Plan de aplicación de la recomendación del informe anual de evaluación de 2001	83

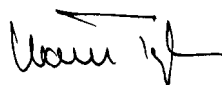
Prólogo

En el informe anual del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), “El PNUMA en 2002”, se describe con lujo de detalles nuestra labor en relación con el medio ambiente y el desarrollo y se hace hincapié especial en las esferas prioritarias de la organización, como son el agua, las fuentes de energía no contaminantes y renovables, la salud y el medio ambiente, la agricultura sostenible y la diversidad biológica. “El PNUMA en 2002”, y las evaluaciones realizadas en 2002 en las que se basa, son un claro testimonio de que el PNUMA, pese a que cuenta con recursos limitados, realiza actividades en sus esferas prioritarias en todo el mundo y de que esas actividades, en la mayoría de los casos, han tenido éxito. Las evaluaciones de 2002 demuestran que gracias a los éxitos logrados en la ejecución de su programa de trabajo, la organización ha seguido contribuyendo a promover las prioridades de las Naciones Unidas en materia de medio ambiente en el marco del WEHAB (agua, energía, salud, agricultura y diversidad biológica), programa aprobado en la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, celebrada en 2002.

El presente informe destaca la importancia de nuestra colaboración con el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) en la ejecución de nuestro programa mundial sobre el medio ambiente en el marco del WEHAB. Nuestra labor se ha beneficiado enormemente de las experiencias derivadas de la ejecución de actividades del FMAM y del aumento de la capacidad de la organización para ejecutar programas de carácter nacional, regional y mundial. Por otra parte, el informe nos llama a reflexionar sobre la aplicación de los acuerdos internacionales relativos al medio ambiente y sobre las relaciones entre el PNUMA y las secretarías de los convenios relativos al medio ambiente que administra.

Las evaluaciones demuestran a las claras que sigue aumentando la demanda de productos del PNUMA y que las publicaciones del PNUMA figuran entre las más buscadas en la esfera del medio ambiente y el desarrollo sostenible. El fortalecimiento del mandato aprobado durante el séptimo período extraordinario de sesiones del Consejo de Administración del PNUMA nos ha permitido reafirmar el papel de la organización en la creación de capacidad y la capacitación en los países y en la coordinación del componente de medio ambiente en el desarrollo sostenible a nivel nacional. Al igual que en el año anterior, en las evaluaciones se recomienda una integración más eficaz de nuestros subprogramas mediante la mejora de la colaboración entre divisiones.

Tan importante como su función de rendición de cuentas, el aprendizaje y el intercambio de conocimientos es una función vital de la evaluación. Su finalidad es aumentar la capacidad de la organización y de los beneficiarios de sus servicios para lograr sus objetivos mediante el aprendizaje. Estamos convencidos de que nuestras iniciativas de creación de redes de información e intercambio de conocimientos son inversiones positivas en nuestros esfuerzos para lograr una mayor calidad de nuestras actividades y facilitar la consecución de nuestras metas en materia de medio ambiente. No obstante, hay que seguir trabajando para integrar el intercambio de conocimientos en los métodos de trabajo básicos de este organismo.



Klaus Töpfer
Director Ejecutivo

Prefacio

El Informe Anual de Evaluación de 2002 es uno más en la serie de informes anuales de evaluación preparados por la Dependencia de Evaluación y Supervisión como documento entre períodos de sesiones del Consejo de Administración. Cabe señalar que el presente informe no constituye por sí mismo una evaluación del PNUMA. Representa, en cambio, una síntesis de las evaluaciones realizadas por la Dependencia de Evaluación y Supervisión en 2002. Las principales recomendaciones son las que la Dependencia considera de más importancia que deben ser señaladas al personal directivo superior y al Consejo de Administración del PNUMA.

Al igual que en el Informe Anual de Evaluación de 2001, el presente informe demuestra que el PNUMA ha intensificado y proseguido con eficacia su labor con sus colaboradores, con los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales. Sigue ampliándose nuestra labor de creación de un consenso sobre política del medio ambiente entre la comunidad internacional por medio de foros ministeriales y otros métodos.

El PNUMA ha seguido proporcionando a la comunidad internacional conocimientos sobre el medio ambiente mediante la creación y distribución de instrumentos, directrices e instrumentos normativos adecuados. En lo que respecta a la creación de capacidad, la organización ha intensificado su labor mediante la creación y puesta a prueba de directrices y manuales, la organización de seminarios, reuniones de trabajo, cursillos y pasantías para atender a necesidades específicas y, en general, mediante el apoyo a la creación de instituciones en los planos regional, subregional, nacional y local. En el informe de 2002 se analizan, en forma compendiada, las actividades del PNUMA en la creación y difusión de productos para la difusión de conocimientos. Esperamos que esta labor inicial constituya el fundamento de futuros estudios y de la labor ulterior encaminada a la creación de un marco coherente de gestión de los conocimientos para la organización.

Nuestro empeño en mejorar la autoevaluación de nuestros proyectos mediante medidas de gestión y perfeccionamiento de los métodos han dado por resultado un aumento sustantivo de la presentación de informes de autoevaluación en 2002. La síntesis de las conclusiones de las evaluaciones que aquí se presenta se basó en los parámetros de evaluación de la pertinencia, eficacia, eficiencia y la repercusión que aplican las Naciones Unidas.



Segbedzi Norgbey

Jefe de la Dependencia de Evaluación y Supervisión

Agradecimientos

El Informe Anual de Evaluación de 2002 del PNUMA se preparó a partir de las evaluaciones realizadas por consultores y funcionarios de la Dependencia de Evaluación y Supervisión, en consulta con los administradores de programas y proyectos del PNUMA.

La Dependencia de Evaluación y Supervisión quisiera agradecer en particular el empeño puesto por los siguientes consultores:

Sr. Peter Usher	Sr. Aldo Manos
Sr. Terry Collins	Sr. Rajeev Kher
Sr. Robert Munro	Sr. Adeyemi Franck Attere
Sr. Lewis Clark	Sr. Oumar Fall
Sra. Virginie Tilot Jeudy de Grissac	Sr. Stephen Karekezi
Sra. Alexandra Holland	Sr. Rody Onate (funcionario de la ORPALC)
Sra. Nesrin Algan	Sra. Holly Dublin
Sr. B. Rerkasen	Sr. Teame Tewolde Berhan
Sr. Eduardo Ricardo Fuentes	Sra. Asenath Omwega
Sr. Fernando Tudela	
Sr. C. Miller	
Sr. T. Kokovkin	
Sr. L. Jeftic	
Sr. Pascal DeLaquil	

También tenemos en alta estima los esfuerzos desplegados por todos los administradores y coordinadores de programas y proyectos que presentaron fichas descriptivas de las autoevaluaciones.

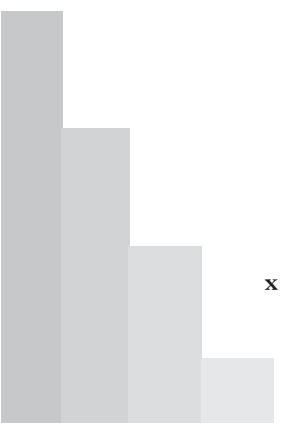
La Dependencia de Evaluación y Supervisión expresa su reconocimiento a los directores y al personal de las divisiones del PNUMA, cuyas observaciones han enriquecido en gran medida el presente informe.

Dependencia de Evaluación y Supervisión

Lista de siglas

CAR/ERS	Centro de Actividades Regionales del Satélite de exploración de los recursos terrestres
CAR/PAP	Centro de Actividades Regionales del Programa de Acciones Prioritarias
CDB	Convenio sobre la Diversidad Biológica
CITES	Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres
CMNUCC	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
DAPA	División de Aplicación de Políticas Ambientales
DCIP	División de Comunicaciones e Información Pública
DCMA	División de Convenios sobre el Medio Ambiente
DEAT	División de Evaluación y Alerta Temprana
DEPD	División de Elaboración de Políticas y Derecho
DES	Dependencia de Evaluación y Supervisión
DFMAM	División de Coordinación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial
DTIE	División de Tecnología, Industria y Economía
FDA	Fichas descriptivas de las autoevaluaciones
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GNESD	Red Mundial sobre energía para el desarrollo sostenible
GRID	Base de Datos sobre los Recursos Mundiales
GSG	Grupo Superior de Gestión
IAF	Servicio de Asesoramiento sobre Inversiones
ICRAN	Red Internacional de Acción sobre los Arrecifes de Coral
ICRI	Iniciativa Internacional sobre los Arrecifes de Coral
IPCC	Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático
NBSAP	Estrategias y planes de acción nacionales sobre diversidad biológica
ORPALC	Oficina Regional para América Latina y el Caribe
PADELIA	Alianza para el Desarrollo de las Leyes e Instituciones Ambientales en África
PLEC	Población, ordenación de tierras y cambios ambientales
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
RCA-ALC	Red de Capacitación Ambiental para América Latina y el Caribe

SANet	Red de Alternativas Sostenibles
SFPP	Servicio de Formulación y Preparación de Proyectos
TVE	Television Trust for the Environment
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
ONUN	Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi
WCMC	Centro Mundial de Vigilancia de la Conservación
WEHAB	Agua, Energía, Salud, Agricultura y Diversidad Biológica



Sinopsis

1. El Informe Anual de Evaluación de 2002 examina y analiza tres evaluaciones de subprogramas, 14 evaluaciones a fondo de proyectos y 106 autoevaluaciones realizadas en 2002. El análisis se basó en los parámetros de evaluación de la idoneidad, la eficacia, la eficiencia y la repercusión que aplican de ordinario las Naciones Unidas.
2. En relación con los subprogramas, en el informe se describen los métodos y las estrategias utilizados en la ejecución del programa de trabajo del PNUMA. Respecto de los proyectos, se examinaron la eficacia y eficiencia de las estructuras institucionales empleadas en la ejecución de productos de proyectos, la sostenibilidad de los resultados alcanzados, la utilización del presupuesto, la puntualidad en completar los proyectos y la repercusión de los proyectos.
3. Las evaluaciones demuestran a las claras el éxito de las actividades generales del PNUMA en el ámbito de subprogramas. La División de Convenios sobre el Medio Ambiente (DCMA) ejecutó con éxito su programa de trabajo para 2000-2001 como parte del apoyo del PNUMA a la labor de los convenios relativos al medio ambiente mediante la difusión de información y las actividades de divulgación. La DCMA consiguió la mayoría de sus productos previstos. Se prepararon más de 100 informes concretos, algunos documentos científicos y se realizaron numerosas actividades de servicios. La División apoyó la labor solicitada por las secretarías de los acuerdos multilaterales sobre medio ambiente y los convenios sobre mares regionales, y realizó actividades de sensibilización.
4. La División de Aplicación de Políticas Ambientales dio por terminadas a muchas de sus principales tareas durante el bienio. Se consideró innovadoras a determinadas actividades de la División y se las recomendó como modelo a seguir en la organización. Por ejemplo, el proyecto Alianza para el Desarrollo de las Leyes e Instituciones Ambientales en África (PADELIA) ha contribuido a realizar cambios de importancia en las políticas, las leyes y las instituciones nacionales en siete países africanos. Otras actividades de la División consistieron fundamentalmente en misiones y estudios de evaluación, proyectos experimentales, cursos de formación, directrices de política y estudios de las mejores prácticas encaminadas a lograr cambios en las políticas, las leyes y las instituciones. Concretamente, la División realizó más de 170 actividades diferentes, participó en más de 200 reuniones, organizó y apoyó más de 28 cursos de formación y publicó más de 100 estudios e informes.
5. En las evaluaciones se llegó a la conclusión de que es urgente fortalecer el papel de la División de Aplicación de Políticas Ambientales y de la División de Convenios sobre el Medio Ambiente en la aplicación del programa normativo del desarrollo sostenible, la creación de capacidad y el apoyo a la cooperación sinérgica entre convenios y convenciones. Se pidió una reorientación más estratégica de los programas y las actividades de las divisiones y que mejorara la capacidad de movilización de recursos para la realización de sus actividades básicas. También se recomendó una colaboración más efectiva con las demás divisiones.
6. La División de Comunicaciones e Información Pública (DCIP) consiguió en lo fundamental los resultados y productos previstos para su programa de trabajo 2000-2001. Los productos siguieron siendo de alta calidad, como se pone de manifiesto en sus esfuerzos de publicidad, las ceremonias anuales del Día Mundial del Medio Ambiente y las conferencias y publicaciones para la infancia y la juventud. Se ha mencionado con más frecuencia que antes al PNUMA en

las noticias de primera plana. El número de casos noticiosos que el PNUMA ha logrado colocar con éxito en los medios de comunicación mundiales aumentó una media de 2,5 veces por mes en 2001 frente a una vez al mes en 2000. Se han remodelado las páginas del PNUMA en la web, prestando más atención al diseño, la producción y la difusión de información.

7. No obstante, en la evaluación se ha señalado la necesidad de lograr una cooperación entre divisiones más efectiva, que se publiquen más noticias en los medios noticiosos internacionales y una mayor distribución de publicaciones por vía electrónica. También se señaló que era necesario aunar las relaciones administrativas con todas las organizaciones no gubernamentales, incluidos los programas para la juventud con el objetivo de evitar la duplicación y hacer más eficaces las actividades de divulgación.
8. Las 14 evaluaciones a fondo de proyectos llevadas a cabo en 2002 abarcaron a ocho proyectos en las esferas de agua, energía, agricultura y diversidad biológica del WEHAB, cuya fuente de financiación más importante era el FMAM. El grupo de evaluaciones a fondo más amplio abarcaba a proyectos de actividades de apoyo de la aplicación de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático en Haití, la República Centroafricana, Djibouti y Mongolia. La primera evaluación de las actividades del apoyo que se presta a las Partes en el Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB) se llevó a cabo en Estonia. Estas evaluaciones apuntaron a la necesidad de desarrollar la capacidad de los gobiernos nacionales para dar seguimiento a la aplicación de los planes de acción y las recomendaciones formulados durante la preparación de las comunicaciones nacionales.
9. En los proyectos del PNUMA se examinaron los medios y mecanismos para crear capacidad, mejorar el intercambio de conocimientos y lograr la participación de los interesados directos en el plano local. En la ejecución de todos los proyectos del PNUMA se adoptó un criterio basado en muchos interesados directos. Sin embargo, en las evaluaciones se hizo notar que en muchos proyectos se daba preferencia a tecnócratas, investigadores científicos y profesores de enseñanza superior en detrimento de los formuladores de política, la sociedad civil y el sector privado. Se señaló la poca participación de la mujer en la ejecución de proyectos.
10. Se evaluó internamente un total de 106 proyectos con el mecanismo de autoevaluación. En general, hubo muy buena opinión acerca de la cantidad de productos logrados. Todos los proyectos cancelados lograron más del 75 % de los productos previstos. El ámbito geográfico de los proyectos demostraba que la mayor parte de la labor del PNUMA tenía un alcance mundial (34%) y regional (43%) y, en menor medida, interregional (15%) y nacional (8%). Los proyectos sobre diversidad biológica representaban 48% del total de proyectos; los de agricultura y salud, en el otro extremo, 4% cada uno. Las principales aportaciones del PNUMA a la ejecución de proyectos eran la prestación de conocimientos prácticos, metodologías, directrices, orientación y servicios de asesoramiento. En lo que respecta a la gestión de proyectos, hubo que proseguir cerca de 90% de los proyectos examinados después del plazo original establecido y sólo 4% de los 29 proyectos terminados se completaron a tiempo. Las razones esgrimidas con más frecuencia para la demora eran la poca capacidad de los organismos de ejecución, sobre todo los nacionales; la mala preparación; cambios en el personal, las actividades, los países u organismos participantes y los presupuestos; lentitud en los procedimientos burocráticos para la aprobación, la adquisición, el desembolso de fondos; y poca coordinación de proyectos y comunicación.
11. Las evaluaciones de 2002 dieron lugar a algunas recomendaciones basadas en las conclusiones de los informes de evaluación y las autoevaluaciones en tres amplias esferas: gestión de programas; coordinación y aplicación de políticas; así como diseño y gestión de proyectos y participación de los interesados directos. En las páginas que siguen se analizan las principales conclusiones y recomendaciones.

I. Resumen de las conclusiones y recomendaciones

A. Gestión de los programas

1. Cooperación entre divisiones

Conclusiones

12. La reestructuración del PNUMA en 1999 representó un cambio radical al pasar del criterio sectorial al funcional en la estructura de la organización y de sus programas. Si bien el objetivo era atender a la necesidad de dar una respuesta integrada y coherente en materia de política y reaccionar ante los incipientes problemas ambientales, algunos componentes de la nueva estructura no tienen un funcionamiento lógico y son menos eficaces en las divisiones a las que se han adscripto.
13. La ejecución de componentes de programas está muy dispersa entre las distintas divisiones según lineamientos funcionales sin un sistema institucionalizado de comunicación y coordinación. Cuando existen los equipos de tarea para estructurar la comunicación y la colaboración entre divisiones, la ejecución de programas es efectiva.

Recomendaciones

14. El PNUMA deberá examinar, basándose en las experiencias obtenidas hasta la fecha en relación con el criterio funcional y la estructura, la idoneidad y eficacia del diagrama organizativo y la ubicación de los componentes de programas para cerciorarse de que reflejen la lógica y coherencia funcionales deseadas basadas en sus misiones y sus mandatos específicos.
15. Se recomienda además que el PNUMA fortalezca la comunicación, el intercambio de información y la coordinación dentro de las divisiones y entre ellas por medio de equipos de tareas y de reuniones periódicas.

2. Movilización de recursos

Conclusiones

16. La principal limitación en la ejecución de todos los programas y proyectos del PNUMA es la falta de recursos financieros. La realización de una parte importante de las actividades de los subprogramas, incluso en las esferas prioritarias, dependió de fondos adicionales recaudados para complementar las asignaciones del Fondo para el Medio Ambiente. La financiación con cargo a contribuciones de contraparte parece haber sido selectiva, lo que dio por resultado que algunas actividades contaran con fondos abundantes, mientras que algunas actividades en esferas prioritarias no contaron con fondos suficientes.
17. Las dificultades para recaudar fondos adicionales se han atribuido en parte a problemas para aplicar la estrategia de movilización de recursos a nivel de subprogramas. Se señaló que la recaudación de fondos es una actividad absorbente, de la que el limitado número de funcionarios

del cuadro orgánico no puede ocuparse realmente a no ser que incumpla su programa de trabajo.

Recomendaciones

18. El PNUMA tiene que revisar su estrategia de movilización de recursos y su aplicación hasta el presente a fin de determinar si hace falta adoptar medidas para aumentar sus recursos extrapresupuestarios. La organización debería velar por el apoyo de las contribuciones extrapresupuestarias a las esferas prioritarias del programa de trabajo.
19. Sobre la base de las enseñanzas aprendidas de las actividades de movilización de recursos para proyectos y subprogramas, el PNUMA debería estudiar la posibilidad de aplicar nuevos métodos innovadores para atraer y movilizar fondos para sus actividades básicas en las esferas prioritarias, que podrían ser, entre otras:
 - a) La adopción del método de asociación y financiación PADELIA en otras esferas de la asistencia técnica;
 - b) La preparación y comercialización de propuestas de proyectos dirigidos por el PNUMA en diferentes esferas prioritarias que se han de adaptar e incluir en sus planes nacionales de desarrollo para presentarlos a los organismos donantes;
 - c) La inclusión de actividades de movilización de recursos en el diseño de proyectos para apoyar actividades de seguimiento que ayuden a mantener las actividades de seguimiento en el país después que haya terminado el proyecto financiado.

3. Supervisión y evaluación

Conclusiones

20. El programa de trabajo con indicación de costos es el centro de la labor del PNUMA. Los informes de seguimiento semestrales y anuales preparados por los subprogramas constituyen un mecanismo eficaz de seguimiento de la aplicación y sintetizan los logros alcanzados, aunque no cualitativamente. Anualmente se lleva a cabo un número limitado de evaluaciones de subprogramas. Lo ideal sería que se realizaran evaluaciones de subprogramas paralelamente de manera que en el informe de evaluación anual se pueda dar cuenta de manera significativa del estado de la ejecución de los programas y de la evaluación de los resultados de la organización en conjunto.

Recomendaciones

21. El nuevo Sistema Integrado de Seguimiento (SIS), que consta de una sección sobre evaluaciones de subprogramas, posibilita la realización de una evaluación más exhaustiva de la eficacia, la eficiencia y los logros del programa de trabajo del PNUMA cada año. Por tal motivo, se recomienda que el mecanismo de autoevaluación del SIS se aplique a guisa de evaluación de los resultados y la repercusión generales de las actividades del PNUMA en un año dado.
22. En cuanto a los proyectos, debería realizarse paralelamente un examen complementario de la repercusión de los proyectos en la formulación de políticas, la creación de capacidad y la sensibilización del público al menos dos años después de terminado el proyecto. El PNUMA debería también señalar y aprovechar las experiencias derivadas de la vigilancia de proyectos para reforzar sus mecanismos de vigilancia de proyectos e intercambio de conocimientos en la organización, lo que requerirá una secretaría local de coordinación de proyectos bien equipada que esté en contacto con los administradores de proyectos del PNUMA.

4. Gestión de los conocimientos y comunicación

Conclusiones

23. Las conclusiones derivadas de los subprogramas, proyectos y autoevaluaciones del PNUMA demuestran que la aportación de conocimientos técnicos, orientación y servicios de asesoramiento, la coordinación, la colaboración, los instrumentos, las directrices y las metodologías constituyen las aportaciones más importantes del PNUMA a la ejecución de programas y proyectos. No obstante, en varias evaluaciones anuales se han señalado que, pese a la abundancia de conocimientos que el PNUMA ha generado y sigue generando, existen deficiencias y problemas en el tratamiento de esta información tanto para uso interno como para fomentar la capacidad de los demás interesados directos.
24. Las conclusiones de las evaluaciones indican que es elevada la demanda de conocimientos al PNUMA. Los documentos oficiales del PNUMA parecen gozar de mucho aprecio entre las fuentes de información ambiental más buscadas por el público. Sin embargo, el acceso a la mayoría de esos documentos es limitado. La distribución de ingresos es costosa y difícil desde el punto de vista logístico. También hay limitaciones en la distribución y el acceso en línea, ya que muchos documentos no se han publicado en forma electrónica.
25. Con los años, la biblioteca del PNUMA ha constituido un importante cauce para el acceso público a la información sobre el PNUMA y su labor. La biblioteca atrae a un gran número de visitantes cada año. No obstante, pese al elevado porcentaje de visitantes y de actividades, el futuro de estos servicios está en peligro por la falta de recursos suficientes.
26. En la mayoría de los proyectos ejecutados por el PNUMA se destacan especialmente las redes de información. Estas redes se establecen como medio de intercambio y difusión de información, así como de creación de la base de conocimientos sobre asuntos pertinentes. Uno de los fallos en el tratamiento de los conocimientos es que el PNUMA no ha evaluado la eficacia de estas redes de información sobre conocimientos en la ejecución de los proyectos.

Recomendaciones

27. Una estrategia eficaz de gestión de los conocimientos puede facilitar una ejecución de programas más eficaz y eficiente. Se recomienda que el PNUMA establezca un marco amplio y más coordinado y coherente de gestión de los conocimientos a nivel de todo el sistema que se apoye en las experiencias del PNUMA.
28. El PNUMA debería utilizar más la Internet para la venta y la distribución de sus productos para la difusión de conocimientos. Siempre que se crean páginas Web, es fundamental mejorarlas y mantenerlas. También es indispensable ampliar esas páginas y adaptar su diseño para satisfacer las necesidades de los usuarios legos y superar las barreras del idioma.
29. Se recomienda llevar a cabo un estudio de las prácticas de gestión de los conocimientos, en particular de las redes de información, a partir del cual se pueda elaborar una estrategia coherente de gestión de los conocimientos.
30. La biblioteca del PNUMA debería considerar la posibilidad de asumir la función de centro de consulta de información electrónica si no se reponen los fondos ni se pone a disposición la tecnología apropiada para mantener sus actuales servicios.

B. Coordinación y aplicación de políticas

1. Coordinación de políticas

Conclusiones

31. El PNUMA ha facilitado la comunicación entre las secretarías de los convenios y ha aclarado muchas cuestiones relacionadas con la gobernanza ambiental a nivel internacional, como la agrupación y armonización de la presentación de informes como proceso permanente, lo que ha asegurado un grado de coordinación entre convenios y convenciones improbable de lograrse mediante cualquier otro mecanismo y ha fortalecido en gran medida la aplicación de los convenios y convenciones.
32. El apoyo del PNUMA a la aplicación de los convenios relativos al medio ambiente entraña el funcionamiento conjunto con secretarías de convenios autónomas. El PNUMA y las secretarías tienen percepciones y expectativas distintas en cuanto a la índole y la calidad del apoyo que el PNUMA puede y debe ofrecer sin poner en peligro sus relaciones ni atentar contra la independencia de las secretarías.

Recomendaciones

33. Para fortalecer su apoyo programático a los convenios y convenciones, se recomienda que el PNUMA establezca un mecanismo de intercambio de información en la DCMA que realice una función efectiva de colaboración entre las divisiones para apoyar a las secretarías de los convenios.
34. El PNUMA debería fortalecer su función facilitadora al apoyar el proceso de gobernanza ambiental a nivel internacional determinando los vínculos, las deficiencias, las reiteraciones y las oportunidades con miras a alentar la cooperación sinérgica entre convenios y convenciones.
35. Se recomienda también que el PNUMA facilite el diálogo entre las secretarías de los convenios y la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi (ONUN) para resolver las incomprensiones existentes respecto de los servicios administrativos que se prestan a los convenios y convenciones.

2. Aplicación de políticas

Conclusiones

36. El PNUMA se ocupa poco de apoyar la aplicación de políticas ambientales y de crear capacidad a nivel de países. Con miras a lograr una respuesta integrada y coherente en materia de política a los problemas ambientales, es decisivo prestar apoyo a nivel nacional. Las conclusiones de las evaluaciones indican que, si bien tanto las capacidades institucionales como las nacionales son necesarias y se complementan entre sí en la ejecución de proyectos, es menester fortalecer el componente institucional en los proyectos del PNUMA.
37. Una debilidad extrema del programa del PNUMA de aplicación de políticas ambientales es la falta de actividades en los planes nacionales de ordenación del medio ambiente como parte integrante de la aplicación de políticas ambientales.

Recomendaciones

38. Se recomienda que en el proceso permanente de desarrollo de la estrategia de creación de capacidad del PNUMA se tenga en cuenta la necesidad de elaborar directrices sobre planificación

ambiental y de proporcionar información y prestar asesoramiento y asistencia a las autoridades nacionales y locales sobre planes de ordenación del medio ambiente y sobre integración de los intereses ambientales en los planes nacionales de desarrollo económico y de otros sectores.

39. El PNUMA debería crear una capacidad en los países para determinar la mitigación, la vulnerabilidad y las medidas de adaptación y estrategias de respuesta en relación con sectores clave y aumentar la capacidad de los encargados de planificar y adoptar decisiones para integrar los intereses ambientales en las actividades nacionales de planificación y desarrollo.
40. Se debería prestar más atención y dar más seguimiento al componente institucional en las actividades del PNUMA por medio de reuniones de trabajo, cursos de capacitación, reuniones de expertos y publicaciones regionales y nacionales como elementos constitutivos en el fortalecimiento de la capacidad institucional. Se debería utilizar a las redes regionales como vehículos para la capacitación, la vigilancia y evaluación del medio ambiente y el intercambio de información sobre ordenación del medio ambiente.

C. Diseño de proyectos, gestión y participación de los interesados directos

1. Diseño de proyectos

Conclusiones

41. En las evaluaciones de proyectos se ha reconocido una gran diversidad de diseños de proyectos y de estrategias y enseñanzas en materia de ejecución que han facilitado la ejecución de proyectos del PNUMA. Algunos proyectos experimentales del PNUMA tienen un diseño, estrategias de aplicación y repercusión generales innovadores. El éxito en la aplicación y gestión de estos proyectos y la repercusión logrados proporcionan una base de conocimientos que el PNUMA debería aprovechar en el diseño y la realización de iniciativas análogas.

Recomendaciones

42. El PNUMA debería extraer y consolidar la información sobre las enseñanzas aprendidas y las mejores prácticas en el diseño de proyectos, la ejecución y la sostenibilidad que podría incorporar en su manual de gestión de proyectos, lo que contribuirá a una gestión de los conocimientos más eficaz y a que se vuelvan a aplicar las mejores prácticas. Se recomienda que se fortalezca la función de supervisión y evaluación en la determinación de los riesgos para los proyectos durante su ejecución.
43. El PNUMA debería adoptar los métodos utilizados en proyectos experimentales como PADELIA y el Proyecto sobre contaminación urbana de los acuíferos de aguas superficiales y subterráneas como modelo en el diseño y la realización de iniciativas análogas.

2. Gestión de proyectos

Conclusiones

44. Al igual que ocurrió con las evaluaciones anteriores, las evaluaciones de proyectos de 2002 sobre la duración de los proyectos y el logro de resultados pusieron de manifiesto que la mayoría de los proyectos experimentaron serias demoras para completarse que afectaron la calidad de los resultados.

Recomendaciones

45. Se recomienda que, durante la fase preparatoria, se emprendan actividades para prevenir el surgimiento de problemas durante la ejecución. Los directores de tarea deberían realizar evaluaciones de los riesgos durante la fase de diseño de los proyectos para determinar los factores que podrían afectar la ejecución del proyecto, a saber la inestabilidad socioeconómica y política, la logística y la capacidad de los colaboradores.
46. Se alienta a los directores de tarea a que establezcan foros de intercambio de información, así como mecanismos de comunicación nacionales y subregionales con entidades de enlace cerca de donde se ejecutan los proyectos para asegurar una eficaz gestión y supervisión de los proyectos.
47. Se deberían alentar las buenas prácticas de gestión durante la ejecución vinculando el desembolso de los fondos con los acuerdos de ejecución de proyectos establecidos con anterioridad, las necesidades de presentación de informes y la consecución de los resultados de los proyectos para ayudar a aumentar la capacidad del PNUMA de reforzar la puntualidad de los proyectos y la calidad de los resultados.

3. Participación de los interesados directos

Conclusiones

48. Pese a que las evaluaciones realizadas en 2002 indican que el proceso de diseño y ejecución de proyectos se caracterizó por la participación de muchos interesados directos, en algunos proyectos se evidenció una clara falta de participación efectiva de los principales interesados directos, entre ellos, las mujeres.
49. La participación de las instituciones y los expertos locales en el diseño y la ejecución de proyectos nacionales y regionales aumenta la eficacia y la eficiencia del PNUMA en la ejecución de proyectos y programas. También contribuye a la creación de capacidad de las instituciones locales, desarrolla los conocimientos prácticos en la ordenación del medio ambiente y promueve la sostenibilidad a largo plazo de las actividades de los proyectos.
50. Si bien en algunos proyectos se reconoce el papel especial de la mujer en la ordenación del medio ambiente y la manera diferente en que ésta se ve afectada, actualmente las cuestiones relacionadas con el género no constituyen un factor importante en el diseño y la ejecución de proyectos del PNUMA.

Recomendaciones

51. Se recomienda que el PNUMA refuerce su manera de abordar la utilización de los expertos y las instituciones locales en la gestión de proyectos y vele por que, durante el diseño de proyectos, sea evidente la participación de numerosos interesados directos antes de que se apruebe la ejecución de los proyectos. En el examen de los proyectos se debería prestar especial atención a la utilización de los expertos y las instituciones locales en la ejecución de proyectos.
52. El PNUMA tiene que intensificar la integración de la mujer en el diseño y la ejecución de sus programas y proyectos y convertirlo en un elemento decisivo de sus procesos de aprobación y evaluación de proyectos. Cuando proceda, se debería prestar atención especial al tema del género en el análisis de los problemas en la fase de diseño de los proyectos.

II. Introducción

A. Finalidad del informe

53. El Informe Anual de Evaluación de 2002 es un requisito establecido por el Consejo de Administración destinado a realizar un examen y análisis exhaustivos de las evaluaciones de subprogramas y proyectos realizadas durante 2002. Este informe cumple cuatro funciones fundamentales:
- a) Informar a los gobiernos del desempeño del PNUMA;
 - b) Proporcionar al Consejo de Administración, a los donantes, los colaboradores y las Naciones Unidas un mecanismo de rendición de cuentas;
 - c) Determinar las enseñanzas derivadas de la ejecución de programas y proyectos para la adopción de decisiones sobre gestión. Las enseñanzas y recomendaciones ilustran futuras actividades en la programación y la gestión;
 - d) Presentar un examen de los resultados de la aplicación por el PNUMA de las recomendaciones que figuran en el Informe Anual de Evaluación de 2001.

B. Objetivos

54. Los objetivos del Informe Anual de Evaluación de 2002, descritos en el mandato que figura en el anexo I, son:
- a) Determinar la pertinencia e idoneidad de las actividades del PNUMA a nivel de subprogramas y proyectos con miras a la consecución del objetivo general del PNUMA;
 - b) Analizar la eficacia de los subprogramas y proyectos;
 - c) Examinar la repercusión creados por el PNUMA en la ordenación sostenible del medio ambiente;
 - d) Evaluar las modalidades de gestión de los conocimientos en el PNUMA y proporcionar una evaluación del aprendizaje del PNUMA en materia de organización;
 - e) Evaluar si se aplicaron y de qué manera las recomendaciones que figuran en el Informe Anual de Evaluación de 2001 y la repercusión que tuvieron en la ejecución de programas del PNUMA en 2002.

C. Metodología del informe

55. La información utilizada en el presente informe se extrajo en su mayor parte del examen y la síntesis de las evaluaciones de subprogramas y proyectos realizadas en 2002 por evaluadores externos, así como mediante autoevaluaciones. Las evaluaciones de subprogramas se examinan más adelante en la sección III del presente informe, las evaluaciones de proyectos se examinan en la sección IV y las autoevaluaciones, en la sección V.
56. El informe presenta resúmenes de los análisis de los subprogramas y las evaluaciones a fondo de proyectos y utiliza los parámetros de pertinencia, eficacia, eficiencia y repercusión que aplican de ordinario las Naciones Unidas. Dado que el grueso de la labor del PNUMA se

efectúa por medio del programa de trabajo con indicación de costos, que no fue evaluado, en la preparación del presente informe se han utilizado también informes de seguimiento de los subprogramas. Además, para preparar el informe se consultaron distintas publicaciones e informes del PNUMA. La información obtenida de las conversaciones celebradas con funcionarios clave del PNUMA, en particular de las divisiones y proyectos evaluados, se utilizó para complementar las evaluaciones de subprogramas y proyectos.

57. También se examinaron los progresos alcanzados en la aplicación de las recomendaciones del Informe Anual de Evaluación de 2001. Por último, se examinó la experiencia del PNUMA en la gestión de los conocimientos y se formularon ideas y sugerencias para un marco coherente de gestión de los conocimientos.

D. Compendio de las evaluaciones realizadas en 2002

1. Evaluaciones (por parte de la división) de los subprogramas

58. En 2002 se evaluaron tres de los siete subprogramas del PNUMA, a saber:
 - a) Subprograma III, División de Aplicación de Políticas Ambientales;
 - b) Subprograma VI, División de Convenios sobre el Medio Ambiente;
 - c) Subprograma VII, División de Comunicaciones e Información Pública.
59. El objetivo de la reestructuración capital del PNUMA en 1999 era pasar de un enfoque sectorial centrado en los problemas a un programa más funcional y orientado a la política de siete subprogramas. Las tres evaluaciones de subprogramas realizadas en 2002 abarcan el bienio 2000-2001 y se refieren a la ejecución por el PNUMA de su primer programa de trabajo desde la reestructuración de 1999 y la adopción del criterio de un programa de trabajo con indicación de costos.
60. El período evaluado, a saber el bienio 2000-2001, representa pues una etapa de transición para los distintos programas. Las divisiones recién creadas comenzaron a cumplir sus nuevos mandatos, establecer sus estructuras, a contratar u orientar al personal y determinaron la manera de ejecutar con más eficacia sus respectivos programas de trabajo. Los informes de evaluación revelan que los tres subprogramas hicieron frente a problemas comunes. Pero dado que cada subprograma tenía una función distinta, cada uno dio una respuesta diferente.

2. Evaluaciones de proyectos

61. Se realizaron dos tipos de evaluación de proyectos: evaluaciones a fondo y autoevaluaciones. En 2002, se llevaron a cabo 14 evaluaciones a fondo de proyectos (véase el anexo II) frente a las 11 realizadas en 2001. Los proyectos evaluados se pueden clasificar de la manera siguiente: ocho relacionados con cuestiones de WEHAB, cuatro relacionados con el cambio climático, uno con la creación de capacidad y uno con la protección de los arrecifes de coral. El FMAM financió la mayoría de los proyectos evaluados.

3. Autoevaluación de proyectos del PNUMA

62. El sistema interno de evaluación de los proyectos en el PNUMA mediante la preparación de fichas descriptivas de las autoevaluaciones (FDA) es un requisito establecido por el Consejo de Administración. Se registró un notable aumento del número de evaluaciones internas de proyectos durante 2000. Se presentaron FDA en relación con 106 (73%) de los 145 proyectos

en activo en 2002. Esto es diametralmente opuesto a las 36 presentadas de las 205 posibles (18%) en 2001. El cuadro 1 que figura a continuación, señala la tendencia en el porcentaje de presentación de FDA de los últimos cuatro años. La mejora que se observa es el resultado de las gestiones realizadas por la Dependencia de Evaluación y Supervisión (DES), apoyada por la administración, después de varios años de disminución.

Año	1999	2000	2001	2002
En ejecución	20	23	17	70
Completados/cerrados	40	73	14	29
Completados pero no cerrados	19	39	2	0
Cancelados	0	0	1	1
No mencionados	0	4	1	6
Número total recibido	79	139*	36	106
Total de proyectos en activo	293	259	205	145**
Número total recibido como porcentaje del total de proyectos en activo	27%	54%	18%	73%

* En 2000 muchos proyectos fueron cerrados a raíz de una recomendación del auditor externo de que se cerraran proyectos completados e inactivos. Esto representó el mayor número de FDA en la categoría de completados y cerrados. A decir verdad, el porcentaje de proyectos en marcha era muy bajo.

** Se utilizaron criterios claramente definidos. El número excluye los PDF A y B del FMAM y los proyectos que comenzaron sólo seis meses antes de la fecha del informe.

4. Supervisión del programa de trabajo con indicación de costos

63. El PNUMA adoptó el sistema de presupuestación basado en los resultados en 1999 y se llevó a la práctica en el programa de trabajo para el bienio 2000-2001. Este sistema permite al PNUMA integrar la programación y la presupuestación para cada bienio con indicaciones de los resultados previstos. El programa de trabajo con indicación de costos constituye la base de las actividades del PNUMA y abarca la labor en los siete subprogramas. Los subprogramas y las oficinas regionales son responsables de supervisar sus respectivos planes de trabajo semestralmente. Se utiliza un informe de seguimiento del programa como instrumento de gestión para mantenerse al tanto del estado de la ejecución del programa. También constituye la base de la aportación del PNUMA al informe del Secretario General sobre la ejecución del programa bienal.
64. El informe de seguimiento del programa constituye un catálogo exhaustivo de todas las actividades y resultados respecto de los previstos en cada objetivo y actividad cada año. En el informe se señalan las esferas de inactividad pero no se aportan razones. Trimestralmente se informa por separado acerca del estado del Fondo para el Medio Ambiente en los informes sobre el Fondo. La mayoría de los resultados del programa carece de indicadores para determinar el grado de consecución previsto para cada año.
65. Pese a que el actual informe de seguimiento cumple los requisitos de presentación de informes de la Secretaría de las Naciones Unidas, no proporciona suficiente información que ayude al PNUMA a juzgar como es debido el grado de cumplimiento o la calidad de los resultados. Todavía no se ha creado un mecanismo de evaluación del programa de trabajo con indicación de costos en su conjunto para determinar en qué medida han contribuido las actividades realizadas a los objetivos y al objetivo general del PNUMA. Actualmente, las pocas evaluaciones de subprogramas completadas cada año constituyen sólo una evaluación parcial del programa de trabajo con indicación de costos. Hace falta un sistema de evaluación integral que comprendiera todos los aspectos de la ejecución del programa de trabajo con indicación de costos. Dicha

evaluación deberá reunir la información sobre la realización de actividades y la disponibilidad y utilización de los fondos, para que se pueda determinar y mejorar la eficacia y la eficiencia de las actividades del PNUMA, lo que podría hacerse como una autoevaluación que se apoye en el seguimiento actual del estado del programa de trabajo con indicación de costos.

5. Aplicación de las recomendaciones del informe anual de evaluación de 2001

66. En el Informe Anual de Evaluación de 2001 se dio a conocer un total de 14 recomendaciones. Las recomendaciones guardaban relación con las oficinas regionales, los proyectos de actividades de apoyo de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), las FDA, el diseño de proyectos complejos, la creación de capacidad, las actividades de seguimiento y la valoración de la función de evaluación en el PNUMA. Las recomendaciones se han examinado con las dependencias encargadas de la aplicación y en la reunión del Grupo Superior de Gestión (GSG) celebrada el 24 de septiembre de 2003. De esta manera se determinaron las medidas necesarias, los resultados esperados, la fecha de terminación y las medidas adoptadas hasta ese momento. El plan de aplicación de las recomendaciones de 2001 se reproduce en el anexo IV del presente informe.

Cuadro 2. Estado de la aplicación de las recomendaciones del Informe Anual de Evaluación de 2001	
Estado	Número de recomendaciones
En curso	5
Completada a fines de 2003	2
Completada a fines de 2004	4
No se indica fecha de terminación	3
Total	14

67. Las recomendaciones relativas a las oficinas regionales versan sobre el apoyo normativo a las oficinas regionales; la integración de las actividades regionales con los programas de las divisiones sustantivas; la capacidad de las oficinas regionales y los programas y la movilización de recursos.
68. La División de Coordinación Regional (DCR), en colaboración con la División de Elaboración de Políticas y Derecho (DEPD), la Dependencia de Movilización de Recursos (DMR), la Dependencia de Coordinación y Gestión de Programas (DCGP) y el GSG, desempeña una función central en la aplicación de las recomendaciones relativas a la coordinación de la corriente de información.
69. En las recomendaciones de proyectos sobre actividades propiciatorias para la CMNUCC se reitera la necesidad de mejorar el diseño de los proyectos y de aumentar la participación de los distintos interesados directos en la planificación, el diseño y la ejecución de proyectos del FMAM.
70. La presentación de las FDA ha recibido atención específica de la DES en 2003 y firme apoyo del GSG. Las recomendaciones sugieren utilizar las FDA presentadas como requisito previo a la aprobación de las revisiones de proyectos.
71. Las recomendaciones para mejorar el diseño y la planificación de proyectos complejos prevén la realización de múltiples tareas en las que participen DCGP y todos los directores de divisiones. La necesidad de señalar las actividades de seguimiento forma parte también de la mejora del proceso de diseño de los proyectos y el PNUMA, por medio del Grupo de Aprobación de

Proyectos, hace lo posible por asegurar que, en la fase de diseño de los proyectos, se indiquen las actividades de seguimiento.

72. Una actividad estratégica permanente del PNUMA es la creación de capacidad que requiere especial atención. La División de Aplicación de Políticas Ambientales (DAPA), en consulta con los directores de divisiones, ha tomado las riendas de la aplicación de esta recomendación.
73. Sigue siendo necesario evaluar la función de evaluación el PNUMA y mejorar la capacidad de la DES, que ya abordaron el GSG y la administración el año pasado. Se recomienda que el GSG tenga una mayor participación en el proceso de preparación del plan de trabajo de evaluaciones anuales.

III. Evaluaciones de subprogramas

74. En el presente capítulo figura una síntesis de las conclusiones derivadas de las evaluaciones (p.ej., por parte de las divisiones) de los subprogramas. Se propone destacar la pertinencia, eficacia y eficiencia de las estrategias y métodos utilizados en las actividades del PNUMA. En el presente informe figuran también las conclusiones, recomendaciones y enseñanzas aprendidas de la ejecución de programas.

A. Aplicación de políticas ambientales

1. Pertinencia e idoneidad

75. Una evaluación de las funciones de las subdivisiones y dependencias de la DAPA reveló que algunas de sus actividades no se centraban en la aplicación de políticas ambientales. La evaluación arrojó dudas sobre la lógica funcional y la coherencia de combinar la labor de las cuatro subdivisiones dentro de una división de aplicación de políticas. En la evaluación se observó la falta de una clara distinción entre la formulación y la aplicación tanto de la ley como de la política. Algunas de las funciones de la DAPA abarcaban tanto la formulación como la aplicación. Por ejemplo, las actividades relacionadas con el cumplimiento de los convenios sobre medio ambiente y el proyecto PADELIA combinaban elementos de la formulación y la aplicación del derecho ambiental en los ámbitos nacional, regional y mundial.
76. Pese a que en la evaluación se recomendaba la fusión de la DAPA y la DEPD para promover la coherencia, la administración optó por mantenerlas separadas. La sinergia entre estas dos divisiones es ya evidente en las numerosas actividades de colaboración emprendidas. Por esa razón, es importante que trabajen de consuno para que el PNUMA cumpla su programa de política ambiental.

Fortalecimiento de la política ambiental y perfeccionamiento de las leyes ambientales

77. En la cartera de proyectos de la DAPA, el proyecto PADELIA logró los mejores resultados en cuanto a su eficacia en crear capacidad y asegurar realmente cambios significativos en las políticas, las leyes y las instituciones relacionadas con el medio ambiente en los países que ejecutaban proyectos y entre éstos. Los atributos analizados con detenimiento en la evaluación, que contribuyeron a que el proyecto PADELIA fuera tan eficaz y tuviera tanto éxito, deberían aplicarse o adaptarse en otros países dentro y fuera de África, así como en otros proyectos y actividades de asistencia técnica en la DAPA y el PNUMA en su conjunto.
78. El PNUMA facilitó la elaboración y aprobación de directrices sobre cumplimiento y puesta en práctica de los acuerdos multilaterales sobre el medio ambiente. Este fue uno de los logros importantes durante el bienio 2000-2001. En el séptimo período extraordinario de sesiones del Consejo de Administración/Foro Ambiental Mundial a Nivel Ministerial del PNUMA, que se celebró en Cartagena en febrero de 2002, los ministros autorizaron al PNUMA a que facilitara la aplicación de las directrices y adoptara medidas para promover la creación de

capacidad. Los ministros pidieron además que el PNUMA recabara recursos extrapresupuestarios para facilitar la aplicación de las directrices.

Ampliación de la cooperación técnica

79. En la Declaración de Nairobi de 1997 y las decisiones del Foro Ambiental Mundial a Nivel Ministerial de 2000 en Malmö y de 2002 en Cartagena, se apoyó y fortaleció la ampliación de la función y el programa del PNUMA.
80. Durante el bienio 2000-2001, el PNUMA amplió su labor de prestación de asistencia técnica por medio de las actividades de la DAPA. Las misiones y actividades de asistencia técnica sitúan al PNUMA en primera línea del cambio de la política, las leyes ambientales y las instituciones relacionadas con el medio ambiente en los planos mundial, regional y nacional. Comenzó también a cobrar forma la asistencia técnica del PNUMA en las grandes situaciones de emergencia ecológicas de todo el mundo. Sin embargo, el procedimiento para atender situaciones de emergencia ecológica todavía es muy estrecho y restringido debido a la limitación de recursos.
81. El PNUMA dio respuesta y prestó asistencia técnica en inundaciones, derrames de desechos peligrosos y sequía. No obstante, las misiones de evaluación y los estudios se limitaron mayormente a la respuesta, con excepción del caso de Kenya, país donde el PNUMA tiene su sede, donde se aportaron contribuciones constantes y de amplio espectro para la evaluación, respuesta, prevención y estado de preparación en relación con la sequía.

Movilización de recursos financieros adicionales

82. La realización de una parte importante de las actividades de los subprogramas, especialmente en esferas relacionadas con la gestión de desastres y el derecho ambiental, se vio limitada desde el punto de vista financiero debido a su dependencia de los recursos extrapresupuestarios. Se movilizó más de 1,1 millón en contribuciones de contraparte, equivalente al 23% del presupuesto para el bienio del Fondo para el Medio Ambiente. Estos recursos extrapresupuestarios se utilizaron para seis proyectos de creación de capacidad y cooperación técnica. La contribución del PNUMA a la evaluación y la respuesta en casos de emergencia ecológica no atrajo ningún apoyo importante en la forma de contribuciones de contraparte.
83. En la evaluación se reconoció que es improbable que aumente la financiación de los subprogramas desde dentro del PNUMA a menos que aumenten significativamente las contribuciones voluntarias al Fondo para el Medio Ambiente. Eso podría suceder si continúa la actual tendencia al alza en las contribuciones, pero mientras tanto los subprogramas deben estudiar nuevas formas de atraer y movilizar recursos. Entre las dos opciones que cabría considerar figuran la adaptación del método de asociación y financiación PADELIA en otras esferas de la asistencia técnica y la preparación y comercialización de propuestas de proyectos dirigidos por el PNUMA en diferentes esferas prioritarias para que los países interesados adapten e incluyan en sus planes de desarrollo nacional y sus presentaciones a los organismos donantes.
84. La evaluación general de los resultados alcanzados por la DAPA en su programa de trabajo para 2000-2001 fue que, pese a los numerosos problemas y dificultades que tenían ante sí los subprogramas como resultado de la reorganización del PNUMA, que se sumaron a una financiación por debajo de la planificada y a menos personal del previsto, la DAPA logró completar la mayor parte de sus principales tareas durante el bienio 2000-2001, y realizó más de 170 actividades diferentes, asistió y aportó su contribución a más de 200 reuniones entre divisiones e internacionales, organizó o aportó una contribución significativa a 28 cursos de formación y publicó más de 100 estudios, informes y otros documentos.

85. La evaluación valoró altamente los resultados de los subprogramas y dio crédito a sus administradores y al personal que, pese a las incongruencias organizativas de la división, hicieron frente a los retos que tenían ante sí y crearon una división productiva que funcionaba razonablemente bien en sólo dos años. Con el número diverso y amplio de tareas y actividades durante el bienio 2000-2001, es evidente que los subprogramas utilizaron con eficacia sus fondos limitados y su limitado personal.

2. Eficacia y eficiencia de la ejecución de subprogramas

86. Los subprogramas pudieron seguir operacionales dentro de los límites de su presupuesto general en la mayoría de sus actividades con excepción de las reuniones y la capacitación, respecto de las cuales los gastos rebasaron el presupuesto en 63%. El alcance y el número de actividades de la DAPA indican que la división aprovechó con eficiencia y eficacia sus limitados fondos.
87. Respecto de la capacidad en materia de derechos humanos, la evaluación demostró que, si bien en un principio se asignaron a la DAPA 27 puestos del cuadro orgánico; más del 24% quedó vacante durante todo el bienio o gran parte de él. Varios altos funcionarios desempeñaron múltiples funciones para compensar esas vacantes. Además, el Director de la DAPA asumió también la dirección interina de la DCMA durante parte del bienio, al tiempo que otro alto ejecutivo asumió responsabilidades prácticamente a tiempo completo fuera de la DAPA.
88. En la evaluación se señalaron inquietudes en relación con actividades de educación sobre el medio ambiente del PNUMA, en particular que la dependencia no le había atribuido la importancia ni prestado el apoyo que merecía. La razón de estas inquietudes eran las demoras del personal directivo en prestar apoyo normativo para reforzar las actividades de capacitación y educación sobre el medio ambiente del PNUMA, pese a las grandes expectativas y solicitudes de los gobiernos y demás interesados directos. La educación sobre el medio ambiente como elemento de los subprogramas no contaba con el reconocimiento y la colaboración debidos de otras divisiones del PNUMA, pese a los reiterados intentos de promover la colaboración.
89. El desempeño y la productividad del PNUMA en la gestión de desastres en cuanto al número de actividades y resultados durante el bienio 2000-2001 se valoró altamente. Sin embargo, medirlos en relación con actividades de mitigación y correctivas eficaces sobre el terreno plantea serias cuestiones. La respuesta del PNUMA a las situaciones de emergencia ecológica se vio seriamente limitada por la falta de recursos financieros y humanos, en particular para actividades relacionadas con la prevención, el estado de preparación y el seguimiento de las misiones de evaluación.

3. Repercusión

90. Durante 2000-2001, el proyecto PADELIA contribuyó a introducir cambios importantes en las políticas, las leyes y las instituciones relacionadas con el medio ambiente en siete países africanos. Sin embargo, otras actividades de la DAPA consistieron fundamentalmente en misiones de evaluación y estudios, proyectos experimentales, cursos de formación, directrices normativas y estudios de las mejores prácticas que podrían dar lugar a importantes cambios en la política y las leyes sólo después.
91. En el momento de la evaluación la DAPA llevaba funcionando sólo dos años y muchas actividades no se realizaron hasta el segundo año. Por consiguiente, es demasiado pronto para evaluar la repercusión y la eficacia de sus actividades. La evaluación propuso que la DAPA elaborara

indicadores precisos para determinar la eficacia y la repercusión de los proyectos propuestos, así como medios fiables de supervisarlos durante su ejecución y posteriormente.

92. Si bien es evidente la eficiencia operacional de la DAPA, es más difícil medir su eficacia. La prueba real de sus repercusión es si sus actividades dan lugar realmente a cambios significativos en las políticas, las leyes o las instituciones nacionales o a otras mejoras evidentes sobre el terreno. Sobre la base de esa medición, la eficacia de la DAPA fue limitada.

4. Principales recomendaciones sobre aplicación de políticas

Preparación de una respuesta normativa integrada y coherente

93. Para lograr la respuesta normativa integrada y coherente deseada, basada en la experiencia ganada en la ejecución del primer programa de trabajo de la DAPA durante el bienio 2000-2001, se recomienda que el PNUMA:
 - a) Fortalezca su papel rector en la política ambiental reorganizando y reorientando más estratégicamente el programa y las actividades de la DAPA sobre aplicación de políticas ambientales en los planos nacional, regional y mundial;
 - b) Aumente su presencia y sus actividades respecto de los grandes problemas ambientales movilizándolo y asignando más recursos a tareas y actividades de la DAPA, como cooperación técnica, situaciones de emergencia ecológica y proyectos del tipo PADELIA;
 - c) Refuerce su papel central en la aplicación del programa de política sobre desarrollo sostenible asignando la máxima prioridad entre todas las actividades de la DAPA y las políticas del PNUMA a las necesidades e intereses de la mayoría de las personas y los países pobres y a los vínculos entre ordenación del medio ambiente, la reducción de la pobreza y el desarrollo económico, en particular en esferas normativas tan decisivas como la ordenación de los recursos hídricos.

Fortalecimiento de la política y la planificación ambientales

94. Teniendo en cuenta los limitados recursos y la limitada plantilla con que cuenta, el PNUMA tiene que examinar el alcance y la escala de sus actividades y crear un marco estratégico y un plan para fortalecer y aplicar las políticas ambientales en sectores y regiones prioritarios. Se recomienda que el PNUMA prepare un plan estratégico general cuyas prioridades sean el fortalecimiento y la aplicación de políticas ambientales en los ámbitos nacional, regional y mundial basadas en sus ventajas relativas y sus conocimientos técnicos a cuestiones prioritarias como WEHAB y las acordadas en la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible (Cumbre de Johannesburgo).
95. La preparación y el establecimiento de un marco normativo que integre las cuestiones económicas, ambientales y de equidad es actualmente uno de los retos más grandes que tienen ante sí el PNUMA y la comunidad internacional. Se recomienda que el PNUMA califique explícitamente a la reducción de la pobreza y al desarrollo económico de cuestiones decisivas y las integre en las políticas y programas sobre ordenación del medio ambiente.
96. Una deficiencia importante del programa de aplicación de políticas ambientales del PNUMA es que no prevé actividades que ayuden a los gobiernos a preparar planes nacionales de ordenación del medio ambiente. Se recomienda que el PNUMA cree esa capacidad para elaborar directrices sobre planificación ambiental y aportar información, asesoramiento y asistencia a las autoridades nacionales y locales en los planes de ordenación del medio ambiente y sobre integración de los aspectos relativos al medio ambiente en los planes de desarrollo económico nacional y demás planes de desarrollo sectorial.

Ampliación de la cooperación técnica

97. Durante decenios, el PNUMA recibió el mandato y los fondos para desempeñar una limitada función en la esfera de la cooperación técnica. Sin embargo, en la Declaración de Nairobi de 1997 y en las decisiones adoptadas en los foros ambientales mundiales a nivel ministerial de Malmö y Cartagena se expresó apoyo y se fortaleció la ampliación de la función del PNUMA y el programa de asistencia técnica. Desde 2000-2001, el PNUMA ha consolidado su labor de facilitación y prestación de más asistencia técnica, en particular en el fomento de la capacidad en políticas, leyes e instituciones sobre medio ambiente en África y en las situaciones de emergencia ecológica.
98. Aprovechando las enseñanzas aprendidas y la experiencia práctica y ventajas relativas del PNUMA, se recomienda que el PNUMA prepare un plan y una estrategia a largo plazo sobre prioridades de asistencia técnica. Deberían ser esferas prioritarias la elaboración y puesta en práctica de leyes nacionales que reflejen los compromisos derivados de los acuerdos multilaterales sobre medio ambiente, de las políticas y planes nacionales de desarrollo y de las leyes que integren los intereses relacionados con el medio ambiente. Otra esfera prioritaria de la asistencia técnica es la prevención y mitigación de catástrofes ecológicas.

B. Apoyo del PNUMA a los convenios mundiales sobre medio ambiente

1. Pertinencia e idoneidad

Promoción de las sinergias y los vínculos en la labor de las secretarías de convenios

99. El PNUMA prestó un valioso apoyo programático a la aplicación de los convenios. Se hizo hincapié especial en el proceso de gobernanza ambiental a nivel internacional. La armonización de la presentación de informes nacionales sobre el medio ambiente se logró en estrecha cooperación con el Centro Mundial de Vigilancia de la Conservación (WCMC). La labor de armonización se vinculó a la elaboración de directrices sobre aplicación y cumplimiento de los acuerdos ambientales multilaterales.

Contribución del PNUMA a la elaboración y aplicación de convenios

100. Las conclusiones de las evaluaciones indican que la DCMA tuvo éxito en la consecución de todos los productos programados en el plan de trabajo 2000-2001 como parte del apoyo del PNUMA a la labor de los convenios.
101. Por intermedio de la Dependencia de Información para los Convenios de la DCMA, el PNUMA prestó apoyo a los convenios difundiendo y divulgando información. La dependencia mantuvo su posición de proveedor principal de servicios a las principales secretarías de convenios sobre productos y actividades de la prensa y la información pública durante el bienio 2000-2001.
102. El PNUMA aportó también contribuciones sustantivas a las publicaciones y los materiales de divulgación que apoyan la labor de los convenios y planes de acción sobre mares regionales, entre otras una página Web sobre mares regionales; una película sobre el Plan de Acción para la Protección, Ordenación y Desarrollo del Medio Marino y Costero de la Región del Pacífico Noroccidental (NOWPAP), titulada *The Sea*; un cartel ilustrado con el tema: "Our coast, our heritage: Let's care for it"; un folleto sobre el Plan de Acción del Mediterráneo; un folleto titulado: "Los mares regionales – Una estrategia de supervivencia para nuestros océanos y costas 2000"; una guía para maestros sobre protección del medio marino; un cartel sobre

conservación de los arrecifes de coral por medio de marcos normativos regionales; una versión revisada y ampliada de la página Web para la Red Internacional de Acción sobre los Arrecifes de Coral (ICRAN); el folleto "ICRAN 2000"; y el *Atlas Mundial de los Arrecifes de Coral*, una publicación de la WCMC de 2001.

103. El PNUMA siguió produciendo y actualizando la publicación *Vital Climate Graphics* para apoyar la labor del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC).
104. En sus actividades relacionadas con los convenios sobre diversidad biológica y seguridad biológica, el PNUMA ha hecho más hincapié en la seguridad biológica que en el uso sostenible de los recursos genéticos. Con la aprobación en 2000 del Protocolo de Cartagena sobre Seguridad de la Biotecnología del CDB se alcanzó un estadio importante, al que seguirá el establecimiento de un comité intergubernamental *ad-hoc* de composición abierta, hasta que entre en vigor el Protocolo tras su ratificación por 40 países.
105. Un logro del PNUMA en relación con los convenios y planes de acción sobre mares regionales fue la promoción y facilitación de acuerdos de hermanamiento. Se facilitaron acuerdos de hermanamiento entre la Comisión de Protección del Medio Marino del Báltico (Comisión de Helsinki) y el Convenio para la Protección, Ordenación y Desarrollo del Medio Marino y Costero de la región de África oriental (Convenio de Nairobi), así como entre el Convenio para la Protección del Medio Marino del Atlántico nororiental (Convenio OSPAR) y el Convenio de cooperación para la protección y el desarrollo del medio marino y costero de la región de África occidental y central (Convenio de Abidján). Estos acuerdos contribuyen a agrupar a los convenios más débiles del Sur con los del Norte que son más fuertes. En 2001 se estableció una oficina mixta que presta servicios de secretaría a los convenios de Nairobi y Abidján. Gracias a esta oficina, se ha logrado la ratificación al 100% del Convenio de Nairobi por parte de todos los países de África oriental.
106. El PNUMA logró reunir a los colaboradores de todo el mundo en la ICRAN. Se elaboró un documento de proyecto y plan estratégico para la ICRAN que recibió cuantiosos fondos en la forma de un subsidio de 10 millones de dólares de la Fundación de las Naciones Unidas, el más importante hasta ese momento.
107. La Dependencia de Convenios sobre Productos Químicos y Desechos Peligrosos coordinó y organizó dos grandes reuniones mundiales de los convenios y planes de acción sobre mares regionales durante el bienio 2000-2001. La dependencia realizó también satisfactoriamente su labor en las esferas de creación de capacidad, establecimiento de redes, apoyo a los convenios y las reuniones pertinentes, sensibilización y preparación de los documentos técnicos y normativos correspondientes. La dependencia prestó también asesoramiento interno sobre cuestiones relacionadas con los productos químicos y los desechos peligrosos.

2. Eficacia y eficiencia de la ejecución de programas

108. Pese a que el programa de trabajo de la DCMA para 2000-2001 era amplio y daba respuesta a todas las decisiones importantes y pertinentes del Consejo de Administración, en general las tareas y actividades eran imprecisas y no ponían de manifiesto la capacidad técnica y financiera de la división para lograr los productos y resultados previstos. En la evaluación se observó también que, en la mayoría de los casos, los indicadores de cumplimiento del programa de trabajo eran inconmensurables.

Capacidad en recursos humanos y financieros

109. La DCMA emplea a 16 funcionarios del cuadro orgánico y a 13 empleados de servicios generales en la sede de Nairobi y cuatro funcionarios del cuadro orgánico fuera de la sede. Durante el período de la evaluación, hubo una reducción del personal del cuadro orgánico por salida de funcionarios que no fueron sustituidos, mientras otros estaban de vacaciones. De manera que en momentos en que aumentaba el volumen de trabajo, la división funcionaba con una capacidad inferior a la mínima.
110. La insuficiencia de recursos financieros comprometió también seriamente la eficacia de las actividades de la DCMA. La financiación de que se disponía sólo podía apoyar a dependencias de una sola persona, lo que imposibilitó a la división demostrar una competencia técnica amplia y suficiente para el mandato y las responsabilidades que se le han asignado. Esto, sumado a la confusión acerca de dónde se encontraba el interlocutor adecuado en el PNUMA, afectó la eficacia y la eficiencia de la ejecución de programas en aspectos del asesoramiento científico y técnico.

Las relaciones entre los convenios y el PNUMA

111. Un estudio realizado para evaluar las relaciones entre el PNUMA y las secretarías de los convenios reveló que la participación del PNUMA en el proceso de los convenios se percibe como titubeante e incluso incierto. Así ocurrió concretamente en la delicada esfera de la coordinación. El estudio abarcó al personal técnico y administrativo de la división, al personal de otras divisiones que interactúa con la DCMA, las secretarías de convenios, incluso algunos no administrados por el PNUMA, y las organizaciones que mantienen contacto con el PNUMA por intermedio de la división.
112. Existe una relación de apoyo mutuo con la secretaría del CDB. Las dos partes han establecido una buena relación de trabajo que se caracteriza por que la DCMA, por regla general, representa al Director Ejecutivo en la Mesa de la Conferencia de las Partes. Las relaciones con la secretaría de la Convención sobre el comercio internacional de especies amenazadas de fauna y flora silvestres (CITES) también se desarrollan satisfactoriamente, ya que el PNUMA ha podido apoyar actividades de la CITES relacionadas con muchas cuestiones delicadas. Los interesados directos consideran que el PNUMA está en mejores condiciones de ocuparse de esos problemas y que suele asumir la función de “intermediario honesto”.

Apoyo administrativo a las secretarías de convenios

113. Las secretarías de convenios cuentan con los servicios administrativos de la ONUN, para lo cual se destina un 13% de los gastos generales imputables a los gastos totales de los convenios. La evaluación puso de manifiesto que los convenios administrados por el PNUMA no están satisfechos con la calidad de los servicios prestados. Se quejan de que los servicios administrativos son insuficientes y piden transparencia y responsabilidad. La ONUN, por su parte, considera que la crítica es injusta. Alega que los procedimientos administrativos estrictos son obligatorios y que, por consiguiente, está obligada a aplicarlos sin la flexibilidad que demandan las secretarías de los convenios.
114. Estas conclusiones coinciden con una auditoría interna realizada por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna. Dada la evaluación tan negativa de la ONUN que han hecho las secretarías de los convenios, es indudable que las deficiencias son serias.

Participación del PNUMA en la labor de los convenios

115. Algo que interesa a las secretarías de los convenios es el grado y la calidad de la participación del PNUMA en la labor de los órganos creados en virtud de los convenios. En general hay poca continuidad en la participación. Todo parece indicar que no se da mucha importancia a la jerarquía que debe tener la representación. Al parecer, con excepción del CDB, la CITES y la Convención sobre la conservación de las especies migratorias de animales silvestres, la división queda fuera del proceso interno de adopción de decisiones sobre la representación en las reuniones relacionadas con los convenios.
116. Una consecuencia de la evidente relación especial del PNUMA con los convenios es que el PNUMA no siempre se hace eco de las necesidades de los convenios expresadas en sus conferencias de las Partes. Algunas decisiones adoptadas en reuniones de las conferencias reflejan los intereses y preocupaciones del PNUMA y requieren la adopción de decisiones por el PNUMA, pero las secretarías de los convenios alegan que rara vez hay una respuesta y que no suele haber seguimiento. En ocasiones, las solicitudes dirigidas al PNUMA son improcedentes o no compete a la organización atenderlas. Otras veces, se hace caso omiso de las necesidades de los convenios que el PNUMA podría atender. De resultas de ello, los convenios acuden cada vez más a otras organizaciones en busca de financiación y apoyo técnico que, teóricamente, debería provenir del PNUMA. En la evaluación se observó que por no ocuparse de esta cuestión, el PNUMA está poniendo en peligro sus relaciones con los convenios que administra.
117. Las oficinas regionales podrían constituir un medio rentable para el PNUMA de prestar apoyo a las actividades de los convenios en los planos regional y nacional. La DCMA y la Dependencia Regional de Coordinación lo reconocen. Sin embargo, en estos momentos, existe una interacción más estrecha entre los convenios regionales y el PNUMA que entre los convenios mundiales y el PNUMA.

Coordinación del apoyo programático a los convenios

118. Durante la evaluación se señaló la manera fragmentada en que el PNUMA abordó las cuestiones temáticas. La función de la división de puente entre el PNUMA y los convenios no está tan claramente definida como debiera. A veces no se consulta a la DCMA ni tiene conocimiento de la comunicación entre otras divisiones y los convenios.
119. Habrá que oficializar la comunicación entre divisiones. Actualmente, la comunicación entre divisiones parece producirse esporádicamente y se basa más en el contacto personal que en arreglos institucionalizados. Aunque eso funciona en cierta medida, es lamentable que existan evidentemente algunos casos de mala o nula comunicación debido a diferencias personales. Estos casos no se limitan a la división, sino que ocurren en todo el sistema. El PNUMA debería examinar y rectificar la situación cuanto antes. Se observa con pesar que se han dejado de celebrar las reuniones semanales del personal directivo con el Director Ejecutivo o el Director Ejecutivo Adjunto para intercambiar información e ideas, por lo que el PNUMA debería considerar la posibilidad de reestablecer esas reuniones oficiosas, pero útiles. Sin embargo es magnífica la comunicación entre divisiones. Un modelo encomiable de intercambio de información son las reuniones semanales del personal convocadas por el Director.
120. La ubicación de las dependencias de apoyo a los programas en oficinas comunes es una esfera que incide en la capacidad de la división para cumplir con eficacia su mandato. Por ejemplo, la Dependencia de los Convenios sobre Productos Químicos y Desechos Peligrosos tiene su sede en Nairobi, mientras que la secretaría del convenio relacionado con los productos químicos se encuentra en Ginebra. Otro ejemplo es la Dependencia de Arrecifes de Coral, que forma

parte de la División de Convenios Ambientales (DEC), aunque algunas de sus actividades se relacionan con prioridades del programa de la División de Evaluación y Alerta Temprana (DEAT). Otro ejemplo de accidente institucional que invalida la lógica institucional es la ubicación del jefe de la dependencia en Ginebra mientras que el personal se encuentra en Nairobi y Cambridge. La dependencia ha obtenido beneficios de la ubicación en locales comunes con convenios y colaboradores que tienen intereses comunes, pero el establecimiento eventual de la Dependencia de Arrecifes de Coral en Nairobi cerca del programa sobre mares regionales es conveniente y ya se ha planificado. Son dignos de encomio el programa de trabajo y los productos de la Dependencia de Información para los Convenios. El éxito de la dependencia obedece en parte a que están ubicados en locales comunes con muchas secretarías de convenios con sede en Europa, que la hace más accesible. La Dependencia de Información para los Convenios es y debe seguir siendo parte integrante de la división, ya que desempeña una función decisiva en el apoyo del PNUMA a los convenios.

121. La evaluación suscitó preocupaciones respecto del carácter aleatorio que parecía tener la inversión de los limitados fondos de que dispone el PNUMA para actividades relacionadas con los convenios sobre el medio ambiente. De ahí que en la evaluación se sugiriera que la división examinara las decisiones y responsabilidades actuales del Consejo de Administración, evaluara la capacidad del PNUMA para asumirlas y atribuyera prioridad a las que pudiera apoyar estratégicamente con eficacia.

Establecimiento de vínculos y sinergia

122. En el documento normativo sobre mejora de la gobernanza ambiental a nivel internacional entre los acuerdos ambientales multilaterales se destaca la necesidad de coherencia en la política y el programa mediante una mayor coordinación y colaboración entre las diversas organizaciones intergubernamentales y los acuerdos ambientales multilaterales.
123. En la evaluación se observó que se deben tener en consideración otros elementos decisivos en el proceso de gobernanza ambiental a nivel internacional, entre ellos la agrupación, la armonización de los datos y la presentación de informes, la divulgación, la creación de capacidad y el intercambio de información. La mayoría de las secretarías de convenios consideran que se podría ganar más con las reuniones de las secretarías organizadas por la división, si se agruparan y concentraran en determinados temas de interés para el grupo participante.
124. Facilitando la comunicación entre las secretarías y aclarando muchas cuestiones de gobernanza, como la agrupación y armonización de la presentación de informes, la DCMA ha asegurado un grado de coordinación entre convenios improbable mediante otros mecanismos.
125. La conclusión de la evaluación fue que tal vez el PNUMA, al tratar de imponer la coordinación a las secretarías de los convenios y sus conferencias de las Partes, subestimó la sensibilidad y el celo de las secretarías respecto de su autonomía. La DCMA es consciente de esas cuestiones y ha adoptado medidas para abordar esos problemas.

3. Principales recomendaciones sobre actividades del PNUMA relacionadas con los convenios sobre el medio ambiente

126. Las recomendaciones resultantes de la evaluación del bienio 2000-2001 se centraron en el fortalecimiento del papel de la DCMA y la coordinación entre las divisiones. Se propuso apoyar a nivel programático y normativo las siguientes recomendaciones principales:
 - a) Habrá que crear un centro de remisión en la división que promueva una función eficaz de colaboración entre divisiones que interactúe con los convenios. De esta manera la

- DCMA tendría mayor conocimiento del contacto de otras divisiones con los acuerdos ambientales multilaterales, así como autoridad para dar seguimiento y velar por que las respuestas a las solicitudes de las secretarías sean rápidas y totalmente satisfactorias. El establecimiento de equipos de tareas podría ayudar a mejorar la comunicación y la colaboración entre divisiones;
- b) El PNUMA debería examinar la eficacia y la eficiencia de ubicar a las diversas dependencias de subprogramas en relación con sus funciones de apoyo a la labor de los convenios;
 - c) El PNUMA debería aprovechar más las instalaciones y los recursos de las oficinas regionales, los centros de mares regionales y los centros regionales vinculados con los acuerdos ambientales multilaterales para apoyar a los convenios. La DCMA y la División de Coordinación Regional (DRC) deberían examinar conjuntamente esta posibilidad;
 - d) En apoyo de los convenios, la DCMA debería reforzar su papel en la creación de capacidad, la determinación de los datos regionales, el suministro de información técnica y ambiental y la elaboración y aplicación de instrumentos analíticos, el apoyo programático claramente definido y los programas de capacitación. También debería proseguir su labor de determinación de los vínculos, las deficiencias, las duplicaciones y las posibilidades y seguir singularizando y alentando la cooperación sinérgica entre convenios;
 - e) La cooperación entre la DCMA y las secretarías de los convenios con oficinas en Europa mejoraría de inmediato con el nombramiento de un oficial de enlace de la DCMA situada en Ginebra. El oficial de enlace podría ayudar a determinar las cuestiones relacionadas con los convenios que interesan al PNUMA y prestar asesoramiento para asegurar una participación mejor preparada del PNUMA en las actividades de los convenios. Además, el personal de la DCMA podría ayudar a las secretarías de los convenios a comunicarse con la sede del PNUMA y remitir a la biblioteca del PNUMA los documentos generados por los convenios;
 - f) La DCMA deberá examinar la atención que se asigna actualmente a los elementos de su programa y tal vez cambiar las prioridades en consonancia con su capacidad técnica y su base de recursos;
 - g) El PNUMA debería facilitar el diálogo entre la ONUN y las secretarías de los convenios para resolver conflictos existentes relacionados con los servicios de administración que la ONUN presta a los convenios.

C. Comunicación e información pública

127. En esta sección se presentan las conclusiones de la evaluación de la División de Comunicaciones e Información Pública (DCPI), cuyo objetivo es comunicar los mensajes básicos del PNUMA a todos los interesados directos y colaboradores del PNUMA, sensibilizar acerca del medio ambiente y aumentar el perfil del PNUMA en todo el mundo. Se examinan la pertinencia, la eficacia y la repercusión de las estrategias y los métodos empleados para lograr los objetivos de comunicación e información pública del PNUMA durante el bienio 2000-2001.

1. Pertinencia e idoneidad

128. Además de su reestructuración que culminó con la formación de la DCPI, el PNUMA se dotó de una capacidad de medios de información. En 2001-2002 trabajaban tres funcionarios del cuadro orgánico en cuestiones relacionadas con los medios de información. Se contrató a funcionarios regionales de información antes de que comenzara el bienio que se examina y se fortaleció la presencia de los medios de información del PNUMA en Europa.

129. En 2001 se programó un total de 103 entrevistas de distintos medios de información para el Director Ejecutivo y otros altos funcionarios del PNUMA, frente a 60 en 2000. En los dos años se transmitieron 60 entrevistas. Gracias al apoyo activo de los funcionarios regionales de información se pusieron de relieve estos logros.
130. Las conclusiones de la evaluación indican que el PNUMA aparece ahora con más frecuencia en las reseñas noticiosas internacionales. Con una mayor capacidad periodística en la división desde enero de 2001 y una mayor presencia de sus comunicaciones en Europa, el número de noticias que el PNUMA ha logrado colocar en los medios de información mundiales aumentó una media de 2,5 veces por mes en 2001, frente a una vez al mes en 2000 y dos veces al mes en 1999.
131. El sitio del PNUMA en la Web se actualiza periódicamente para destacar noticias de actualidad en su página principal y tiene enlaces con los discursos, las notas de prensa y las páginas electrónicas de las oficinas regionales y oficinas fuera de la sede. Los medios de información pueden descargar y utilizar un pequeño grupo de fotografías generales libres de derechos de autor relacionadas con el PNUMA y sus oficinas en Gigiri que se encuentran en la página.
132. Los logros del PNUMA en su actividad publicitaria también se han beneficiado de las actividades y celebraciones anuales especiales, entre otras el Día Mundial del Medio Ambiente, el Premio ambiental Sasakawa del PNUMA, the Global 500 Award y la campaña Limpiemos el Mundo. La Dependencia de Divulgación y Eventos Especiales coordinó también las actividades de promoción y la preparación de materiales publicitarios, entre ellos notas de prensa, discursos, mensajes, artículos, guiones, boletines e informes para algunos proyectos y actividades especializados por medio de los cuales se comunicaron a los interesados directos y colaboradores los principales mensajes del PNUMA.
133. Con los años, la biblioteca del PNUMA se ha convertido en un importante canal de información al público sobre el PNUMA y su labor. La biblioteca atrae a un gran número de visitantes cada año. En 2000, cuando la biblioteca estuvo cerrada durante seis meses, el número de visitantes totalizó 9.446. En 2001, se registraron 18.221 visitantes con una media de más de 70 personas por día. En 2001 solamente, el personal de la biblioteca preparó y remitió 2.442 respuestas a preguntas del personal y el público, un aumento de 30%, que pone de manifiesto la importancia de la biblioteca. Se formularon cerca de las dos terceras partes de las preguntas en relación con cinco sectores: atmósfera (16%), información sobre el medio ambiente (14%), ordenación del medio ambiente (11%), energía (11%) y agricultura (10%).

2. Eficacia, eficiencia y repercusión de la ejecución de programas de comunicación e información pública

Capacidad en recursos humanos y financieros

134. La división invirtió cerca del 63% de sus fondos en personal. Con un equipo de 10 funcionarios del cuadro orgánico y 18 de servicios generales, la DCPI pudo recaudar fondos en especie y extrapresupuestarios para lograr muchas más relaciones públicas que lo que le hubiera permitido su pequeño presupuesto. Sólo las actividades de cuatro elementos de los subprogramas (actos especiales, juventud/infancia/deportes, publicaciones y producciones audiovisuales y gráficas) recaudaron más de 6 millones de dólares gracias a una inversión de 180.000 dólares en 2001-2002.
135. Sin embargo, una esfera en la que las actividades de la DCPI no parecen rentables es la distribución de publicaciones impresas. Un análisis del costo anual de distribución de publicaciones indicó que la DCPI gasta un promedio de 260.000 dólares anuales.

Diseño, producción y difusión de información

Internet

136. La opinión general de la evaluación fue que el sitio del PNUMA en la Web representaba una parte importante de las actividades de comunicación al público del PNUMA. Estas páginas electrónicas podrían ser el vehículo más importante y eficaz para transmitir productos de la información a los principales usuarios, como son los gobiernos, los medios de información y las organizaciones no gubernamentales. Dos terceras partes de los 444 millones de usuarios individuales (cifra que aumenta vertiginosamente) que se calcula tiene Internet en todo el mundo están en Europa y América del Norte. En cambio, sólo 3,14 millones tienen acceso en África, aunque esta cifra triplica con creces la calculada en diciembre de 2000.
137. En la evaluación se observaron algunos problemas con el diseño, la gestión y la capacidad de las páginas del PNUMA en la Web que afectaban el aprovechamiento óptimo de Internet. El sitio en la Web se concibió primordialmente como portal de información electrónica de la DCPI para el público en general y los medios de información. El personal de algunas otras divisiones es partidario de convertirlo en una amplia biblioteca de documentos del PNUMA y considera que la DCPI debería atender a las necesidades de todo el sitio de la sede del PNUMA en la web. La DCPI trata de dar cabida a las demás divisiones, pero la falta de capacidad ha obligado a algunas de ellas a contratar a sus propios diseñadores de páginas Web tanto dentro como fuera de la división, con la consiguiente duplicación de esfuerzos y proliferación de sitios en la Web cuya calidad y apariencia son desiguales.
138. El problema del insuficiente servicio de Internet en la sede del PNUMA afecta la eficiencia y la rentabilidad de los productos y servicios de intercambio de información mediante la Web. Se podría invertir más recursos (tanto humanos como financieros) en mejorar el contenido, la estructura de navegación y exploración de las páginas y el acceso de búsqueda en el contenido de sus páginas en la web. Además, la organización debería aumentar el ancho de banda para el tráfico de llegada y debería establecer procedimientos institucionales para asegurar que tan pronto se disponga de material de divulgación se cargue en la Web inmediatamente. Desde que se realizó esta evaluación, se ha hecho una reestructuración importante encaminada a resolver esos problemas. El personal encargado de la Web asignado a la DEAT ha pasado a la DCPI, y se ha reestructurado y consolidado todos los servicios de Internet y de las páginas web.

Publicaciones

139. El análisis del programa de publicaciones correspondiente a 2000-2001 demostró que de las más de 120 publicaciones en proceso, se destinaba a los formuladores de política un número aproximadamente igual que el de las destinadas a la comunidad científica (obviamente algunas publicaciones tenían un contenido muy parecido y eran de interés para ambos grupos). Los principales compradores de las publicaciones del PNUMA, según SMI, su empresa de distribución con sede en Londres, son consultores, universidades e institutos de investigación y empresas industriales, los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales. Cerca de la cuarta parte de las publicaciones programadas para 2000-2001 iba dirigida al sector privado y un pequeño número, al público en general y a la juventud.
140. El PNUMA produjo y distribuyó publicaciones y otros materiales de promoción por distintas vías. Algunas publicaciones del PNUMA se comercializaron y vendieron por medio de SMI. Se pueden comprar por Internet unas 700 publicaciones del PNUMA por medio de la librería del PNUMA en línea atendida por SMI (<http://www.earthprint.com>), que tiene enlace con la página principal del PNUMA. La DCPI también promovió las publicaciones del PNUMA en varias ferias anuales del libro.

141. Las conclusiones de la evaluación indican que la revista *Nuestro Planeta* se ha ido convirtiendo en el documento informativo ideal del PNUMA. Llega a más de dos millones de lectores cada año en forma impresa o en línea. Atrae la participación activa de muchos usuarios del PNUMA políticamente importantes, cumple un fin educativo e informativo útil y desempeña una importante función de embajador para el PNUMA. Pese al éxito que el PNUMA ha tenido con *Our Planet*, la falta de fondos ha limitado la producción a dos números por año.
142. En la evaluación se observó que, pese a que la DCPI tiene el mandato de coordinar la producción, distribución y comercialización de publicaciones del PNUMA, no ha podido cumplir plenamente esa tarea. Otras divisiones producen cerca del 20% de las publicaciones del PNUMA sin notificarlo a la DCPI ni invitarla a participar. Este es un fallo importante de la cooperación entre divisiones.

Actos especiales y difusión

143. Los actos especiales y las actividades de divulgación son medios eficaces que permiten al PNUMA dirigir sus actividades publicitarias a promover el conocimiento del PNUMA y de su labor en cuestiones relacionadas con el medio ambiente. Las notas de prensa, los discursos, los mensajes, los artículos, los boletines y los informes se utilizan en la labor publicitaria durante actos especiales, como el Día Mundial del Medio Ambiente y el Premio ambiental anual Sasakawa. Cabe inferir el éxito publicitario de esos actos de las visitas al sitio en la web. Los datos del servidor del PNUMA demostraron que el día más activo del sitio en la Web fue el 5 de junio de 2001, Día Mundial del Medio Ambiente, con 13.481 visitantes virtuales, el doble del promedio diario. Sin embargo, el número medio de “búsquedas” o páginas visitadas da a entender que hay posibilidades de atender la demanda del público de un mayor contenido relacionado con el Día Mundial del Medio Ambiente en el sitio de la web. No obstante, uno de los inconvenientes que afecta a las actividades publicitarias del Día Mundial del Medio Ambiente en América del Norte es la celebración anual del Día de la Tierra el 22 de abril. Hay pocas posibilidades de que el Día Mundial del Medio Ambiente compita en atención en América del Norte con el Día de la Tierra en el futuro inmediato. Por tanto, se debería tratar de vincular el Día de la Tierra con el Día Mundial del Medio Ambiente.
144. Las Naciones Unidas otorgan el Premio ambiental Sasakawa patrocinado por el PNUMA a los más destacados defensores del medio ambiente en el mundo. La organización de la ceremonia de entrega del premio es impecable, pero no ha logrado la resonancia que debido a la importancia y prestigio del premio cabría esperar en el público. El comité de selección debería examinar la posibilidad de seguir el ejemplo del Comité del Premio Nobel y formular una declaración política al seleccionar al ganador para atraer la atención de los medios de información.

Deporte y medio ambiente

145. El PNUMA puede enorgullecerse de su iniciativa de incorporar el tema del medio ambiente en el programa del movimiento olímpico internacional. Con el apoyo del PNUMA, el Comité Olímpico Internacional organiza conferencias mundiales bienales sobre deportes y medio ambiente en las que se examinan las actividades en curso sobre la materia y las mejores prácticas y se intercambian experiencias. Los representantes de los comités olímpicos nacionales, las asociaciones de estrellas olímpicas, los representantes de federaciones deportivas internacionales, los representantes de sedes olímpicas (pasadas, presentes y futuras) y otras organizaciones interesadas participan en esas conferencias. En 2000, se inauguró una lista de correo electrónico del PNUMA con 94 direcciones para divulgar información a la comunidad deportiva mundial a fin de promover juegos ecológicos y sensibilizar más sobre el medio ambiente mediante el deporte.

146. Entre las actividades más importantes y de mayor éxito de la DCPI figuran las relacionadas con la infancia y la juventud. La DCPI organiza estas actividades y contactos con los jóvenes para intercambiar ideas, experiencias y entusiasmos. Se han creado publicaciones de y para los jóvenes, la más conocida de ellas *Pachamama*, una edición infantil de la serie del informe del PNUMA *Perspectivas del Medio Ambiente Mundial* y una revista titulada *Leave It To Us*. El programa para la infancia y la juventud contempla también campañas internacionales. Se intercambia con grupos de la red y con servidores de listas la información pertinente sobre el medio ambiente, entre otras publicaciones y notas de prensa sobre nuevos problemas y negociaciones relacionados con el medio ambiente. La red se divide en una red infantil con 620 participantes que representan a todas las regiones del mundo y una juvenil con 1.633 direcciones de todas las regiones.
147. El Concurso Internacional de Pintura Infantil sobre el Medio Ambiente, que se celebra todos los años de septiembre a diciembre, atrae una importante participación de niños de todo el mundo con edades entre los 6 y los 14 años. En los últimos cuatro años, la participación media ha sido de 9.200 obras de 47 países, lo que pone de manifiesto que el público infantil y juvenil con que cuenta el PNUMA aumenta rápidamente.

3. Eficacia de las actividades publicitarias del PNUMA

148. Los esfuerzos publicitarios de la DCPI son decisivos para sensibilizar al público. Los medios noticiosos son el medio más rentable de aumentar los conocimientos acerca del PNUMA y su labor. Con una inversión muy inferior al costo de impresión de 10.000 ejemplares de un folleto, una noticia bien colocada en los medios de información puede aparecer en varios periódicos con una circulación de cientos de miles de ejemplares. Con arreglo a su estrategia en los medios noticiosos, el PNUMA aprovechó con eficacia su método dinámico con los medios de información en su labor publicitaria.

Publicidad por medio de las oficinas regionales

149. Los oficiales de información regionales facilitan la circulación de información entre el PNUMA y sus importantes simpatizantes en todo el mundo. Los grupos destinatarios son los gobiernos y sus misiones ante las Naciones Unidas, las organizaciones no gubernamentales, otros órganos de las Naciones Unidas, organizaciones colaboradoras del PNUMA, los medios de información y el público en general. Los resultados difieren mucho y al parecer varían según la índole y el alcance de la actividad del programa regional.
150. Las actividades publicitarias del PNUMA por medio de la Oficina Regional del PNUMA para Europa fueron impresionantes. El oficial de prensa de la División de Tecnología, Industria y Economía (DTIE) calcula que de 20 a 24% de las notas de prensa y las notas informativas que el PNUMA publicó en 2001 tuvieron su origen en Europa.
151. Igual éxito tuvieron las actividades de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe (ORPALC), que aplicó una estrategia particularmente ambiciosa y eficaz. La ORPALC logró despertar un gran interés de los medios de información de la región en las noticias y la información relacionada con el PNUMA. En la evaluación se observó el notable éxito, exclusivo de la ORPALC, por medio de "Tierramérica", un suplemento noticioso e informativo reproducido en 42 periódicos. "Tierramérica" cuenta con una circulación combinada cercana a 1,2 millones (con un número de lectores muchísimo mayor que esa cifra) en Bolivia, el Brasil, Uruguay y Venezuela. El sitio en la Web de la ORPALC tuvo un éxito similar. El número de visitas aumentó de 34.223 en 1999 a 61.046 en el primer semestre de 2001. El control de los medios

de información en la ORPALC demostró que todo el personal del PNUMA y la información relacionada con la organización aparecieron en televisión durante un total general de 24 horas en 2000, con un contenido que iba desde entrevistas hasta programas completos de documentales.

152. El sitio en la Web de la Oficina Regional para Asia y el Pacífico (ORPA) dio a conocer 40 notas de prensa desde fines de 2000 hasta abril de 2002, la mayoría de ellas adaptaciones regionales de información y notas de prensa procedentes de Nairobi. En la evaluación de 2001 de la Oficina Regional para Asia Occidental también se observó que se habían reproducido en árabe para su distribución regional diversas publicaciones producidas por algunas divisiones del PNUMA.
153. Las oficinas de América del Norte del PNUMA en Washington y Nueva York sirven primordialmente de enlace entre el PNUMA y la Secretaría de las Naciones Unidas y las misiones, los demás organismos de las Naciones Unidas y los Gobiernos de los Estados Unidos y el Canadá. Esta labor es valiosa para el PNUMA, pero en muy escasas ocasiones crea posibilidades de publicidad.

Hincapié en el contenido de los actos

154. Una de las enseñanzas aprendidas fue que las notas de prensa más buscadas del PNUMA proporcionaban nuevas perspectivas e ideas importantes sobre cuestiones de interés público. Algunas conferencias que pudieron pasar inadvertidas a los medios de información resultaron de interés para los periodistas en forma creativa. Un ejemplo notable fue el período de sesiones de 2002 del Consejo de Administración/Foro Ambiental Mundial a Nivel Ministerial celebrado en Cartagena (Colombia). El tema central del período de sesiones, gobernanza ambiental a nivel internacional, no logró atraer en un primer momento demasiado interés, sin embargo se le mencionó en un gran número de reseñas noticiosas internacionales gracias a que el PNUMA aprovechó creativamente la ocasión para dar a conocer conclusiones de las investigaciones y alertar acerca de la disminución de la población de dugongos en todo el mundo. Métodos de este tipo ponen de relieve el papel de los medios de información mundiales en las cuestiones relacionadas con el medio ambiente.
155. Los días y años internacionales de las Naciones Unidas no suelen constituir de por sí noticias para los medios de información más importantes, como los servicios de teletipo y las cadenas de radio y televisión internacionales. Sin embargo, se ha logrado cierto éxito de divulgación al público mundial por medio de declaraciones oficiales sobre el tema o la importancia de esos días. Ejemplo de ello son las gestiones de la DCPI para dar más cobertura al Día Internacional de las Montañas, mediante una noticia importante acerca de la amenaza que plantea el deshielo de los glaciares. El examen de final de año del estado del medio ambiente llevado a cabo en diciembre de 2001 atrajo la atención de 9 periodistas internacionales y 13 locales en Nairobi.

Imágenes relacionadas con las noticias

156. La importancia que atribuye el PNUMA a su asociación con Television Trust for the Environment (TVE) con sede en Londres, se deriva en parte del acceso que proporciona a una de las videotecas de materiales relacionados con el medio ambiente más prominentes del mundo. Esas imágenes permiten al PNUMA preparar, a un costo mínimo, cintas de vídeo “edición B” de calidad profesional (betacam) en relación con los principales temas que se ofrecen a los periodistas de televisión y a sus empresas. Estas cintas facilitan la labor de los periodistas de televisión e incluyen imágenes de gran impacto esenciales para lograr la cobertura en el medio de información más importante del mundo.

157. Además, los tres concursos fotográficos del PNUMA celebrados hasta la fecha han creado una valiosa fototeca de alta calidad que se puede ofrecer a la prensa.

Material audiovisual y gráfico

158. Desde 1984, el PNUMA, en colaboración con el Fondo Mundial para la Conservación de la Naturaleza, ha logrado recaudar cuantiosos fondos de inversión de fuentes externas para encauzar la producción y distribución a todo el mundo de material de vídeo por medio de TVE. Desde 1997, esta colaboración se manifestó en *Earth Report*, serie de televisión de alta calidad que abarcó diversos temas relacionados con el medio ambiente, transmitida por el servicio mundial de televisión de la BBC a 167 millones de hogares de 170 países cada semana. El PNUMA se sumó a los patrocinadores de la transmisión en 1999. Esta serie que ganó premio examina un tema diferente cada semana.
159. Además de su labor de divulgación por la BBC mundial, TVE ha vendido derechos de transmisión a medios de información de otros países por cerca de 900.000 dólares, entre otros al canal de National Geographic, que llega a 84 millones de hogares de 111 países en 16 idiomas. Es evidente que gracias a su asociación con TVE, el PNUMA tiene un acceso barato a una de las videotecas relacionadas con el medio ambiente más importantes del mundo.
160. Por medio de su dependencia de audiovisuales, el PNUMA ha dirigido a los organismos de las Naciones Unidas en África en la preparación de una nueva telenovela destinada a comunicar información en África sobre cuestiones como el medio ambiente y el virus de inmunodeficiencia humana/síndrome de inmunodeficiencia adquirida. Siguiendo el modelo de una iniciativa análoga en Sudáfrica, la transmisión de un contenido educativo por medio de la popular programación televisiva ha demostrado ser un medio eficaz de sensibilizar al público y promover el cambio social.

4. Medición de la eficacia de las actividades de comunicación e información pública del PNUMA

161. Respecto de algunas actividades de la DCPI, el PNUMA puede proporcionar estimaciones de la población y de los grupos de población a los que llegó su mensaje, aunque no hubo cambios. Por ejemplo, la revista *Our Planet* llega actualmente a más de dos millones de lectores todos los años en forma impresa y en línea. Atrae la participación activa de muchos usuarios del PNUMA políticamente importantes, cumple un fin educativo e informativo útil y desempeña una importante función de embajador para el PNUMA.
162. De igual modo, la asociación entre el PNUMA y TVE produce una magnífica programación educativa e informativa, que promueve el interés y la acción del público en relación con el medio ambiente. Sin embargo, las limitaciones presupuestarias han provocado una disminución de las contribuciones a los subprogramas, lo que ha suscitado inquietud respecto de que la asociación del PNUMA con TVE y la serie *Earth Report* que transmite la BBC mundial puedan desaparecer. La relación del PNUMA con TVE, que por muchos motivos es muy valiosa, debería continuar y fortalecerse.
163. En la evaluación se observó que había dificultades para medir la eficacia de las actividades de comunicación e información pública del PNUMA. “La principal vara para medir ‘el aumento de los conocimientos sobre el medio ambiente’ en todo el mundo”, según el programa de trabajo, es “el aumento de la cobertura de los programas y actos del PNUMA” en los medios de información. Ahora bien, no se ha definido ese aumento de la cobertura y tampoco se mide sistemáticamente. En la evaluación se señaló que a fin de evaluar la eficacia de las actividades

de los subprogramas frente a la meta establecida de comunicar los mensajes básicos del PNUMA, sería necesario contar con datos sobre el número de destinatarios que sacan partido del contenido del mensaje, cambian de opinión y actitud posteriormente, se comportan como es de desear y luego mantienen ese comportamiento, lo que sería indicio de un cambio permanente.

5. Principales recomendaciones sobre comunicación e información pública

164. El PNUMA tiene que promover normas coherentes en la estructura y la apariencia del sitio en la Web en toda la organización para asegurar que se aporte regularmente un alto nivel de contenido útil. Se debería establecer un grupo de tareas encabezado por la DCPI y la DEAT con representantes de todas las divisiones que se encargue de este proceso. La organización debería estudiar también la posibilidad de un sistema que exija el pago en línea del acceso del sector privado a la documentación en línea sobre investigaciones o de otra índole.
165. La revista *Our Planet* debería contar con fondos que permitan publicarla con más frecuencia, por lo menos cuatro o seis veces al año. La relación entre el PNUMA y TVE, que es muy valiosa, debería asimismo continuar y fortalecerse.
166. Si no se restituye su nivel de financiación y se le dota de la tecnología apropiada, la biblioteca del PNUMA debería considerar la posibilidad de convertirse en un centro de consulta de información electrónica que determine, evalúe y catalogue con pericia la información disponible por medio de Internet.
167. Para ayudar a evaluar el contenido y la estructura del sitio en la web, se debería analizar con más detenimiento a los visitantes del sitio para cerciorarse de quienes son los usuarios que visitan con más frecuencia el sitio del PNUMA (organizaciones, gobiernos, instituciones académicas y el sector privado) y de a qué tipo de información se accede con más frecuencia. Un estudio en línea de los usuarios y de sus necesidades específicas ayudaría también al diseño y el contenido futuro del sitio.
168. El PNUMA debería aprovechar al máximo las oportunidades, como los días internacionales de las Naciones Unidas, las reuniones ministeriales mundiales y los períodos noticiosos lentos para aumentar la repercusión de investigaciones y análisis que valdría la pena dar a conocer.
169. Las actividades publicitarias de la sede deberían dirigirse principalmente a los medios de información que tengan un mandato y una cobertura mundiales. Para asegurar una cobertura apropiada de toda noticia importante que genere el PNUMA, la DCPI debería remitir sus noticias a la sede y a las oficinas de servicios de teletipo más importantes; así como a otros medios de información mundiales, sobre todo en Londres, Nueva York y Washington. Podría mejorarse significativamente la actividad encaminada a reseñar e informar sobre los éxitos de la divulgación a través de los medios de información.

IV. Evaluaciones a fondo de proyectos

170. Se evalúan la pertinencia, la eficacia, la repercusión y la sostenibilidad de los proyectos del PNUMA en relación con el mandato y la misión del PNUMA por medio de evaluaciones a fondo de proyectos. A continuación se presentan y examinan las enseñanzas aprendidas y las recomendaciones resultantes de estas evaluaciones.
171. Para facilitar el análisis de las conclusiones de las evaluaciones, los proyectos evaluados se han agrupado en cuatro categorías con arreglo a las esferas prioritarias y al mandato del PNUMA, a saber:
- a) Apoyo a la aplicación de los convenios mundiales sobre el medio ambiente:
 - i) Proyectos de la CMNUCC y el CDB;
 - ii) Proyectos de mitigación del cambio climático;
 - iii) Los convenios y planes de acción sobre mares regionales y la ICRAN;
 - b) Evaluación y vigilancia de la alerta anticipada y la adopción de medidas;
 - c) Educación ambiental y creación de capacidad;
 - d) Diversidad biológica agrícola.

A. Idoneidad y pertinencia

172. En 2002 se llevaron a cabo 14 evaluaciones a fondo de proyectos (véase el anexo II). La mayoría de estos proyectos (9 de 14) contaron con financiación conjunta del PNUMA y el FMAM, con créditos presupuestarios para la evaluación a fondo. La magnitud de la ejecución de los proyectos evaluados abarca a todos los niveles del mandato del PNUMA, que comprende cinco proyectos mundiales, cuatro regionales y cuatro nacionales. Los proyectos representan a varios sectores de las principales esferas de interés del PNUMA. Ocho de estos proyectos abordan cuestiones relacionadas con el programa WEHAB, en particular el agua, la energía, la agricultura y la diversidad biológica. Sin embargo, ninguno de los proyectos se ocupaba directamente de la salud.
173. Las conclusiones indican que los proyectos del PNUMA son pertinentes y apropiados a su mandato y a sus objetivos y tratan de resolver los distintos problemas ambientales. Se hizo una alta valoración de los resultados de los proyectos en relación con el cumplimiento de los objetivos del PNUMA.

1. Apoyo a la aplicación de los convenios mundiales sobre el medio ambiente

Proyectos de la Convención CMNUCC y el CDB

174. Se evaluaron cinco proyectos de actividades de apoyo a nivel de países, destinados a apoyar a los gobiernos nacionales en la aplicación de la CMNUCC y del CDB, a saber:
- a) Actividades de apoyo para la preparación de las comunicaciones nacionales iniciales con arreglo a la CMNUCC para cuatro países (Djibouti, Haití, Mongolia y República Centroafricana);

- b) Actividades de apoyo a Estonia para la preparación de su estrategia y plan de acción nacional sobre diversidad biológica con arreglo al CDB.
175. El interés primordial de los proyectos de la CMNUCC era la preparación de comunicaciones nacionales con arreglo a lo dispuesto en la Convención. Se realizaron actividades desde el establecimiento de inventarios nacionales sobre gases de efecto invernadero y evaluación de la vulnerabilidad de los sectores clave para el cambio climático. Los proyectos ayudaron a los países participantes a determinar y evaluar las medidas de mitigación y adaptación que podría servir de base a las futuras medidas. Se crearon datos para los sectores clave y se señalaron las deficiencias de datos. Los proyectos de la CMNUCC correspondían y eran pertinentes al mandato y la misión del PNUMA sobre cambio climático. La creación de capacidad y el apoyo técnico del PNUMA mediante la capacitación en el uso de instrumentos analíticos y metodologías era compatible con el mandato del PNUMA de prestar asistencia técnica y proporcionar información científica a los países que son Partes en la CMNUCC.
176. El proyecto de actividades de apoyo del CDB facilitó la preparación de una estrategia y plan de acción nacional sobre diversidad biológica para Estonia. El proceso y los productos resultantes permitió conocer las necesidades, posibilidades y alternativas de conservación de la diversidad biológica para Estonia. En la evaluación se observó que la estrategia y el plan de acción nacional formaban parte importante de la labor que se llevaba a cabo en la esfera de la diversidad biológica y la protección del medio ambiente de Estonia y la complementaban.

Mitigación del cambio climático

177. Los proyectos del PNUMA/FMAM en el sector de la energía evaluados en 2002 se centraron en la mitigación del cambio climático y abordaron dos cuestiones:
- a) Perspectivas del mercado de las pilas de combustible y estrategias de intervención alternativas;
 - b) Reorientación de las decisiones sobre inversiones comerciales hacia tecnologías menos contaminantes. Un centro de remisión para la transferencia de tecnología.
178. Los objetivos de estos proyectos eran:
- a) Examinar las posibilidades de mitigación del cambio climático que presentan las aplicaciones de las pilas de combustible en la generación de electricidad distribuida y el transporte urbano y elaborar estrategias alternativas de intervención en el mercado que apoyen los logros antes alcanzados de mayor volumen de producción a más bajo costo;
 - b) Atender la necesidad de asesoramiento financiero y técnico de expertos para las inversiones del sector privado en tecnologías de gran rendimiento energético basadas en fuentes de energía renovables;
 - c) Crear un mecanismo de evaluación que evalúe el atractivo financiero y económico de las inversiones en tecnologías de alto rendimiento energético.
179. Estos objetivos estaban en consonancia con la misión del PNUMA de alentar a los encargados de adoptar decisiones de los gobiernos, a las autoridades municipales y a la industria a elaborar y aprobar políticas, estrategias y prácticas que sean menos contaminantes y más seguras y aprovechen eficazmente los recursos naturales. Los objetivos del proyecto están en consonancia también con los objetivos del programa del FMAM de reducir los costos a largo plazo de tecnologías basadas en fuentes de energía de baja emisión de gases de efecto invernadero y contribuyen a promover el transporte y tecnologías basadas en fuentes de energía renovables ecológicamente sostenibles. Estos proyectos cumplen debidamente la obligación del PNUMA de proporcionar a los legisladores de los gobiernos y a la industria información práctica y

oportuna pertinente para aumentar sus conocimientos prácticos de manera que adopten decisiones más fundamentadas y apropiadas en relación con las políticas, las prácticas y las inversiones en materia de energía.

2. Apoyo a los convenios y planes de acción sobre mares regionales

180. Se evaluaron dos proyectos que apoyaban actividades relacionadas con el Plan de Acción del Mediterráneo que eran:

- a) La determinación de acciones prioritarias para la ulterior elaboración y ejecución del Programa de Acción Estratégico para el Mar Mediterráneo;
- b) El Centro de Actividades Regionales del Programa de Acciones Prioritarias (CAR-PAP) en la ejecución del Plan de Acción del Mediterráneo.

181. Una esfera prioritaria del PNUMA es el apoyo a los convenios y planes de acción sobre mares regionales. Los dos proyectos que aquí se mencionan tienen que ver con el Convenio para la protección del Mar Mediterráneo contra la contaminación y apoyan su aplicación. Los proyectos también guardan relación con el Protocolo sobre la protección del Mar Mediterráneo contra la contaminación de origen terrestre del Convenio para la protección del Mar Mediterráneo contra la contaminación (Convenio de Barcelona). En su condición de secretaria del Convenio de Barcelona, el PNUMA apoya la aplicación del Plan de Acción del Mediterráneo, que es uno de los proyectos de mares regionales y plan de acción más activos del PNUMA. Durante el período en que ha estado en activo, el programa ha ido evolucionando para incorporar actividades relacionadas con los planes de ordenación de las zonas costeras y la ordenación integrada de las cuencas fluviales costeras.

182. El objetivo general del proyecto ICRAN es invertir la tendencia mundial a la degradación de los arrecifes de coral y de los ecosistemas conexos minimizando la repercusión provocados por el ser humano mediante la ordenación integrada de las costas, que comprende el establecimiento y la ordenación eficaz de zonas costeras y marinas protegidas. La estrategia del proyecto es crear capacidad y aumentar el intercambio de conocimientos sobre los arrecifes de coral en los planos nacional, regional y mundial. Además, el proyecto se propone promover la investigación y el seguimiento, que son esenciales para la ordenación de los arrecifes de coral y para examinar el estado de los arrecifes de coral y las medidas correctivas adoptadas.

183. Por medio del proyecto ICRAN, el PNUMA se ha hecho eco de las decisiones concretas adoptadas por el Consejo de Administración sobre la protección de los arrecifes de coral que requerirán la formación de la Iniciativa Internacional sobre los Arrecifes de Coral (ICRI). Se pidió también al PNUMA que promoviera el establecimiento de programas regionales de la ICRI, en particular para los mares regionales de África oriental, el Caribe y Asia oriental. El proyecto ICRAN se encargó directamente de cuestiones prioritarias definidas en los programas de trabajo del PNUMA para 2000-2001 y 2002-2003 y apoya el mandato del PNUMA en la evaluación del medio ambiente y la alerta anticipada y en la esfera de los convenios sobre el medio ambiente, concretamente la coordinación del apoyo programático del PNUMA a la ejecución de los programas de trabajo y los acuerdos internacionales y procesos conexos.

3. Evaluación y vigilancia de la alerta anticipada y la adopción de medidas

184. Pese a que estos dos proyectos difieren en su ámbito (uno es regional y el otro mundial), e incluso en el tema (agua y ecosistemas), ambos son compatibles con el mandato del PNUMA y están destinados a realizar actividades de apoyo a éste en la evaluación ambiental respecto de la alerta anticipada y la adopción de medidas. Los proyectos han contribuido a elaborar

metodologías e instrumentos para evaluar cuestiones específicas. Los proyectos aquí agrupados comprenden:

- a) La contaminación urbana de los acuíferos de aguas superficiales y subterráneas en África;
 - b) La Evaluación de Ecosistemas del Milenio.
185. El proyecto de Evaluación de Ecosistemas del Milenio representa un gran esfuerzo internacional para evaluar el cambio en los ecosistemas y sus consecuencias para el bienestar humano desde las aldeas hasta el ámbito mundial. Los resultados de la Evaluación de Ecosistemas del Milenio informarán las actividades realizadas en relación con el CDB, la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación en los Países Afectados por Sequía Grave o Desertificación, en particular en África y la Convención relativa a los humedales de importancia internacional, especialmente como hábitat de aves acuáticas. El marco conceptual de la Evaluación de Ecosistemas del Milenio proporciona un nuevo enfoque metodológico de la evaluación del “estado” de los ecosistemas en todo el mundo y la capacidad de los ecosistemas de proporcionar bienes y servicios para el bienestar humano en muchos planos.
186. El proyecto sobre contaminación urbana de los acuíferos superficiales y subterráneos en África trata de dar solución al problema de la vulnerabilidad de los acuíferos y la necesidad de proteger la calidad de los recursos hídricos subterráneos. Los objetivos del proyecto están en consonancia con el mandato y los objetivos del PNUMA en la evaluación del medio ambiente y la presentación de informes con arreglo al programa de evaluación del medio ambiente y la alerta anticipada. El proyecto es compatible también con los objetivos de la Cumbre de Johannesburgo de mitigación de la sequía y contaminación del agua en África. Este es el primer proyecto del PNUMA que se financia con cargo a la Cuenta de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Según lo establecido, este proyecto cumplió el objetivo de utilizar los fondos para iniciar un proyecto que pudiera surtir repercusión a largo plazo en los países en desarrollo.

4. Capacitación y educación sobre el medio ambiente

187. El objetivo fundamental del proyecto Red de capacitación ambiental para América Latina y el Caribe (RCA-ALC) es coordinar, promover y apoyar las actividades en la esfera de la capacitación y la educación sobre el medio ambiente en la región de América Latina y el Caribe. El proyecto presta asistencia para la organización de cursos y programas de capacitación a diferentes niveles a fin de promover estrategias y políticas de desarrollo sostenible. En la evaluación se observó que las metas y los objetivos específicos del proyecto nunca quedaron claramente definidos y tendieron a variar con el tiempo y de un documento a otro.

5. Diversidad biológica agrícola

188. El proyecto Población, Ordenación de Tierras y Cambios Ambientales es un proyecto experimental llevado a cabo fundamentalmente por agricultores que consta de cinco grupos de ecosistemas que se extienden por más de ocho países: Brasil, China, Ghana, Guinea, Kenya, Papua Nueva Guinea, Tanzania y Uganda. El centro de las actividades experimentales de este proyecto son los agricultores expertos, que son especialmente hábiles en la ordenación de la diversidad agrícola. Estos agricultores aplicaron los conocimientos locales e introdujeron recursos fitogenéticos y serán quienes se encarguen de transferir esos conocimientos y determinadas técnicas a los demás agricultores. El proyecto ha logrado demostrar que la transferencia de práctica de científicos a agricultores y de agricultor a agricultor podría aumentar la renta agrícola y el número de variedades de cultivos y de especies útiles en diferentes tipos de

terreno. El proyecto es compatible con los objetivos del PNUMA y el FMAM en la conservación de la diversidad biológica y la agricultura.

B. Eficacia de los acuerdos institucionales para la ejecución de proyectos

1. Apoyo a la aplicación de los convenios mundiales sobre el medio ambiente

Proyectos de la CMNUCC y el CDB

189. La ejecución de los proyectos de la CMNUCC conllevó la concertación de acuerdos institucionales bien definidos en los que se respaldaba plenamente la restitución de responsabilidades por el PNUMA, lo que permitió un alto porcentaje de participación activa y de responsabilidad de los países y un mayor sentido de responsabilidad respecto de los proyectos. El PNUMA, en su condición de organismo de ejecución, aportó fondos para los proyectos y se encargó a un director de tareas en la sede la prestación de apoyo y asesoramiento técnico. El administrador del proyecto respondió a las preguntas y solicitudes de apoyo técnico y sirvió de intermediario entre el proyecto y la Sección de Gestión del Presupuesto y del Fondo del PNUMA.
190. Los países participantes tenían la responsabilidad de realizar las actividades. Cada país designó ministerios públicos determinados como organismos de ejecución y determinó los equipos nacionales encargados de ejecutar el proyecto. En cada país se nombró a un coordinador nacional. Los equipos de proyecto estaban integrados por grupos de investigadores y grupos de gestión de proyectos. Se contrató a los consultores nacionales e internacionales necesarios y en algunos casos se incluyó a expertos de los ministerios y los institutos de investigación y académicos participantes.
191. En la preparación de las estrategias y planes de acción nacionales sobre diversidad biológica para Estonia, se estableció un acuerdo institucional complejo con la intención de incluir a la mayor cantidad de interesados posible. El Ministerio del Medio Ambiente fue designado organismo nacional de ejecución para la coordinación y gestión financiera del proyecto, la presentación de informes y el enlace con el PNUMA. Se instituyó un equipo de tareas presidido por el ministerio e integrado por representantes de los ministerios e instituciones pertinentes, las organizaciones no gubernamentales, las comunidades locales y el sector privado para que supervisara la ejecución del proyecto. El Instituto de Protección del Medio Ambiente de la Universidad Agrónoma de Estonia era la principal institución de ejecución y cedió espacio al equipo de tareas del proyecto. Se estableció un equipo de asesores de 18 miembros de distintos sectores. Más de 100 expertos participaron en el proyecto. Aunque era evidente la amplia representación de sectores, el gran número de personas implicadas directamente en el proyecto en representación de muchos sectores e instituciones restó eficacia a la labor. Se observó también que los sectores del gobierno local estaban poco representados pese a ser decisivos en la aplicación de la estrategia y el plan de acción sobre diversidad biológica.

Proyectos sobre mares regionales y la ICRAN

192. El proyecto de Programa de Acción sobre el Mar Mediterráneo estuvo a cargo de la Dependencia de Coordinación del PNUMA del Plan de Acción para el Mediterráneo y su programa de vigilancia de la contaminación, con sede en Atenas, por medio de sus centros de actividades programáticas y otros organismos de colaboración. El marco institucional para la ejecución del proyecto, integrado por el Comité de Coordinación del Proyecto del FMAM y el Comité Directivo Interinstitucional, funcionó correctamente. El administrador del programa dirigió y prestó apoyo técnico con eficacia aunque poco visible.

193. El CAR-PAP reconoce que es indispensable ampliar sus esfuerzos dentro de la región, pero cuenta con poca capacidad para ello. La distribución de actividades de capacitación se ha vinculado, en gran medida, a los planes de ordenación de las zonas costeras, como marco estratégico para los esfuerzos de creación de capacidad. No obstante, los limitados recursos financieros y humanos han reducido sus posibilidades de creación de capacidad en algunos Estados del Mediterráneo.
194. Los organismos de ejecución del proyecto ICRAN incluyeron los programas de mares regionales por medio de las dependencias regionales de coordinación para el Caribe, Asia sudoriental y África oriental, así como los actuales colaboradores en la ICRI. La red de expertos e instituciones relacionadas con los programas de mares regionales se ha utilizado para la realización de numerosas actividades y para prestar apoyo técnico.
195. Con su apoyo a los proyectos ICRAN, el PNUMA ha desempeñado una importante función de apoyo administrativo y técnico en su condición de receptor de la financiación básica y organismo de ejecución para las contribuciones de la Fundación de las Naciones Unidas a la ICRAN. El PNUMA apoyó la posición de director y coordinador de las secretarías de ejecución de los programas de mares regionales y facilitó el comité directivo del proyecto por medio de su Dependencia de Arrecifes de Coral. Además, el PNUMA se encargó de la coordinación de los distintos colaboradores y supervisó funciones fundamentales de los proyectos, como la gestión financiera, la logística, el apoyo a la organización y la comunicación. El PNUMA facilitó eficazmente la creación de alianzas con otros organismos de las Naciones Unidas y el apoyo a las actividades en favor de la ordenación de los arrecifes de coral y logró establecer una estrecha colaboración entre los coordinadores residentes de las Naciones Unidas y los programas de mares regionales.

Proyectos de mitigación del cambio climático

196. Para la ejecución de proyectos de energía se estableció un mecanismo de colaboración institucional. Este arreglo reunió al PNUMA, al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), a la Corporación Financiera Internacional, al FMAM y a especialistas de la industria que procesaron la información destinada a apoyar las decisiones de política del FMAM y los gobiernos nacionales relativas a la tecnología de la energía. El Centro de Colaboración del PNUMA sobre Energía y Medio Ambiente propició también la realización de actividades de proyecto sobre energía a partir de pilas de combustible. El Centro de Colaboración sobre Energía y Medio Ambiente aportó al proyecto sus conocimientos especializados en elaboración de la metodología, análisis de la mitigación del cambio climático, economía de la energía y el desarrollo, elaboración de instrumentos normativos nacionales e internacionales y reforma del sector de la energía.
197. La estrecha colaboración entre la DTIE y el Centro de Colaboración sobre Energía y Medio Ambiente aseguró una administración rápida e ininterrumpida de las distintas etapas de intervención del Servicio de Asesoramiento sobre Inversiones (IAF), a saber la realización de la evaluación preliminar de los proyectos de inversión, la preparación de contratos para que los consultores realicen un estudio para el y el desembolso de los subsidios del IAF. Se estableció también una magnífica comunicación entre el centro de coordinación del PNUMA y las instituciones financieras interesada en el IAF. El proceso de cooperación utilizado en el proyecto de pilas de combustible resultó eficaz en agrupar a los principales interesados directos, que incluyó a organismos de las Naciones Unidas, la industria y los usuarios de la tecnología de la energía de países en desarrollo, que aportaron contribuciones unificadas a una estrategia general del FMAM sobre perspectivas y opciones de intervención en relación con los mercados de pilas de combustible.

2. Evaluación y vigilancia de la alerta anticipada y la adopción de medidas

198. Las conclusiones de la evaluación indican que el proyecto de Evaluación de Ecosistemas del Milenio contó con una muy satisfactoria capacidad institucional con estructuras eficaces de gobernanza y gestión dentro de sus organismos de ejecución conjunta. En prácticamente todas las esferas, el proyecto de Evaluación de Ecosistemas del Milenio estableció procedimientos de gestión que funcionan satisfactoriamente y administró con éxito un proceso complejo en que participaron una secretaría repartida y centenares de personas y numerosas instituciones dispersas en todo el planeta. La evaluación puso de manifiesto que la gestión financiera del proyecto se veía afectada por requisitos de presentación de informes financieros diversos y complicados establecidos por los numerosos donantes y organismos de ejecución conjunta.
199. El proyecto de contaminación de los acuíferos estaba administrado por un equipo de tareas nacional establecido por medio de instituciones académicas nacionales. Este arreglo institucional se consideró rentable y técnicamente apropiado. La base de conocimientos técnicos difería de un país a otro. Sin embargo, esta situación se puede resolver mediante una evaluación, seguida de capacitación para corregir cualquier deficiencia que se señale. En la evaluación se observó que resultaba imprescindible nombrar a un oficial de enlace local en un proyecto de esta naturaleza. Se recomendó que, en lugar de depender sólo del consultor superior para el apoyo técnico, un oficial de enlace local formara parte del equipo de la segunda fase del proyecto.

3. Formación y educación sobre el medio ambiente

200. Las conclusiones de la evaluación relativas al proyecto de red regional de capacitación ambiental indican que se trataba fundamentalmente de la tarea de una sola persona. El proyecto no funcionaba como iniciativa regional apoyada por el PNUMA, sino más bien como una tarea del PNUMA. Resultó inoperante el mecanismo directivo que se estableció para crear la red con orientación de los gobiernos de la región, y fue abandonado posteriormente. El programa podría beneficiarse de un arreglo de gobernanza más oficial con representación de los principales interesados directos, en particular los gobiernos. Una estructura oficial de gobernanza aumentaría la transparencia, eliminaría la posibilidad de adoptar decisiones discrecionales o arbitrarias y crearía en la región un sentido de propiedad que hace mucha falta.

C. Eficacia y eficiencia en el diseño y la gestión de proyectos

1. Apoyo a la aplicación de los convenios mundiales sobre el medio ambiente

201. Antes de su consecución, los objetivos y los resultados planificados de los proyectos de la CMNUCC se determinaron con suma claridad en los documentos de proyecto y las directrices proporcionadas por la CMNUCC quedaron reflejados plenamente en los arreglos de ejecución. No obstante, en la evaluación se observó que los proyectos de la CMNUCC pasaban por alto un problema importante en el diseño y la ejecución, a saber la repercusión del pretendido cambio en la salud humana y animal. Sólo se incluía un limitadísimo aspecto de la repercusión en la salud humana en la investigación y preparación de las comunicaciones finales.
202. La secretaría y el marco para la acción de la ICRI lograron crear el marco contextual para la ICRAN. La secretaría apoya el proyecto por medio de contactos con los representantes de gobierno y demás colaboradores y donantes, lo que verdaderamente sensibiliza sobre cuestiones que afectan a los arrecifes de coral. Los comités de coordinación y planificación de la ICRI proporcionan el foro para informar de los progresos alcanzados en el proyecto ICRAN.

203. El ejercicio de evaluación del CAR-PAP indicó que el ámbito original era demasiado amplio para tan limitados fondos. En consecuencia, quedaba comprometido el grado de repercusión y éxito que el CAR-PAP podría alcanzar con cada acción prioritaria. Cabe esperar que una reducción gradual de las actividades básicas del CAR-PAP en el último decenio ayude a aumentar su eficacia. Dada la limitación del presupuesto, el CAR-PAP no puede cumplir la tarea por sí mismo. Sin embargo, podría desempeñar una función decisiva facilitando el proceso de agrupar a los interesados directos, orientando la reforma de los marcos normativos y reglamentarios e incluso prestar asistencia a las Partes contratantes para atraer apoyo financiero externo.
204. Las conclusiones de la evaluación indican también que pese a la falta de financiación crónica, los recursos limitados y, en los primeros años, el pago tardío de los fondos, el CAR-PAP ha sido muy prolífico en las actividades que ha emprendido y se ha excedido en sus intentos para apoyar la creación de capacidad en la ordenación del medio ambiente y el desarrollo sostenible en la región. El propio programa ha sido administrado con eficacia y su personal está comprometido y es profesional en su proceder. El CAR-PAP ha puesto empeño en regionalizar sus actividades en todo lo posible, pero el programa sigue haciendo frente a varias limitaciones, entre ellas sus propia falta de personal, comunicación deficiente con los centros de coordinación nacionales y poca voluntad política de algunos países para involucrarse en las actividades del CAR-PAP.
205. El presupuesto del Plan de Acción para el Mediterráneo no podía por sí solo financiar las actividades relacionadas con la aplicación del protocolo sobre las fuentes de contaminación terrestres, lo que ha sido posible gracias a la financiación del FMAM. Algunas de las expectativas eran demasiado optimistas, por ejemplo la idea de que los países participarían de lleno en la preparación de los planes de acción nacionales e introducirían instrumentos económicos en la región con relativa rapidez y eficacia con el objeto de luchar contra las fuentes de contaminación terrestres. Carecía de fundamento la idea de que se prepararían estudios de preinversión para satisfacer las necesidades de los donantes, cuando todavía no se habían determinado esos donantes.
206. Hasta la fecha, los productos se distribuyen cuando hay necesidad de saber, lo que significa que sólo se distribuyen las distintas directrices, planes y documentos de antecedentes a los funcionarios interesados. Algunas instituciones, como los consejos de turismo, las autoridades locales y las industrias que utilizan tecnologías obsoletas no acogen de buen grado la información sobre la contaminación de las aguas costeras y los problemas de las zonas costeras. En algunos casos, los abogados que han interpuesto acciones legales contra las industrias contaminantes sobre la base de la repercusión registrados que fueron documentados algunos años antes. Hace falta información para provocar el debate público sobre la ejecución del plan de acción y las cuestiones relacionadas con la contaminación y el desarrollo sostenible en general. Los datos deben transmitir el sentido de urgencia, los costos económicos y de salud implícitos y la irrecuperable pérdida de algunas fuentes.
207. Las conclusiones de la evaluación reveló que la estrategia y el plan de acción nacional sobre la diversidad biológica elaborados para Estonia eran demasiado ambiciosos y no se ajustaban a las realidades presupuestarias del Gobierno. Esta podría ser la razón por la cual el Gobierno no había aprobado el plan de acción en el momento de realizar la evaluación del proyecto.

2. Evaluación y vigilancia del medio ambiente

208. La principal ventaja del proyecto de Evaluación de Ecosistemas del Milenio es su criterio innovador de la evaluación científica internacional. El proyecto ha tenido éxito en adaptar los métodos y los procesos probados por el IPCC para la producción y el examen de su evaluación

mundial, al tiempo que se ha creado un conjunto atractivo de adiciones innovadoras que prometen incorporar mucho valor añadido al proceso de evaluación. Se destacan entre esas adiciones la gobernanza por parte de numerosos interesados directos, el compromiso y la divulgación, un procedimiento de múltiples escalas que incluye evaluaciones submundiales (y en particular evaluaciones desde la base hasta las instancias superiores); la incorporación de los conocimientos autóctonos y otras epistemologías; y una ampliación de la idea de una secretaría repartida. El proyecto ha logrado también incorporar las muchas complejidades implícitas en la integración de los procesos ecológicos en la evaluación internacional del medio ambiente y la concepción de situaciones hipotéticas.

209. El proyecto sobre contaminación de los acuíferos adoptó una estrategia de aportar capital inicial para la fase experimental antes de poner en marcha el proyecto a escala real. La etapa experimental es una contribución importante para el éxito del proyecto a largo plazo por ser el período de aprendizaje durante el cual se abordan las cuestiones institucionales y programáticas. Es el período en el cual se crea consenso, sentido de propiedad y compromiso de los coordinadores del proyecto local. El proyecto se basa en la metodología de reunir y analizar muestras e informar al respecto, y promueve medidas para prevenir y reducir la contaminación de los acuíferos en siete países. Se consideró que el proyecto había tenido éxito y había sido rentable, con un gasto de 280.000 dólares durante el período de dos años para los siete países de África. La evaluación recomendó la prórroga inmediata por otros dos años para la segunda fase.

3. Formación y educación sobre el medio ambiente

210. A pesar de la alta calidad de los programas y recursos destinados a la capacitación, éstos no estaban diseñados dentro del marco de un proceso ambicioso basado en las necesidades regionales. Algunas de las actividades de capacitación correspondían a las iniciativas de otras instituciones. Estas actividades se centraban en los países más grandes de la región que contribuían al fondo fiduciario. Los países anglófonos del Caribe prácticamente quedaban fuera. Ha resultado difícil lograr sinergias posibles con las mayores instituciones o iniciativas de la región. Incluso dentro de la ORPALC, no hay vínculos suficientes con otros proyectos.
211. La comunicación entre el Coordinador de la RCA-ALC y los actuales centros de coordinación nacionales es escasa y la mayoría de esos centros simplemente no funcionan. No existe mecanismo alguno que facilite los vínculos entre los centros de coordinación nacionales. Debido a la escasez de recursos, la RCA-ALC no puede asegurar el debido seguimiento de los participantes en las sesiones de capacitación y tampoco está en condiciones de promover nuevos intercambios por la red entre los participantes o instituciones. La red de comunicación se reduce, por tal motivo, a la distribución de informaciones ocasionales dirigidas por el Coordinador de la RCA-ALC a los centros de coordinación nacionales; entre otras el boletín semestral y la página web.
212. En los últimos años se ha emprendido el rumbo en la dirección correcta para garantizar una participación más visible de los centros de coordinación nacionales. Como norma, no se presta apoyo a ningún participante en una actividad de capacitación sin que lo apruebe oficialmente un centro nacional o un gobierno específicos. La mayoría de los centros de coordinación nacionales parecen descuidar la tarea de seleccionar a los posibles candidatos para las actividades de capacitación. Esta situación se agrava debido a los frecuentes cambios de gobierno en la región. No suele haber continuidad en los vínculos con personas e instituciones que deberían ser las contrapartes. Tampoco hay información sobre alguna evaluación sistemática posterior a la actividad de capacitación.

4. Diversidad biológica agrícola

213. Pese a que su intención es la de ser un proyecto experimental y no científico, el Población, ordenación de tierras y cambios ambientales (PLEC) ha comenzado a arrojar cierta luz sobre la manera en que los agricultores y las comunidades pueden ayudar a mantener y mejorar la diversidad biológica incluso en zonas de cultivos intensivos. Si bien el principal interés del PLEC debería ser la continuación de la labor de cada grupo de temas, una meta con más visión de futuro sobre cómo la divulgación dirigida a los investigadores agrónomos y funcionarios de divulgación de todo el mundo aumentaría la repercusión del proyecto PLEC, lo que podría lograrse mediante tres procesos: 1) Elaboración de programas de estudio que se utilizarían en las escuelas de agronomía de las universidades de todo el mundo; 2) centros de capacitación regionales; y 3) análisis y reforma de la política que elimine los incentivos al uso insostenible de la tierra.
214. El objetivo del proyecto PLEC de ayudar a moldear las políticas de diversidad biológica agrícola se han visto afectadas por una deficiencia general en el diseño entre agrupaciones y dentro de las agrupaciones. Las agrupaciones tienen poco en común aparte del objetivo de aumentar los rendimientos y mejorar la diversidad biológica. Sin embargo, el enfoque del proyecto ha sido suficientemente flexible para aprovechar al máximo las agrupaciones según sus capacidades. La información reunida sobre diversidad biológica agrícola y los conocimientos que los agricultores comparten en el proyecto podría almacenarse en el lugar mediante la recopilación en el idioma local de un simple folleto que podría servir para muchos fines.

D. Participación de los interesados directos en la ejecución de proyectos

215. Se adoptó el criterio de múltiples interesados directos en la ejecución de todos los proyectos del PNUMA. No obstante, la composición de determinados interesados directos fue diferente para cada proyecto, al igual que la repercusión de la ejecución de cada proyecto.

1. Participación de los interesados directos en proyectos de aplicación de convenios

216. En los proyectos de la CMNUCC resultó eficaz la selección de sectores para la preparación de los inventarios nacionales de gases de efecto invernadero y la evaluación de la vulnerabilidad. Los sectores seleccionados fueron energía, transporte, industria, agricultura, silvicultura, cambios en el uso de la tierra y desechos. Empero, la evaluación suscitó dudas acerca de la representatividad de los interesados directos seleccionados a nivel nacional. Hubo tendencia en la representación a designar a tecnócratas, investigadores científicos y profesores de enseñanza superior en detrimento de los formuladores de política, la sociedad civil y el sector privado. La poca participación de algunos ministerios clave, el sector privado y la mujer se señaló como grave omisión que afectaba a la eficacia del proceso y que podría repercutir seriamente en las actividades de seguimiento de la segunda fase. Hay que reconocer, no obstante, que la primera fase de los proyectos de la CMNUCC estuvo orientada fundamentalmente a la investigación, por lo que hacía necesaria la participación de la comunidad científica y de investigación.
217. También se adoptó el criterio de múltiples interesados directos en la ejecución de los proyectos de mares regionales. Los colaboradores desempeñaron una importante función en la preparación, elaboración y gestión de la realización de actividades de los proyectos.

2. Participación de los interesados directos en proyectos de evaluación del medio ambiente

218. En el proyecto de Evaluación de Ecosistemas del Milenio, una junta de múltiples interesados directos, un grupo de personas de diferentes sectores de la sociedad, es el conducto para aumentar el perfil y el “sentido de propiedad” del proyecto dentro de las comunidades de donde provienen los individuos y a las cuales representan. Empero, todavía hace falta incorporar en el proyecto a varias comunidades importantes, entre ellas funcionarios públicos de alto nivel, especialistas en conservación y desarrollo, directores de investigaciones y la comunidad científica más amplia aparte del equipo del proyecto, los administradores de recursos naturales y los administradores de nivel medio de las industrias de alto consumo de recursos naturales. La persistente falta de compromiso de esas comunidades probablemente disminuya el prestigio del proyecto, la repercusión de su mensaje y su capacidad para seguir desarrollando y comunicando sus ideas después que se complete el actual proyecto en 2005.
219. Entre los funcionarios públicos está claro que el proyecto de Evaluación de Ecosistemas del Milenio no es bien conocido aún y no ha ganado la atención política de alto nivel, lo que ha dado lugar a la adopción estratégica del método de participación de múltiples interesados directos. El equipo del proyecto ha mostrado preocupación por esto y ha designado máxima prioridad para 2003 lograr el compromiso de los gobiernos de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. Los resultados de las evaluaciones submundiales en algunos de esos países no se traducen necesariamente en concienciación en las altas esferas.
220. El equipo del proyecto de Evaluación de Ecosistemas del Milenio tiene que poner más empeño en tratar de concienciar a los funcionarios encargados de la conservación y asegurar que uno de los productos del proyecto sean instrumentos prácticos, métodos y bases de datos que estas personas puedan usar para mejorar la ordenación de los ecosistemas.
221. La incorporación del sector privado en el proyecto cobra cada vez más impulso, pero también crea preocupación. Algunos individuos y sus grandes empresas han estado muy comprometidos, ya sea directamente mediante su participación en la Junta del proyecto de Evaluación de Ecosistemas del Milenio o por medio del Consejo Empresarial Mundial de Desarrollo Sostenible. Sin embargo, el sector privado, lejos de ser una entidad única, tiene que contemplarse en su totalidad y en relación con sus partes constituyentes y poner el acento especialmente en las asociaciones de la industria extractiva que trabajan con las principales empresas.

3. Participación de los interesados directos en proyectos de mitigación del cambio climático

222. El proyecto sobre energía estaba orientado primordialmente a los inversores como bancos de desarrollo, bancos comerciales y promotores del desarrollo por medio del IAF y los seminarios de capacitación. El proyecto se orientó hacia los promotores y entidades crediticias pasando por los productores de energía de países en desarrollo y países con economías en transición y no procuró la participación de otros interesados directos a nivel nacional.
223. Los arreglos para la ejecución del proyecto entrañaron un conjunto de tareas de cuya coordinación se encargaron distintos organismos, lo que permitió que cada asociado tuviera una amplia perspectiva y contribuyera a un proceso de colaboración más amplio a fin de alcanzar resultados más productivos que los que hubieran podido lograrse individualmente. No obstante, los organismos de ejecución opinaron que el proceso no resultaba muy eficaz porque no estaban bien definidas las funciones de dirección y había dificultades en la coordinación y la división del trabajo. No existía un consenso real en cuanto a quién tenía el mando. La mayoría de los

asociados consideraban que el proceso de ejecución en cooperación era difícil de coordinar y controlar porque algunos asociados tenían sus propios programas y deseaban controlar el proceso.

4. Participación de los interesados directos en proyectos de formación sobre el medio ambiente

224. La red de capacitación regional era una iniciativa gubernamental y se esperaba que diera respuesta a las necesidades y exigencias prioritarias de educación ambiental de los gobiernos de la región. Sin embargo no fue así. Los principales beneficiarios de las actividades de la RCA-ALC hasta la fecha son los egresados de la enseñanza superior. A nivel de comunidades locales se realizaron muy pocas actividades de capacitación.

E. Repercusión y sostenibilidad de los proyectos

1. Apoyo a la aplicación de los convenios mundiales sobre el medio ambiente.

225. El principal logro de los proyectos de la CMNUCC es la producción de importantes datos primarios e información necesarios para completar la evaluación de la vulnerabilidad y las repercusiones del cambio climático que propiciaran opciones de política. De resultados de ello se prepararon inventarios nacionales de gases de efecto invernadero, informes sobre opciones de mitigación para los principales sectores evaluados, estudios sobre vulnerabilidad y adaptación al cambio climático y comunicaciones nacionales.
226. Estos productos, en su gran mayoría, fueron los primeros de estos países y resultaron útiles en la planificación del desarrollo nacional. Estos productos aportaron la justificación y la base para la acción positiva en varios sectores y serán útiles para orientar las actividades de política. En algunos países, se han adoptado medidas para incluir el cambio climático en el programa de estudios desde las escuelas, las escuelas de formación de maestros hasta las universidades. En otros países, las actividades de sensibilización han pasado a la fase de determinación y preparación de materiales para los medios de comunicación de masas, como la radio y la televisión.
227. Los proyectos de la CMNUCC han creado un marco para la incorporación posterior de las cuestiones relacionadas con el cambio climático en los marcos normativos nacionales. También aumentaron las capacidades de las comunidades científicas y de investigación nacionales para estudiar las cuestiones relacionadas con el cambio climático que sirvieron de base para continuar la labor en esta esfera. Las conclusiones extraídas de las evaluaciones indican que la sostenibilidad de los proyectos dependería en gran medida de la capacidad de los respectivos gobiernos de dar seguimiento a los resultados de las actividades de apoyo y vincularlos a nivel de política y en los marcos del desarrollo nacional.
228. Las Estrategias y planes de acción nacionales sobre diversidad biológica para Estonia no contaron con la aprobación de las instituciones del Gobierno para su ejecución y sigue a merced de una concesión legal. El CDB se aplica en Estonia por medio de diversas leyes, pero no existe vínculo directo alguno entre éstas y las estrategias y planes de acción nacionales sobre diversidad biológica. El personal administrativo local de los organismos locales encargados del medio ambiente no reconoce a las estrategias y planes de acción nacionales sobre diversidad biológica como una estrategia y plan de acción específico y tienden a confundirlo con los planes de acción nacionales sobre el medio ambiente. Con excepción de quienes han participado

directamente en su preparación, pocos saben que existe. Cabe atribuir esta situación en parte a las capacidades técnicas y administrativas del Ministerio del Medio Ambiente.

2. Apoyo a los acuerdos sobre mares regionales y a los proyectos ICRAN

229. Uno de los objetivos del proyecto ICRAN era servir de modelo y catalizador de la protección de los arrecifes de coral a nivel mundial. Por medio de la secretaría de la ICRI, la ICRAN ha logrado agrupar a un número creciente de interesados directos a nivel mundial, incluida una red de gobiernos, organismos y dependencias funcionales, mediante contactos diplomáticos. La ICRAN proyecta fortalecer la función catalizadora de la ICRI aumentando la comunicación y el intercambio de información.
230. El PNUMA y las dependencias de coordinación regionales desempeñaron una importante función catalizadora del apoyo administrativo y la coordinación del proyecto por medio de la Dependencia de Arrecifes de Coral de la DEC. El PNUMA posee condiciones estratégicas para facilitar y promover el diseño, la ejecución y la gestión de la ICRAN. Gracias a su experiencia de trabajo con las secretarías de los convenios, el PNUMA podría hacer las veces de centro de enlace para el sistema mundial de comunicación de la ICRAN. La labor de recaudación de fondos para los proyectos de la ICRAN se lleva a cabo en estrecha relación con los componentes de acción administrativa y sensibilización del público. La publicidad acerca de la necesidad de proteger los arrecifes en todo el mundo y los logros alcanzados en lugares concretos han facilitado la recaudación de fondos para actividades de la ICRI.
231. El CAR-PAP ha ayudado a dar a conocer los beneficios de la planificación integrada de los recursos para alcanzar los objetivos del desarrollo sostenible. Algunos planes de ordenación de las zonas costeras han tenido gran éxito en influir en la adopción de decisiones sobre utilización de los recursos a nivel nacional y local. No es fácil afirmar que el centro regional haya sido el único responsable de efectuar el cambio en la política de uso de los recursos y su administración. No obstante, es evidente que ha aportado su contribución a las incontables actividades bilaterales y multilaterales nacionales para mejorar la ordenación del Mediterráneo y de sus recursos.
232. La acción prioritaria sobre planificación y ordenación integradas de las zonas costeras con el tiempo ha llegado a incluir actividades relacionadas con los planes de ordenación integrada de las zonas costeras y la gestión integrada de las cuencas fluviales costeras, y actualmente es también el centro de atención de las actividades del CAR-PAP. El proyecto aporta contribuciones esenciales para la ejecución del Programa de acción estratégico para el Mar Mediterráneo antes de la entrada en vigor del protocolo revisado sobre fuentes de contaminación terrestres.
233. En la evaluación se observó que los productos para la difusión de conocimientos del CAR-PAP como los materiales de capacitación y las directrices tenían una alta calidad, pero era difícil determinar su utilidad y repercusión en los cambios efectuados en la ordenación del medio ambiente.

3. Proyectos de evaluaciones del medio ambiente

234. Los logros más importantes del proyecto sobre contaminación de los acuíferos urbanos son el establecimiento de una red de siete países de África occidental con sistemas de vigilancia de la contaminación de las aguas subterráneas. Algunos de los resultados palpables de la red son la producción de mapas de la vulnerabilidad y monografías de países con la estrecha colaboración y el firme compromiso de los equipos de tareas nacionales con la sostenibilidad del proyecto. El PNUMA, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

(UNESCO) y los países participantes acordaron una estrategia para establecer un sistema de vigilancia y alerta anticipada sobre la contaminación de las aguas subterráneas en las zonas urbanas.

235. El proyecto ha ayudado a sensibilizar sobre la vulnerabilidad a la contaminación de los principales fuentes de abastecimiento de agua a las ciudades. Se prevé que esta sensibilización ayude a atraer el apoyo nacional e internacional a la financiación y la adopción de medidas. En particular, el proyecto tiene posibilidades de ser incluido en los programas normativos y los planes de desarrollo nacionales, así como de contar con financiación internacional. El proyecto es excepcional en su enfoque y es la única asociación entre la UNESCO y el PNUMA que existe para establecer una red de evaluación sistemática de la calidad de las aguas subterráneas en África. El proyecto proporcionará valiosos datos para otros proyectos e iniciativas en relación con el agua en África, incluidas la Nueva Alianza para el Desarrollo de África y otros proyectos patrocinados por la Conferencia Ministerial Africana sobre el Agua y la Conferencia Ministerial Africana sobre el Medio Ambiente.
236. El objetivo es aumentar el conocimiento del público acerca de la contaminación de las aguas subterráneas y su repercusión en los recursos hídricos y la salud. Muy pocas veces se valora el verdadero costo de la contaminación del agua, que trae consigo un aumento de los costos en materia de salud y tratamiento de las aguas. Los planificadores, el público (los consumidores de agua) y los legisladores necesitan contar con información fiable que apoye la aplicación y el cumplimiento de la legislación sobre protección del medio ambiente.

4. Diversidad biológica agrícola

237. El proyecto PLEC ha promovido el conocimiento científico y ha creado posibilidades para ampliar relaciones sostenibles y productivas entre los científicos y los agricultores. El PLEC ha llevado los conocimientos a un terreno nuevo vinculando los sistemas locales de ordenación de los recursos con los proyectos agrícolas. Probablemente el logro más importante del PLEC sea el proceso reproducible de habilitar a la población para apoyar la diversidad biológica agrícola – social y biológica, local e individual – en la campiña. El conocimiento ganado de esta manera puede propiciar la ordenación sostenible de la diversidad biológica.
238. El proyecto PLEC se centra primordialmente en el aumento de los rendimientos y la sostenibilidad de las tierras agrícolas mediante actividades modélicas realizadas en comunidades o aldeas agrícolas. Hay indicios de que incluso en las tierras de cultivo más explotadas en pequeñas aldeas, mayormente pobres, que comprenden una gran variedad de ecosistemas agrícolas de los distintos grupos, como cuestión de rutina los agricultores cultivan la diversidad biológica, autóctona o implantada. La diversidad biológica se ha cultivado aumentando las especies y las mezclas de genotipos en los distintos campos durante diferentes estaciones y en mosaicos de distintas etapas de uso de la tierra y tipos de terrenos por toda la campiña. Lo más importante es que el proyecto ha contribuido a aumentar los conocimientos acerca de los modelos de ordenación de la diversidad biológica que utilizan los agricultores en el uso y mantenimiento del gran número de especies distintas, incluidas las silvestres y las semidomesticadas, y a la difusión de esos modelos. Se considera que la difusión de la información dimanada del proyecto PLEC es una manera de mantener su repercusión vital por largo tiempo.

5. Mitigación del cambio climático

239. El PNUMA prestó un servicio con valor añadido al facilitar una mayor cooperación entre los distintos organismos, que de otra manera no hubiera sido posible. Dados los enormes beneficios para el medio ambiente derivados de la tecnología de las pilas de combustible tanto para las

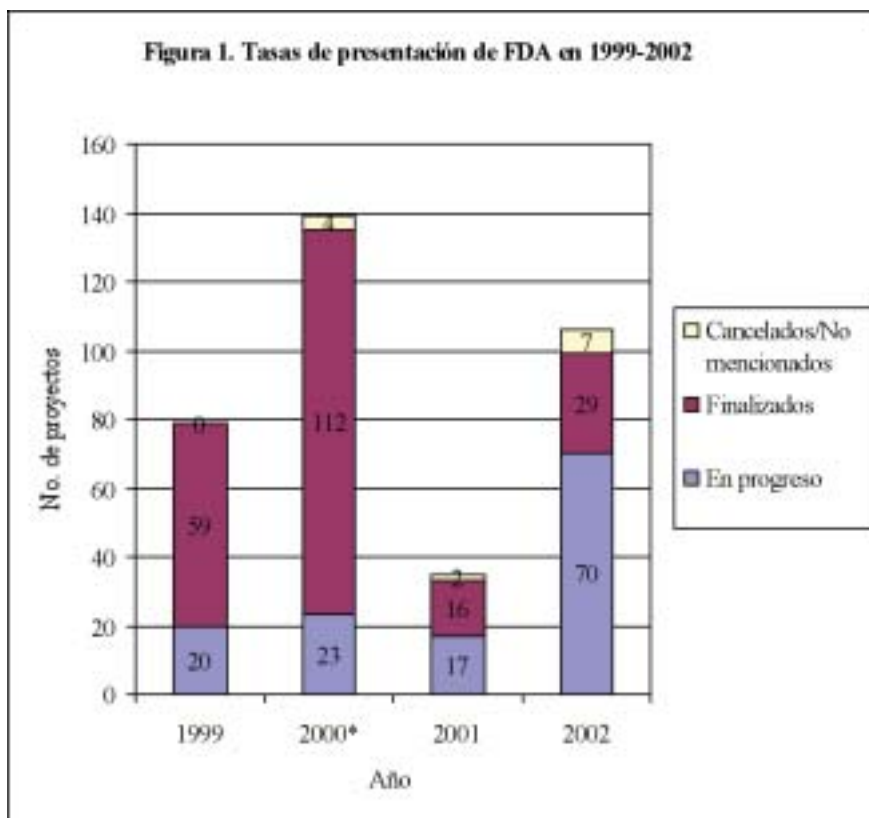
aplicaciones estacionarias como de transporte, el proyecto es compatible con las misiones y compromisos del PNUMA y el FMAM respecto del desarrollo sostenible mediante la promoción del desarrollo, la utilización y la transferencia de tecnologías ecológicamente racionales.

240. Las conclusiones de las evaluaciones indican que la estrategia formulada puede orientar al FMAM a influir en los mercados de las pilas identificando nichos estratégicos, como de diferentes para cada aplicación. Algunas instituciones y bancos que recibieron apoyo del IAF enviaron cartas de agradecimiento para señalar al IAF que prestaba un apoyo inapreciable para asegurar un nivel decisivo de viabilidad de los proyectos. Se destacaron los conocimientos prácticos competentes, independientes, externos y rápidos aportados y se expresó interés en utilizar al IAF para futuros proyectos de inversión en tecnologías de alto rendimiento energético basadas en fuentes de energías renovables.
241. La mayoría de las actividades del proyecto de orientar las decisiones sobre inversiones comerciales hacia tecnologías menos contaminantes se han incorporado plenamente en otros proyectos, aprovechando las enseñanzas aprendidas y las experiencias ganadas. El IAF forma parte de la Red de Alternativas Sostenibles (SANet), un servicio de cofinanciación. Los formuladores de política sobre energía han aplicado el método integrado de intervención por medio del servicio de asesoramiento en materia de energía sostenible, que contó con fondos aportados por el Organismo Danés de Desarrollo Internacional. Se ha incorporado el componente de formación en la Red Mundial sobre energía para el desarrollo sostenible, cuyos destinatarios son los proyectos de establecimiento de redes mundiales y regionales que promueven la utilización de tecnologías eficaces basadas en fuentes de energía renovables. El proyecto ha contribuido también a tres proyectos del PNUMA para el desarrollo de empresas energéticas rurales en África, el Brasil y China. De esta manera se preservarán y utilizarán en estos proyectos los valiosos conocimientos sobre el contexto de las inversiones financieras ganados por el PNUMA durante su ejecución.
242. Se han celebrado algunos cursillos interactivos de capacitación para las instituciones y los inversores financieros. Los proyectos de inversión comenzaron recibiendo apoyo del PNUMA según los lineamientos del IAF por medio del servicio de apoyo a las decisiones de SANet. Los servicios de evaluación creados por medio del IAF se pondrán a disposición de un público más amplio y de una red más numerosa de centros especializados por medio de un proyecto que comenzó en sus orígenes en el servicio de asesoramiento en materia de energía sostenible y que se ha convertido en la red mundial sobre energía para el desarrollo sostenible, que fue promovida en la Cumbre de Johannesburgo.
243. El servicio de asesoramiento en materia de energía sostenible era una actividad experimental de información y prestación de apoyo técnico a las actividades relacionadas con la energía sostenible en determinados países en desarrollo que proporcionaría datos para el noveno período de sesiones de la Comisión sobre el Desarrollo Sostenible. En la Cumbre de Johannesburgo, se reclasificó al servicio de asesoramiento en materia de energía sostenible como colaborador pleno de la red mundial sobre energía para el desarrollo sostenible. La red de colaboradores ayudará a promover la investigación, la transferencia y asimilación de tecnologías ecológicas y menos contaminantes en los países en desarrollo por medio de la red existente de centros especializados en energía de países industrializados y países en desarrollo, entre ellos el Centro de Colaboración sobre Energía y Medio Ambiente. El PNUMA proporciona los servicios de secretaría de la red.

V. Proyectos de autoevaluación del PNUMA

A. Antecedentes

244. Las FDA se han utilizado como instrumento para evaluar proyectos internamente desde 1989 (Informe de evaluación 1991-1992, PNUMA (1993)). Las FDA informan sobre el estado de ejecución de los proyectos del PNUMA todos los años. El proceso de autoevaluación facilita el diálogo entre el administrador del proyecto, el supervisor y la oficina de evaluación y su finalidad es alentar al administrador del proyecto y al supervisor a que examinen las conclusiones del informe de autoevaluación. El supervisor se mantiene al tanto de los proyectos en marcha en lo que respecta a las actividades realizadas y a los problemas del plan de ejecución original y los cambios introducidos definidos en el documento del proyecto. La información que proporcionan las FDA es útil a la oficina de evaluación por varias razones:
- Proporciona la información necesaria para evaluar los progresos logrados en la ejecución del proyecto y señala los problemas, así como los logros principales del proyecto año tras año;
 - Aporta los datos necesarios para planificar la evaluación final del proyecto y ayudar a planificar el examen de mitad de período, de ser necesario;
 - Lo más importante es que aporta datos sustantivos al informe anual de evaluación del PNUMA.
245. Los administradores de proyectos presentan las FDA al final de cada año. La información que proporcionan se analiza y se incluye en el informe anual de evaluación correspondiente a ese año. En los últimos años el porcentaje de presentación de FDA ha sido muy bajo (Figura 1), situación alarmante que se ha mencionado en anteriores informes anuales de evaluación. El escaso número de FDA (35) presentadas en 2001, o sea 18% del total de proyectos en activo durante el año, plantea dudas acerca de la validez de la autoevaluación y la fiabilidad del análisis resultante. No obstante se registró una mejora notable en la presentación de FDA correspondientes a 2002 con un total de ciento seis (106), lo que representó 73% de los proyectos en activo durante ese año. En el anexo III figura una lista de las autoevaluaciones presentadas en 2002.
246. Algunos problemas influyeron en el porcentaje de FDA presentadas, entre los que se destacaban:
- La falta de criterios claramente definidos para la selección del conjunto de proyectos que requieren autoevaluación;
 - FDA mal rellenas que no producen valor añadido;
 - Poca importancia que atribuyen los administradores de proyectos a la presentación de FDA;
 - Falta de seguimiento suficiente y de participación activa de los funcionarios superiores que asegure que las FDA sean consideradas debidamente como instrumentos de la gestión de proyectos.
247. Durante el pasado año, la DES adoptó algunas medidas para tratar de dar solución a estos problemas, entre ellas:



* Inflada debido al cierre de proyectos inactivos por recomendación de los auditores externos.

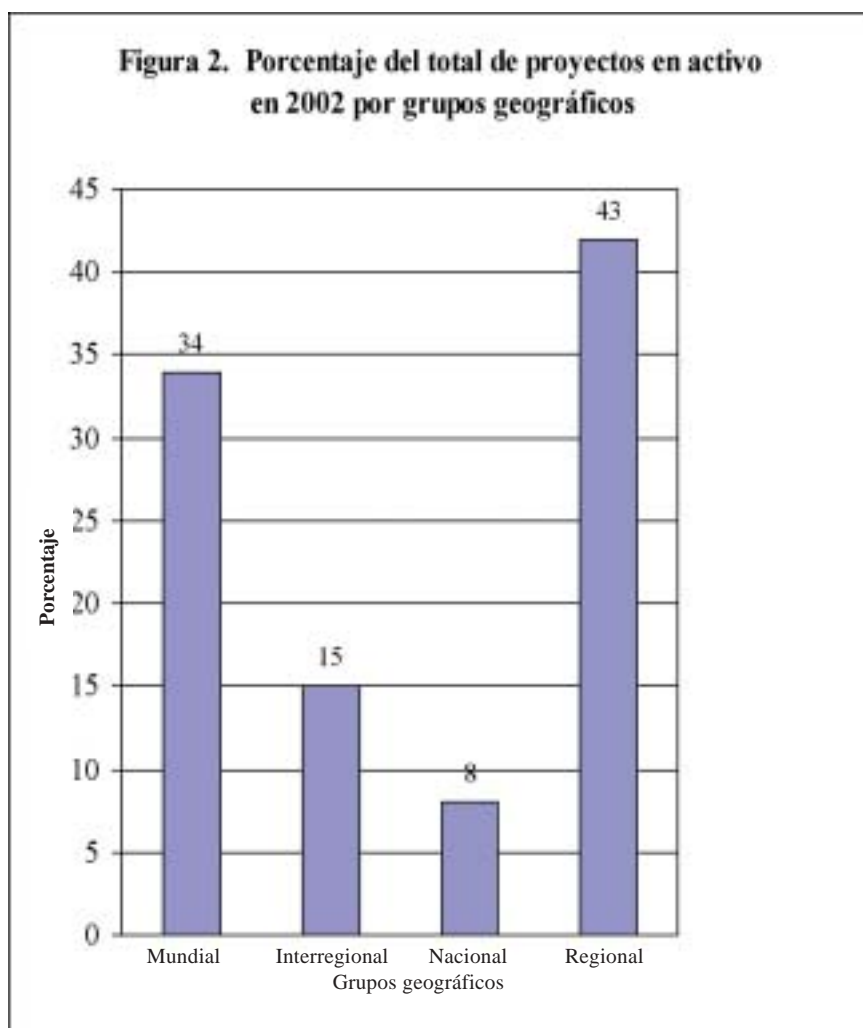
- a) El proceso de definición del conjunto de proyectos que requieren evaluación y el de coordinación con cada división y de programas se ha fortalecido sustancialmente. Ya no hacen falta las FDA para ciertos tipos de proyectos, entre ellos los de subsidios al desarrollo (PNUMA/FMAM PDF-A y B) y los proyectos ejecutados por las convenciones y por el PNUMA que cuentan con sus propios mecanismos de presentación de informes y no forman parte del programa de trabajo del PNUMA. Además, los proyectos que se han ejecutado durante menos de seis meses no tienen que presentar FDA;
- b) El problema de la poca visibilidad e importancia que atribuye la gestión de proyectos a las FDA se ha tratado de resolver mediante una participación más activa del personal directivo para asegurar que las FDA sean presentadas a tiempo. La autoevaluación de los proyectos se considera ahora una parte importante de la labor de los administradores de proyectos. Estas medidas ya han demostrado su utilidad y el porcentaje de presentación de FDA durante 2002 aumentó significativamente;
- c) Se adoptarán medidas también para que las FDA sean más fáciles de utilizar. La revisión de la forma de presentación de las FDA, que no ha cambiado sustancialmente desde su introducción, forma parte también de los esfuerzos para fortalecer este instrumento de gestión de proyectos. El objetivo de la revisión es ayudar a los administradores a proporcionar autoevaluaciones de mejor calidad, lo que a su vez aumentará la validez de las autoevaluaciones. Actualmente se están modificando las FDA (rebautizadas como “informes de autoevaluación”) para que proporcionen información más concreta basada en preguntas específicas que tienen que ver con las esferas de trabajo temáticas de la organización. Se espera que el nuevo formato permita uniformar la presentación de informes sobre proyectos y facilite la presentación de informes. Este método ayudará a la DES a realizar un análisis más perfeccionado y eficaz y a lograr que la información obtenida de las evaluaciones sea más útil para los administradores de proyectos.

B. Conclusiones de los análisis de las FDA 2002

248. La mejora en la presentación de las FDA aportó una valiosa información para evaluar los resultados de los proyectos, facilitó la singularización de las enseñanzas aprendidas de la ejecución de proyectos y ayudó a determinar la repercusión de los proyectos en 2002. Ahora bien, los proyectos ejecutados fuera de los planes de trabajo calculados constituyen sólo una pequeña parte de la cartera total de proyectos del PNUMA. Gran parte de la labor del PNUMA se lleva a cabo en el marco del programa de trabajo con indicación de costos.
249. En la sección que sigue se presentan los resultados de un análisis a fondo de las FDA, en que se muestran las tendencias y los problemas evaluados por los administradores de proyectos.

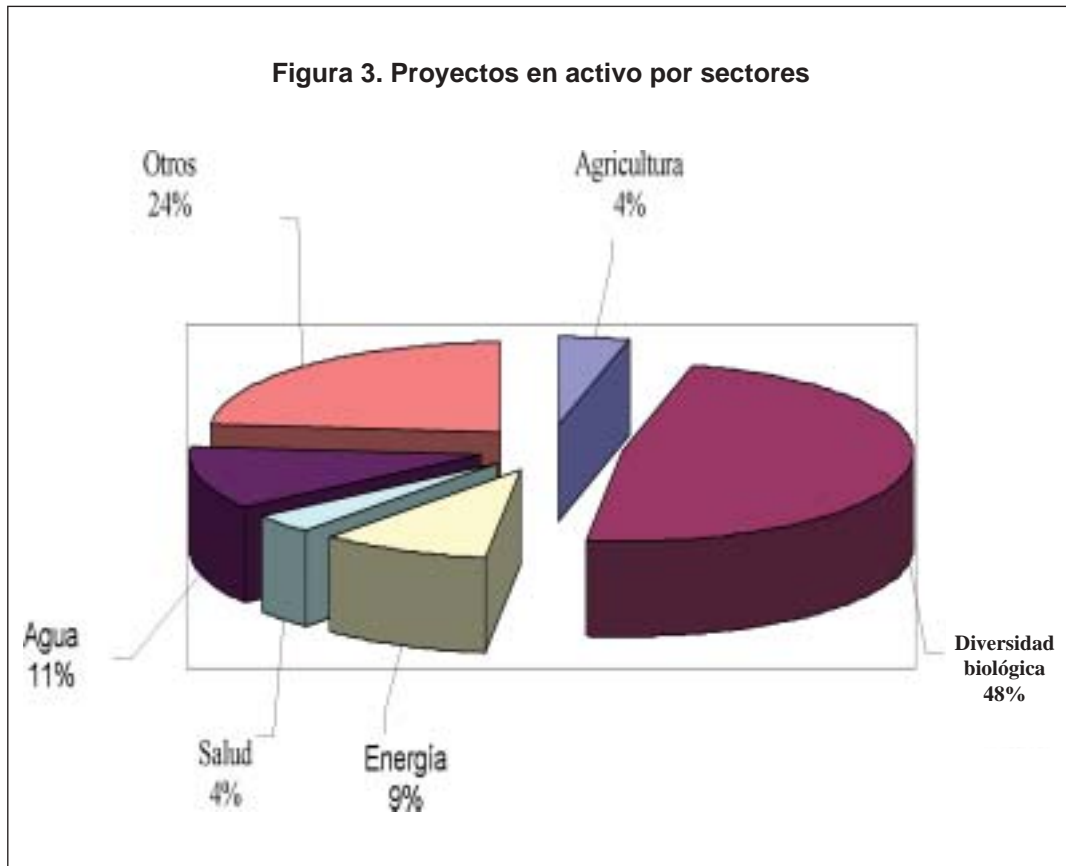
1. Ámbito geográfico de los proyectos

250. Los resultados del análisis de las FDA de 2002 (figura 2) indican que 34% de la labor del PNUMA se realizaba a nivel mundial y 43% a nivel regional. Los proyectos interregionales constituyen otro 15%, mientras que los ejecutados a nivel nacional representan sólo 8%. Cabe señalar, no obstante, que en realidad la mayoría de las actividades de proyectos de nivel interregional y regional se ejecutan a nivel nacional.



2. Distribución sectorial de proyectos

251. La información obtenida de las FDA indica que los proyectos sobre diversidad biológica, financiados en su mayoría por el FMAM, representaba el 48% de los proyectos del PNUMA. Los proyectos sobre agua y energía representan 11% y 9% respectivamente, mientras que los proyectos sobre salud y agricultura constituyen cada uno el 4% del número total de proyectos. Otros sectores representan un 24%. La figura 3 demuestra que las actividades del PNUMA, al igual que el año anterior, siguen centrándose en las esferas prioritarias de las Naciones Unidas en el marco del WEHAB.



3. Duración de los proyectos

252. De los 106 proyectos en marcha y completados, 90% se habían prorrogado más allá de sus plazos originales. Sólo 4% de los 29 proyectos completados se ajustaron al plazo establecido. La duración de los proyectos varía mucho de un mínimo de un mes a un máximo de 84 meses. La variación media entre la duración prevista y la real es de un año aproximadamente.

253. Las razones de la variación en la duración de la ejecución parecen ser las mismas que las observadas en evaluaciones anteriores, entre ellas:

- Poca capacidad de los organismos de ejecución, sobre todo a nivel nacional;
- Diversos problemas de carácter institucional, financiero e incluso de diseño, durante la fase de preparación de los proyectos;
- Cambios en el personal, las actividades, los presupuestos y los países y organismos participantes;

- d) Sistemas burocráticos para la aprobación, la adquisición y el desembolso de fondos;
- e) Poca coordinación de los proyectos y comunicación deficiente.

4. Modalidad de ejecución

254. El porcentaje de proyectos ejecutados por el PNUMA (42%) y el de proyectos que ejecutan otros organismos (39%) es muy parejo, mientras que sólo 19% se ejecutan en colaboración con otros organismos (cuadro 3). La mayoría de los proyectos ejecutados internamente son proyectos mundiales, que suelen caracterizarse por cuantiosos presupuestos y asociaciones complejas.

Cuadro 3. Modalidad de ejecución de los proyectos (basada en las FDA presentadas en 2002)		
Modalidad de ejecución	Total	Porcentaje
Externa	41	39
Interna	45	42
En parte externa y en parte interna	20	19
Total general	106	100

5. Resultados de los proyectos

255. Pese a la falta de uniformidad en la calidad de las evaluaciones internas, en los informes se proporciona suficiente información para juzgar la ejecución de programas del PNUMA. Sin embargo, hubo tendencia a sobrevalorar el desempeño más de lo previsto y a ser menos críticos en particular en casos en que las deficiencias o los problemas experimentados son implícitos. Esto contradice la valoración del desempeño de los proyectos hecha por evaluadores externos independientes, que proporciona un análisis crítico y más a fondo de los puntos fuertes y los puntos débiles de la ejecución de los proyectos.

256. El cuadro 4 *infra* demuestra el elevado porcentaje de resultados alcanzados. En el caso de proyectos completos, todos los proyectos alcanzaron más de 75% de los resultados previstos. De los 106 proyectos, sólo uno se canceló antes de completarse.

Cuadro 4. Porcentaje de proyectos completos en cada categoría					
	Finalizado 100 %	Finalizado más de 75%	Finalizado menos de 75%	Cancelados	Total general
Finalizados (29)	72,4%	27,6%	0,0%	0,0%	100,0%
En marcha (75)	-	17,1%	82,9%	-	100,0%
Cancelados (1)	-	-	-	100,0%	100,0%

257. Los administradores señalan que se adoptaron muy diversas medidas correctivas para lograr más resultados, entre ellas:

- a) Ajustar los calendarios de los proyectos para asignar tiempo suficiente para completar las actividades y los productos;
- b) Cambiar las prioridades asignadas a las actividades y los productos cuando no se disponga de los fondos previstos;

- c) Terminar los proyectos para evitar incurrir en nuevos gastos sin resultados cuando haya graves problemas en la ejecución;
- d) Cambiar la modalidad de ejecución, de una ejecución externa a una ejecución interna realizada por el PNUMA;
- e) Procurar financiación adicional para cubrir déficits y lograr los resultados previstos;
- f) Añadir o excluir a colaboradores, interesados directos y consultores y modificar los memorandos de entendimiento a fin de responder a los cambios que pudieran afectar la ejecución de los proyectos.

258. La mayoría de las medidas correctivas adoptadas propiciaron una mejora general de los resultados alcanzados, incluso pese a demoras en los proyectos.

6. Aportaciones sustantivas del PNUMA a los proyectos

259. El cuadro 5 indica la importancia de las distintas aportaciones del PNUMA a los proyectos ejecutados por diversos colaboradores y de distinta manera. Cerca del 50% de la contribución sustantiva del PNUMA a los proyectos se registra en dos esferas principales: la de aportación de conocimientos prácticos, metodología, directrices, orientación y servicios de asesoramiento y la de coordinación y colaboración. Esto está en consonancia con el mandato del PNUMA y respalda la dirección intelectual del PNUMA en la ordenación del medio ambiente.

Cuadro 5. Aportaciones sustantivas del PNUMA	
Tipo de aportación	Porcentaje
Aportación de conocimientos prácticos, metodología y directrices/orientación, servicios de asesoramiento, suministro de materiales y documentación	33
Coordinación y colaboración	27
Examen de informes y documentos técnicos y aseguramiento de los resultados	11
Gestión de proyectos (evaluación y supervisión)	9
Asistencia técnica	9
Prestación de apoyo	8
Apoyo logístico/sinergia	2
Formulación de proyectos	1

260. La segunda categoría de aportaciones sustantivas es la asistencia para el examen de los informes y documentos técnicos y para asegurar la calidad general de los resultados de los proyectos y la prestación de apoyo, el apoyo logístico, el establecimiento de redes y la sinergia, que constituyen el 22%. La formulación de proyectos no tiene gran importancia entre las aportaciones del PNUMA a los proyectos. La gestión de proyectos, que abarca la evaluación y la supervisión, constituye sólo un 10% del apoyo del PNUMA a los proyectos. Aunque esto dé una idea de un organismo cuya principal función es hacer que otros se pongan en marcha, no se puede subestimar la importancia del seguimiento y la evaluación si se quiere que el PNUMA determine cuán satisfactoriamente se abordan las cuestiones del medio ambiente.

7. Consideraciones relacionadas con el género

261. Pese a que en las FDA se pide concretamente información sobre la manera en que los proyectos se ocupan de las cuestiones de género, hay pocas pruebas de que el género se tome en consideración durante el diseño y la ejecución de los proyectos. A juzgar por el cuadro 6, *infra*, las consideraciones de género siguen siendo un objetivo difícil de alcanzar para el PNUMA.

Sólo 8% de los proyectos informan explícitamente sobre cuestiones relacionadas con el género. En aproximadamente 63,5% de las FDA no se daba respuesta a cómo se insertaban las cuestiones relacionadas con el género en los proyectos o se señalaba que la pregunta no era procedente a la repercusión del proyecto. Las respuestas del 29% no daban idea sustantiva alguna de la función o la repercusión del género en los proyectos. La mayoría de las referencias tienen que ver con la participación de la mujer en cursillos prácticos, conferencias o como personal de proyectos. Se utilizan expresiones como “la mujer está representada”, “la mujer participa en la adopción de decisiones”, “porcentaje de mujeres que participaron en los cursillos prácticos” para explicar cómo se abordan las cuestiones relacionadas con el género. Por consiguiente, de las evaluaciones de proyectos se puede confirmar que el género no parece ser una preocupación importante en las actividades del PNUMA, algo que también está en consonancia con las conclusiones derivadas de las evaluaciones a fondo de los proyectos. En menos de 10 proyectos se informaba de la necesidad de tener en cuenta las cuestiones relacionadas con el género en el diseño y la ejecución de los proyectos.

Cuadro 6. Integración del género en los proyectos		
Género	No. de proyectos	Porcentaje
Explícito	8	7,5
Implícito	31	29,0
No se menciona	59	56,0
No se aplica	8	7,5
Total de FDA	106	100

C. Problemas que suelen surgir en la ejecución de proyectos del PNUMA

262. Tanto en los proyectos de ejecución interna como externa, el PNUMA tropieza con diversos problemas que, en última instancia, afectan a la ejecución de los proyectos. Estos problemas se resumen en el cuadro 7. Los problemas suelen provocar demoras en la ejecución y el cumplimiento de los proyectos, así como en el desempeño general para lograr los resultados previstos. Está claro que algunos problemas son impredecibles y están fuera del control de los administradores de proyectos, como los desastres naturales y los disturbios políticos. Sin embargo, la mayoría de ellos podrían eliminarse, o se podría reducir significativamente sus repercusiones si se prestara atención especial a las cuestiones relacionadas con la fase preparatoria y de diseño de los proyectos y se fortaleciera el seguimiento de los proyectos en el PNUMA. El establecimiento de un mecanismo para la evaluación rigurosa de los riesgos durante todo el ciclo del proyecto, desde su formulación hasta la ejecución, podría ayudar a reducir los problemas recurrentes observados en las evaluaciones anuales del PNUMA.

Cuadro 7. Problemas que suelen surgir en la ejecución de proyectos		
PROBLEMA	CAUSA DEL PROBLEMA	CONSECUENCIAS
PROGRAMÁTICOS		
Inestabilidad del personal del proyecto	<p>Demasiada rotación del personal relacionado con el proyecto</p> <p>Demoras en la contratación y el nombramiento del personal de apoyo al proyecto</p> <p>Capacidad técnica local nula o poca</p> <p>Numero insuficiente de funcionarios del cuadro orgánico</p>	<p>Demoras en el comienzo y la terminación del proyecto</p> <p>Aumento de los costos del proyecto</p> <p>Trastornos en las actividades del proyecto</p> <p>Seguimiento y sostenibilidad del proyecto en peligro</p> <p>Escasa supervisión y poco seguimiento del proyecto</p>
Deficiente diseño del proyecto	<p>Actividades previas al proyecto no completadas antes de que comience el proyecto principal</p> <p>Falta de criterios de selección de los interesados directos en el proyecto</p> <p>Sin evaluar la capacidad de los países participantes antes de que comience el proyecto</p>	<p>Los objetivos del proyecto sólo se logran parcialmente</p> <p>Algunos de los principales interesados directos quedan excluidos de la ejecución del proyecto</p> <p>Algunos países abandonan los proyectos y se incluyen nuevos con premura.</p>
Poca coordinación del proyecto	<p>Falta de funcionarios de enlace para los proyectos sobre el terreno</p> <p>Participación de diversos interesados directos con programas opuestos</p> <p>Funciones de los interesados directos mal definidas en la ejecución de proyectos</p> <p>Pocos sistemas de comunicación entre los países y los equipos de proyectos</p>	<p>Demoras en la presentación de los informes y los resultados de los proyectos</p> <p>Ritmo lento de ejecución del proyecto</p> <p>Incapacidad para intercambiar información y experiencias entre los equipos del proyecto, sobre todo en los proyectos regionales o interregionales</p>
Repercusión y sostenibilidad limitados de los proyectos	<p>Falta de fondos para las actividades de seguimiento después de la fase financiada</p> <p>Formulación de estrategias y recomendaciones que rebasan las capacidades presupuestarias de los gobiernos</p> <p>Capacidad limitada a nivel nacional para recaudar fondos</p>	<p>Se interrumpen las actividades de los proyectos después que cesa la financiación.</p> <p>La repercusión de los proyectos son limitados</p> <p>Los gobiernos no están en condiciones de aplicar las recomendaciones y las estrategias</p> <p>Los gobiernos no aprueban la aplicación de las estrategias formuladas</p>
Desastres naturales	Inundaciones y huracanes	<p>Demoras en las actividades de proyectos</p> <p>Cambios en las actividades y los presupuestos de los proyectos</p> <p>Aumento de los costos previstos</p>

PROBLEMA	CAUSA DEL PROBLEMA	CONSECUENCIAS
FINANCIEROS		
Fondos insuficientes	Asignación de fondos limitados a las actividades de los proyectos Dificultades para procurar fondos adicionales o de contrapartida para proyectos ya aprobados	Algunas actividades básicas del proyecto no se realizan Algunos resultados clave no se logran La eficacia y la repercusión del proyecto se ven comprometidos
No se reciben a tiempo los fondos previstos	Incumplimiento de los compromisos financieros por parte de donantes o gobiernos Demoras de los donantes en aprobar el proyecto propuesto	Demoras para comenzar las actividades de los proyectos Demoras en la consecución de los resultados de los proyectos
Demoras en el desembolso de fondos para los equipos de los proyectos	Lentitud en los trámites oficiales Pobre diseño de los proyectos en la gestión financiera	Alteración en las actividades del proyecto Demoras en la ejecución de proyectos
INSTITUCIONALES		
Poca capacidad institucional (en particular a nivel nacional en los países en desarrollo) en la ejecución de proyectos	Fondos limitados y presupuestos restringidos Cambios y traslados frecuentes de los funcionarios de categoría superior del proyecto Dificultades para retener a expertos en las instituciones públicas Reestructuración de los ministerios públicos durante la ejecución del proyecto Pocos servicios que apoyen la ejecución de los proyectos	Demoras en la presentación de informes Mala calidad de los productos Demoras para comenzar y completar los proyectos Escasa comunicación Aumento de los costos de los proyectos
Proceso lento de aprobación de los proyectos	En el proceso de aprobación participan varios departamentos o ministerios	Demoras en el comienzo y la terminación de los proyectos
Procedimientos lentos y burocráticos para firmar los memorandos de entendimiento para la ejecución de los proyectos	Cambios en los funcionarios de alto nivel, en particular en los ministerios públicos Necesidad de crear consenso para el apoyo y sentido de propiedad de los proyectos Los memorandos de entendimiento requieren apoyo financiero y político y en esos compromisos participan varios funcionarios.	Demoras en el comienzo de los proyectos Revisiones y cambios en las actividades y los presupuestos de los proyectos Cambio de ministerios o instituciones que ejecutan los proyectos
Lentitud de los mecanismos de aprobación de los fondos	Procedimientos centralizados de desembolso de fondos	Demoras en las actividades de los proyectos
Demoras en la adquisición del equipo para los proyectos	Procedimientos complejos de adquisición e importación a nivel de países e instituciones financieras	Algunos equipos no se adquieren Algunas actividades de los proyectos se demoran o no se realizan Demoras en la ejecución de proyectos

PROBLEMA	CAUSA DEL PROBLEMA	CONSECUENCIAS
<p>Servicios de comunicación, como Internet, teléfonos, escasos o inexistentes</p> <p>Dificultades con los sistemas de comunicación (viajes)</p>	<p>Recursos financieros insuficientes o limitados</p> <p>Infraestructura poco desarrollada</p> <p>Descalabros en las aerolíneas regionales</p>	<p>Poco seguimiento del proyecto y escasa comunicación entre el PNUMA y los organismos de ejecución del proyecto</p> <p>Poco contacto entre los equipos del proyecto y los organismos de colaboración</p> <p>Ejecución lenta de los proyectos</p>

VI. Enseñanzas y principales recomendaciones derivadas de las evaluaciones de proyectos

A. Enseñanzas aprendidas

1. Enseñanzas aprendidas de evaluaciones a fondo de proyectos

263. Los proyectos a largo plazo proporcionan tiempo más que suficiente para el aprendizaje de las enseñanzas derivadas de la ejecución de proyectos. A continuación se presentan las enseñanzas que genera la ejecución de proyectos.

Enseñanzas aprendidas del apoyo a los proyectos de aplicación de los convenios

264. Importancia decisiva tiene el fortalecimiento de la capacidad institucional de las oficinas de convenios en los ministerios pertinentes para que las actividades relacionadas con los convenios tengan éxito, lo que asegura la sostenibilidad de los esfuerzos y una estrecha colaboración entre los diferentes interesados directos para que continúen los proyectos y se incorporen las recomendaciones en las políticas nacionales.
265. Cuando la inestabilidad política perturba el desarrollo de los proyectos, la flexibilidad en su ejecución y la utilización de la evaluación para determinar como proceder en adelante ayuda a aumentar la eficacia y eficiencia de la ejecución de los proyectos, incluso en circunstancias difíciles.
266. La poca capacidad institucional y técnica de los países en desarrollo en cuestiones técnicas como las evaluaciones del cambio climático y la diversidad biológica contribuye a que haya demoras en el comienzo de los proyectos.

Enseñanzas aprendidas de los proyectos y planes de acción sobre los mares regionales

267. Para lanzar un plan de ordenación de las zonas costeras, se requieren cuantiosos fondos. Los planes nacionales de ordenación de las zonas costeras que tienen éxito son los que cuentan con fondos suficientes para su ejecución.
268. El éxito de los planes de ordenación de las zonas costeras depende también de cuán arraigado esté el sentido de propiedad del país, condición que se asegura mediante la participación de los principales interesados directos desde las organizaciones gubernamentales centrales y regionales hasta las organizaciones no gubernamentales y al público durante todo el ciclo del proyecto. También se asegura mediante el uso de consultores locales y no mediante visitas breves de consultores externos que conocen menos las cuestiones locales.
269. Los planes de ordenación de las zonas costeras que han logrado más éxitos son los que siguen un proceso coherente y bien estructurado, que haga hincapié en la creación de capacidad estratégica a nivel nacional y, en particular en la capacitación localizada en conocimientos específicos necesarios para la ejecución de proyectos. La formación en el uso de los instrumentos de ordenación integrada de las zonas costeras por sí sola es inoperante a menos que se vea

acompañada de intervenciones a nivel estratégico que propicien el uso eficaz de esos instrumentos.

270. Una de las enseñanzas aprendidas con las intervenciones de ordenación integrada de las zonas costeras en todo el mundo es que se requiere un compromiso a largo plazo (a menudo de más de 5 a 10 años), que reconozca que hace falta tanto tiempo como voluntad para cambiar las actitudes respecto de la utilización de los recursos y para pasar de la planificación y gestión sectoriales a la planificación y gestión integradas.
271. La incorporación de la movilización de recursos en el diseño de proyectos para apoyar las actividades de seguimiento ayuda a la sostenibilidad en el país de las actividades de seguimiento después que se termina el proyecto financiado.

Enseñanzas aprendidas del proyecto de redes regionales de formación ambiental

272. Las declaraciones explícitas de los gobiernos regionales respecto de la prioridad de la capacitación ambiental y de su compromiso de contribuir con fondos a su ejecución no garantizan que los gobiernos van a mantener su interés, o van a participar en las actividades de planificación que puedan dar lugar a la creación de la red ni que van a hacer válidos sus compromisos de apoyo financiero.
273. La calidad pedagógica del programa de capacitación no garantiza de por sí un interés sostenido de los gobiernos ni el apoyo al programa de capacitación. Cualquier red de capacitación ambiental que tenga éxito tendrá que demostrar su valía permanentemente en cuanto a su utilidad respecto a las necesidades y requisitos de los sectores involucrados, comenzando con los sectores del gobierno ante los cuales tiene que rendir cuentas.
274. La red de capacitación ambiental tendrá que definir sus metas y objetivos con claridad, así como sus procedimientos permanentes y sistemáticos de control y evaluación.
275. Para fomentar el sentido de propiedad entre los países de la región, habrá que instituir un acuerdo político que incluya el establecimiento de un mecanismo de gobernanza plenamente operacional y de participación.
276. Para que sea sostenible, la red de capacitación ambiental necesita una cantidad mínima de recursos humanos y financieros. No se podrá lograr el umbral de la viabilidad a largo plazo contando solamente con el fondo fiduciario existente y el apoyo actual del PNUMA. Hay que recaudar fondos sistemáticamente sobre la base de la utilidad de los productos y servicios que el programa de capacitación pueda ofrecer y la demanda efectiva actual de capacitación.

Enseñanzas aprendidas de las actividades de creación de capacidad del PNUMA

277. El aumento de la capacidad institucional y técnica en diferentes aspectos de la ordenación del medio ambiente es fundamental para todos los proyectos y abarca el fortalecimiento de las instituciones, el desarrollo de los recursos humanos y el aumento de la capacidad de sensibilización, así como el acceso a la información sobre cuestiones relacionadas con el medio ambiente a todos los niveles. Las conclusiones de la evaluación indican que, aunque las capacidades institucionales y técnicas son necesarias y se complementan entre sí, las primeras son el eslabón débil de los proyectos del PNUMA.
278. En las evaluaciones de proyectos se señalan diversas estrategias utilizadas en la creación de capacidad de ordenación sostenible del medio ambiente, como:

- a) Equipos de capacitación para los proyectos locales, equipos de tareas y equipos técnicos mediante cursos y seminarios durante la formulación y ejecución de proyectos encaminados a perfeccionar su base de conocimientos científicos y técnicos;
- b) Contratación y otras formas de hacer participar a los expertos y consultores locales para la preparación de estudios y encuestas nacionales y de estrategias y planes de acción nacionales como parte de la creación de capacidad respecto de cuestiones específicas relacionadas con el medio ambiente;
- c) Aprovechamiento de los conocimientos técnicos actuales para facilitar a los investigadores locales la aplicación y el desarrollo de sus conocimientos en esferas técnicas relativamente nuevas;
- d) Organización de cursillos regionales y nacionales, cursos de formación, reuniones de expertos y publicaciones que son elementos constitutivos importantes en el fortalecimiento de la capacidad institucional a nivel nacional y regional para tratar de lograr el desarrollo sostenible;
- e) La creación de redes regionales de capacitación, vigilancia y evaluaciones del medio ambiente e intercambio de información sobre ordenación del medio ambiente.

Enseñanzas aprendidas de la ejecución de proyectos experimentales

279. Los éxitos del PNUMA en la ejecución del proyecto experimental PADELIA han aportado valiosas enseñanzas que pueden influir en la programación en el futuro. Algunos factores han contribuido a que PADELIA haya demostrado su eficacia asegurando los cambios en las políticas, las leyes y las instituciones relacionadas con el medio ambiente en los países que ejecutan el proyecto y entre ellos. Cabría aplicar o adaptar estos factores en otros países dentro y fuera de la zona del proyecto y en otros proyectos y actividades de asistencia técnica en la DAPA y el PNUMA. Los principales atributos para el éxito son:

- a) Atención intensiva en los siete países (seleccionados) de África (de una región determinada) en que las experiencias y las enseñanzas aprendidas en una parte del proyecto pudieran aplicarse o adaptarse de inmediato en otras partes;
- b) Acuerdos de asociación directa entre los organismos y los países donantes, así como diferentes ministerios de los países, en los que los países participantes establecerán sus propias prioridades y planes de trabajo sobre actividades;
- c) Uso generalizado de expertos locales del gobierno o no vinculados con éste en lugar de consultores expatriados, que ayuden a crear la capacidad local necesaria para efectuar con eficacia los cambios convenidos en las políticas, las leyes y las instituciones;
- d) Participación de abogados y expertos de los ministerios del medio ambiente o ajenos a éstos, así como consultas y reuniones con representantes de las organizaciones no gubernamentales y otros interesados directos;
- e) Creación y distribución de nuevos materiales de consulta e investigación y capacitación intensiva en determinadas esferas en cursos prácticos nacionales y regionales;
- f) Disponibilidad de recursos financieros externos suficientes;
- g) Gestión y supervisión de las actividades de los proyectos mediante contactos y reuniones periódicas con un comité directivo integrado por representantes de los principales asociados.

2. Enseñanzas aprendidas de las autoevaluaciones de 2002

Diseño de proyectos

280. La realización de una evaluación de los riesgos durante la fase de diseño de proyectos ayuda a determinar los factores que podrían afectar la ejecución de proyectos como son las dificultades

socioeconómicas y políticas y la logística y capacidad de los asociados, lo que permitirá al PNUMA adoptar las medidas apropiadas que redunden en proyectos exitosos.

281. Garantizar todos los fondos necesarios (o proyectos de planificación dentro de los límites de los recursos disponibles), el emplazamiento del proyecto y los colaboradores antes de que comience el proyecto reduce al mínimo las demoras en iniciarlo y asegura una ejecución exitosa del proyecto.
282. Un elemento decisivo de la ampliación del círculo de asociados del PNUMA y del aumento de la sinergia en la ordenación del medio ambiente, sobre todo en lo que respecta a los recursos humanos y financieros, es la aplicación del método de múltiples interesados directos. Este método ayuda a aumentar el sentido de propiedad del proyecto y a la sostenibilidad más allá de la fase financiada con fondos externos.
283. La cuestión del género no es un factor importante en el diseño, la ejecución y la evaluación de proyectos del PNUMA. La función especial que la mujer y la juventud pueden desempeñar en la ordenación del medio ambiente no se ha considerado un objetivo importante que se deba incorporar en los proyectos del PNUMA, algo que se refleja también en la selección de los interesados directos en los proyectos en los que participan muchos interesados directos.
284. Las consultas entre los interesados directos antes y durante la ejecución del proyecto permite aclarar las funciones que han de desempeñar y determinar las capacidades de los principales actores para cumplir sus obligaciones respecto de la consecución de los resultados del proyecto.
285. En relación con los proyectos que suponen la adquisición de equipo técnico, se pueden evitar demoras en iniciar el proyecto si se determina previamente el proceso de adquisición. Como parte de la evaluación de los riesgos durante el diseño de proyectos, se deberá determinar el tiempo necesario para asegurar los insumos necesarios y tomar en consideración los motivos posibles de demora para establecer plazos realistas para el proyecto.
286. La evaluación de las capacidades de los gobiernos nacionales para ejecutar los proyectos antes de que comiencen, sobre todo en el caso de los proyectos técnicos, ayuda a minimizar el riesgo de que algunos países abandonen iniciativas en las que participan varios países.
287. El acceso fiable y constante a los servicios de correo electrónico e Internet es esencial para una eficaz ejecución de algunos de los proyectos que dirige el PNUMA. Sin embargo, algunos países en los que el PNUMA ejecuta proyectos cuentan con un acceso mínimo o muy limitado a estos servicios de comunicación. Se debería garantizar la disponibilidad de estos servicios o se debería prever la adquisición antes de que comience el proyecto para evitar demoras innecesarias en las actividades de los proyectos.

Ejecución y gestión de proyectos

288. Para los proyectos que realizan actividades en zonas geográficas muy amplias, la comunicación eficaz y fiable es esencial para el éxito de la ejecución del proyecto en colaboración. La financiación de los servicios para el establecimiento de redes y la comunicación sistemática es una aportación importante del proyecto que permite al PNUMA administrar con eficacia proyectos sobre el terreno desde las oficinas regionales o desde la sede.
289. Una firme colaboración de muchos interesados directos e interinstitucional y la participación de instituciones y expertos locales en el diseño y la ejecución tanto de proyectos nacionales como regionales aumenta la eficacia y la eficiencia del PNUMA en la ejecución de programas. También fomenta la capacidad de las instituciones y expertos locales en ordenación del medio ambiente, lo que aumentará la sostenibilidad.

290. Se podrá lograr una mayor transferencia de conocimientos y una mejor gestión de los recursos ambientales mediante el establecimiento de alianzas entre los científicos y las comunidades locales y así procurar el aprovechamiento de las distintas especialidades locales.
291. Las redes regionales son sistemas eficaces y eficientes para realizar evaluaciones mundiales del medio ambiente y para la validación de datos, además añaden credibilidad a la calidad de los resultados de las evaluaciones. En consecuencia, estas evaluaciones regionales aumentan los conocimientos sobre el medio ambiente y estimulan una mayor colaboración entre los interesados directos respecto de la realización de actividades.
292. Contar con recursos financieros suficientes y estables es fundamental para el éxito de las intervenciones del PNUMA y la visibilidad en los planos mundial, interregional y nacional. El compromiso financiero a largo plazo es importante para cumplir la misión del PNUMA de ordenación sostenible del medio ambiente, lo que supone concienciación, supervisión a largo plazo, estrategias de información y de gestión alternativa que requieren financiación sostenible.
293. Proporcionar expertos, metodologías, directrices, servicios de asesoramiento y productos pertinentes para la difusión de conocimientos constituye la aportación más sustantiva del PNUMA a la ordenación del medio ambiente. Cuando el PNUMA proporciona suficientes insumos de esta índole, es altamente probable la consecución de los resultados de sus proyectos. Cuando las limitaciones presupuestarias entorpecen la aportación de esos insumos, son evidentes los escasos resultados de los proyectos.
294. La distribución de publicaciones del PNUMA por medio de Internet es mucho más barata y llega más rápido a sus destinatarios que la sola distribución de material impreso. Los productos para la difusión de conocimientos derivados de las iniciativas nacionales y regionales son útiles y contribuyen a los cambios en la política y las medidas cuando se les da a conocer ampliamente entre los grupos destinatarios y en el idioma correspondiente.
295. Los resultados de las actividades del PNUMA dependen con mucho de las alianzas establecidas para influir con eficacia en la política y la práctica. Las alianzas eficaces son cauces viables para recabar recursos adicionales, conocimientos técnicos e influencia catalizadora. Las enseñanzas aprendidas de la ejecución de proyectos y programas demuestran que el proceso de selección, promoción y establecimiento de mecanismos para la colaboración eficaz es decisivo para lograr alianzas eficaces.

Supervisión y evaluación de proyectos

296. Los indicadores de la repercusión de los proyectos, establecidos al inicio de un proyecto, pueden permitir al PNUMA y a sus colaboradores juzgar cuáles serán los beneficios a largo plazo y la sostenibilidad de las actividades del proyecto, lo que puede incluir un examen de seguimiento de la repercusión del proyecto en la formulación de políticas, la creación de capacidad y la sensibilización del público al menos un año después de completado el proyecto.
297. La aportación de capital inicial para la fase experimental probablemente aumente el logro de resultados del proyecto que no es el caso cuando se establece prematuramente un proyecto de gran magnitud. Las evaluaciones respaldan el examen previo al proyecto y las actividades de seguimiento que son componentes esenciales de la sostenibilidad del proyecto, que aseguran que las actividades y la gestión de los proyectos se orienten a aspectos específicos y que se establezcan indicadores para la evaluación de la repercusión

298. El establecimiento de un centro de coordinación interno de la ejecución y la supervisión dentro del PNUMA, acompañado de un sistema de coordinación sobre el terreno a nivel del proyecto, fortalece la supervisión de los proyectos de ejecución externa del PNUMA.
299. Los mecanismos de comunicación nacionales y subregionales con centros de enlace cercanos a donde se ejecutan los proyectos propician la gestión y la supervisión eficaces de los proyectos.
300. La vinculación de la financiación con los arreglos de ejecución preconvenidos, los requisitos de presentación de informes y la ejecución de los productos de los proyectos aumenta la capacidad del PNUMA para cumplir los plazos de los proyectos y asegura un nivel adecuado de ejecución.
301. Las similitudes en las enseñanzas aprendidas entre las evaluaciones externas y las autoevaluaciones internas sugieren que el mecanismo de autoevaluación proporciona una idea viable acerca del proceso de ejecución de proyectos y puede formar una base sólida para la adopción de decisiones sobre gestión.

B. Principales recomendaciones derivadas de las evaluaciones de proyectos

1. Proyecto de Evaluación de Ecosistemas del Milenio

302. El proceso de examen por los gobiernos es una de las principales vías que tienen los gobiernos para adquirir un sentido de propiedad, de resultados de lo cual éstos reconocen la seriedad de las conclusiones de las evaluaciones. El proyecto de Evaluación de Ecosistemas del Milenio tiene que fortalecer sustancialmente su proceso de examen por los gobiernos.
303. Con miras a asegurar el más amplio conocimiento y la amplia aceptación de las conclusiones del proyecto de Evaluación de Ecosistemas del Milenio por todos los interesados directos pertinentes, se deberían preparar versiones “de fácil uso” de todo sus productos técnicos finales, lo que debe hacerse en consulta con los diversos grupos de usuarios e incorporarse en el presupuesto del proyecto de Evaluación de Ecosistemas del Milenio para actividades de participación y divulgación.
304. El conocimiento de los servicios de los ecosistemas y la conexión con el bienestar humano requieren la participación integral tanto de los especialistas en ciencias sociales como de los biofísicos. Deberán proseguir los esfuerzos para promover relaciones de trabajo más profundas entre ambas comunidades.
305. Para evitar cualquier posible duplicación de esfuerzos y aumentar las oportunidades de sostenibilidad, en las evaluaciones submundiales se debería procurar aprovechar a las instituciones nacionales, subregionales y regionales existentes ahora y en el futuro.
306. El proyecto de Evaluación de Ecosistemas del Milenio debería seguir aplicando un método de prácticamente no participación en el diseño y la realización de las evaluaciones submundiales y evitando la uniformación innecesaria. Los análisis comparados entre muchas regiones para documentar futuras evaluaciones mundiales se puede lograr mejor mediante un diálogo sistemático entre regiones y por medio de métodos analíticos.
307. Se debería elaborar y aplicar una estrategia de compromiso dinámico, como cuestión de urgencia, que permita llegar a los interesados directos de los gobiernos nacionales, a las comunidades encargadas de la conservación y el desarrollo sostenible nacionales, a las entidades del sector privado que participan directamente en la extracción y explotación de los recursos naturales y

a las comunidades de investigadores pertinentes. En los planes para los compromisos de 2003 del proyecto de Evaluación de Ecosistemas del Milenio se reconoce esta necesidad, tal como se expuso a la junta del proyecto en febrero, así como en las recomendaciones de la junta para recabar compromisos ulteriores de los gobiernos.

2. Apoyo a la ejecución de proyectos relacionados con convenios mundiales sobre el medio ambiente

308. Para asegurar la sostenibilidad y la repercusión de las actividades de los proyectos, el PNUMA debería crear capacidad en los países para determinar las medidas sobre mitigación, vulnerabilidad y adaptación y las estrategias de respuesta de los principales sectores y aumentar la capacidad de los planificadores y formuladores de decisiones sobre el desarrollo para integrar las cuestiones relacionadas con el medio ambiente en las actividades nacionales de planificación y desarrollo.
309. La financiación de las actividades de seguimiento de la siguiente fase de los proyectos de actividades de apoyo es fundamental para la sostenibilidad de las actividades de los proyectos. Se recomienda que el PNUMA aumente su apoyo a la creación de capacidad técnica e institucional y que ayude a los países a integrar las estrategias señaladas de mitigación en sus políticas y actividades de desarrollo.

3. Recomendaciones sobre proyectos de mares regionales e ICRAN

310. El CAR-PAP ha acumulado un apreciable acervo de conocimientos y experiencia gracias a su participación en la ordenación integrada de las zonas costeras. El programa puede ofrecer asesoramiento a países donde la ordenación integrada de las zonas costeras es un concepto nuevo y puede contribuir a catalizar las actividades de apoyo del PNUMA a los principios del desarrollo sostenible de manera relativamente rentable. En la evaluación se recomendó que el PNUMA documentara las enseñanzas aprendidas de los programas y programas completados y en marcha de ordenación de las zonas costeras y la repercusión de los cursos de formación y las publicaciones, que puedan compendiarse en metodologías de las mejores prácticas.
311. Tras haberse centrado en lo fundamental en el desarrollo de la aplicación de los instrumentos relacionados con la ordenación integrada de las zonas costeras y la capacitación al respecto, el CAR-PAP tiene que centrarse ahora en facilitar la elaboración de una estrategia en la que se vayan a emplear esos instrumentos. Dado que los Estados del Mediterráneo se encuentran en distintas fases de elaboración de su conceptualización de la ordenación integrada de las zonas costeras, el CAR-PAP debería asegurar que su metodología se adapte adecuadamente.
312. La coordinación interregional y el fortalecimiento entre los distintos componentes de la ICRAN es una condición importante para emprender con rapidez la realización de actividades de la segunda fase y, por consiguiente para la sostenibilidad del proyecto. Por tal motivo, se recomienda que se establezca un foro de intercambio de información para la ICRAN una vez iniciadas las actividades nacionales, regionales y mundiales para asegurar la circulación de información para una ejecución más eficaz de los proyectos.

4. Proyecto de formación y educación sobre el medio ambiente

313. A fin de restablecer la viabilidad y la sostenibilidad del programa de capacitación ambiental, es indispensable hacer una revisión acorde con el mandato establecido en el Foro de Ministros del Medio Ambiente de América Latina y el Caribe. Se recomienda que, a partir de sus ventajas y la valiosa experiencia acumulada, se realice una evaluación a fondo para facilitar la reestructuración de las estrategias, los procesos y el contenido del programa.

314. El programa volverá a establecerse con una base financiera sólida cuando los gobiernos que lo patrocinan estén convencidos de su utilidad y viabilidad. Será menester un cambio de los beneficiarios a quienes va destinado. La atención de las necesidades y requisitos de los gobiernos y el fortalecimiento de las capacidades de las comunidades locales deberían ser una prioridad. Los cambios requerirán también la reorientación de las actividades de capacitación para que se centren primordialmente en la solución de problemas en diversas esferas de la ordenación del medio ambiente.
315. Debería despersonalizarse la gobernanza de la RCA-ALC, lo que tal vez requiera el establecimiento de un pequeño comité directivo, un comité asesor o ambos que podrían ayudar a adoptar las decisiones fundamentales sobre planificación y a fomentar el sentido de responsabilidad. Una mayor certidumbre presupuestaria requerirá el restablecimiento de las prácticas normales de planificación.

5. Recomendaciones sobre proyectos de evaluación y de alerta anticipada y adopción de medidas

316. Para que los éxitos del proyecto sobre contaminación de las aguas subterráneas se conviertan en medidas de protección de los acuíferos utilizables, se debería institucionalizar y aumentar la envergadura del programa. Por tal motivo, se recomienda que los futuros proyectos del PNUMA (y las prórrogas de los actuales) incluyan explícitamente componentes que propicien que los países puedan institucionalizar sus políticas y programas sobre aguas subterráneas en los planes nacionales de desarrollo.

VII. Gestión de los conocimientos

A. Experiencia del PNUMA

317. Las evaluaciones de las actividades del PNUMA han confirmado sistemáticamente que, de conformidad con su mandato y misión, la organización dirige intelectual y científicamente a la comunidad internacional en cuestiones de la evaluación del medio ambiente, la política de medio ambiente y desarrollo sostenible y la promoción de la adopción de medidas mundiales, regionales y nacionales. A fin de mantener su dirección intelectual y su autoridad, el PNUMA continúa procurando captar, consolidar y aumentar su base de conocimientos y su influencia. El PNUMA ha emprendido diversas actividades para ocuparse de cuestiones concretas de la gestión de los conocimientos que han contribuido progresivamente a mejorar la ejecución de programas a los distintos niveles. Ahora bien, en varias evaluaciones anuales se ha señalado que, pese a la riqueza de conocimientos que posee el PNUMA y que sigue acumulando, existen deficiencias y problemas en el tratamiento de esta información tanto para uso interno como para crear la capacidad de otros interesados directos. Las conclusiones de las evaluaciones de 2002 confirmaron la necesidad de crear un marco de gestión de los conocimientos amplio, más coordinado y coherente a nivel de todo el sistema que se apoye en las experiencias del PNUMA. De esta manera, se apoyaría el objetivo institucional del PNUMA de ordenación del medio ambiente.

1. Mayor aprendizaje en materia de organización por medio de las evaluaciones

318. Todos los años se realizan muy diversas evaluaciones que ayudan al PNUMA a determinar la pertinencia, eficacia, eficiencia y la repercusión de su labor. Estas evaluaciones constituyen un importante medio para el aprendizaje y para obtener conocimientos derivados de la ejecución de proyectos y programas. Es fundamental la función de la DES de:

- a) Extracción y consolidación de las enseñanzas aprendidas de las evaluaciones de la labor de los proyectos y subprogramas del PNUMA;
- b) Facilitación y coordinación del proceso de institucionalización de las enseñanzas aprendidas y las buenas prácticas derivadas de la ejecución de proyectos y subprogramas del PNUMA.

319. Se acaba de establecer un sistema para asegurar que se apliquen y se dé seguimiento a todas las recomendaciones más importantes de las evaluaciones y que se informe de los progresos a fin de aumentar la eficacia de la ejecución de proyectos y programas. Se ha reformado el mecanismo del PNUMA de presentación de informes y retroalimentación sobre las evaluaciones para asegurar que el PNUMA utilice las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones en la formulación de políticas y la planificación y programación de las actividades futuras.

320. Se ha analizado el problema de las pocas autoevaluaciones de proyectos, evidenciado en el bajo porcentaje de presentación de FDA que ha persistido durante muchos años. Como ya se examinó en el presente informe, la DES, en colaboración con la administración, adoptó con éxito medidas correctivas, que han traído consigo una mejora significativa. El sistema de autoevaluación se sigue perfeccionando de manera que contribuya a mejorar el aprendizaje institucional y la eficacia y eficiencia generales de la ejecución de programas.

321. Están en proceso de creación algunos mecanismos a nivel del sistema para extraer, difundir e incorporar las enseñanzas aprendidas y señaladas en las evaluaciones para uso interno y por los demás interesados directos. La DES ha creado ya un sitio en la Web para recabar e intercambiar enseñanzas aprendidas de evaluaciones. Con un marco apropiado de gestión de los conocimientos, el PNUMA aprovechará mejor estas importantes enseñanzas empíricas para documentar la formulación y aplicación de políticas, programas y proyectos en el futuro.

2. Intercambio de conocimientos mediante las mejores prácticas y los logros

322. Uno de los medios más eficaces de crear y aumentar la base de conocimientos de una organización es el intercambio de conocimientos. Para asimilar, intercambiar y consolidar con éxito los conocimientos, los esfuerzos actuales del PNUMA se encaminan a facilitar y alimentar las interacciones entre los profesionales y los especialistas en ordenación del medio ambiente. Esas interacciones tratan de promover el intercambio y el aprendizaje de los medios más eficaces de resolver los problemas ambientales.

323. El PNUMA ha estado trabajando en la determinación de buenas prácticas y enseñanzas aprendidas de los programas y proyectos ejecutados gracias a distintas iniciativas. Las mejores prácticas y los logros ayudan a validar el concepto de intercambio de conocimientos y a alentar el interés y el compromiso de los especialistas o profesionales en determinada esfera o sector. El PNUMA cuenta con varias experiencias en este sentido.

Logros en materia de degradación del suelo y control de la desertificación

324. La iniciativa del PNUMA sobre los logros en la degradación de las tierras y la lucha contra la desertificación está facilitando el aprendizaje y el intercambio, y promoviendo la reiteración de las mejores prácticas de ordenación de las tierras áridas y lucha contra la desertificación. Se trata de un programa mundial coordinado desde la sede del PNUMA, pero ejecutado en estrecha colaboración con las oficinas regionales del PNUMA, las organizaciones no gubernamentales y la sociedad civil en las regiones. El programa evalúa proyectos o actividades que se han presentado al PNUMA como logros en la lucha contra la degradación de las tierras. Para que se pueda calificar de logro, el proyecto o la actividad tiene que contribuir directa y sustancialmente a la prevención de la degradación de las tierras áridas o la recuperación de tierras degradadas, mediante el uso de métodos apropiados de manera eficaz en función de los costos. El PNUMA ha recibido más de 200 comunicaciones de África, Asia y América Latina y el Caribe para que las examine como logros, desde que comenzó a aplicarse la iniciativa en 1994. Junto con esta iniciativa se preparó también un premio, Salvando las tierras áridas, en la forma de certificado para los más destacados mediante un proceso de evaluación *in situ* llevado a cabo por un equipo de expertos independientes.

325. Los logros alcanzados en las tierras áridas se han integrado recientemente en la nueva red mundial de las mejores prácticas y los logros del PNUMA, que abarca a todos los sectores del medio ambiente bajo el mandato del PNUMA.

La iniciativa sobre mejores prácticas y logros

326. La red de las mejores prácticas y los logros representa uno de los muchos intentos del PNUMA de coordinar, sintetizar y difundir experiencias satisfactorias en la ordenación del medio ambiente para una mayor divulgación y repercusión. La red de las mejores prácticas y los logros es una iniciativa de la DAPA, pero se ha creado para que preste servicios a todas las demás divisiones del PNUMA, como empresa a nivel de todo el PNUMA.

327. Muchos programas elaboran directrices e instrumentos y extraen las mejores prácticas de su labor año tras año. Ahora bien, no existen sistemas para reunir sistemáticamente estos productos para la difusión de conocimientos y los conocimientos acumulados del PNUMA que son vitales para cumplir su misión. La red de las mejores prácticas y los logros se ha concebido para cerrar la brecha en la creación y optimización de los conocimientos para alcanzar los objetivos del PNUMA.
328. La red de las mejores prácticas y los logros se ha establecido como base de datos dinámica accesible en la Web desde cualquier lugar, por cualquier persona y en todo momento. La base de datos contiene las mejores prácticas y los logros en el medio ambiente de las actividades del PNUMA y las contribuciones de los demás. Esta base será la plataforma que facilite el intercambio de conocimientos y promueva su reiteración.

3. Intercambio de conocimientos por medio de los productos para la difusión de conocimientos

329. Los productos para la difusión de conocimientos del PNUMA constituyen un valioso aval de su capacidad intelectual para galvanizar la acción para la ordenación sostenible del medio ambiente por la comunidad internacional. El PNUMA publica todos los años más de cien títulos que abarcan todos los aspectos de la información, la ordenación y la formulación de políticas sobre el medio ambiente. Los productos para la difusión de conocimientos sobre el medio ambiente del PNUMA se consideran un patrón de referencia para evaluar el medio ambiente, crear consenso en relación con la política sobre medio ambiente y desarrollo sostenible y promover medidas de carácter mundial, regional y nacional. Estos productos comprenden metodologías, directrices técnicas, marcos de acción nacionales y regionales, instrumentos normativos y mecanismos nacionales y regionales, modalidades de aplicación de políticas, modelos de evaluación del medio ambiente y experiencias en la aplicación. Las conclusiones de las evaluaciones de 2002 confirman además la importancia de los productos para la difusión de conocimientos sobre el medio ambiente del PNUMA. Demuestran que las publicaciones del PNUMA figuran entre las fuentes de información sobre el medio ambiente más buscadas por el público.
330. En el organigrama del PNUMA, la DCPI es responsable de coordinar la producción y difusión de las publicaciones. Sin embargo, todavía existen problemas de racionalización de ese proceso dentro de la organización, ya que otros subprogramas preparan y distribuyen publicaciones en las que no participa la DCPI.
331. Otro problema para el sistema de gestión de los conocimientos del PNUMA es el de determinar el uso de sus publicaciones por los distintos grupos destinatarios y la repercusión que surten en las medidas que los distintos interesados directos adoptan en relación con el medio ambiente. Hay intranquilidad también respecto de la mejor manera en que el PNUMA podría determinar con qué frecuencia los interesados directos acceden a esas publicaciones. De poder determinarse la frecuencia de uso de las publicaciones del PNUMA por los interesados directos para su labor, se podría facilitar el seguimiento de la aplicación y la repercusión de los productos para la difusión de conocimientos del PNUMA.

4. Infraestructura para la difusión de los conocimientos

332. Dado que el PNUMA es la autoridad mundial en materia de medio ambiente, la calidad de su liderazgo intelectual sólo se puede determinar por su eficacia en movilizar a la comunidad internacional para que trate de resolver satisfactoriamente los problemas ambientales. El PNUMA reconoce que la publicidad de las actividades y productos para la difusión de conocimientos

ambientales asegura un mayor aprovechamiento y contribuye a una ordenación del medio ambiente mundial más acertada. En consecuencia, el PNUMA se vale de una amplia diversidad de cauces como los medios de información, los servicios de Internet, las actividades de divulgación y las publicaciones para informar al mundo acerca de su labor y reforzar la función catalizadora que desempeña en la ordenación del medio ambiente.

333. Los servicios de Internet y las páginas Web del PNUMA representan un cauce importante para el intercambio y la difusión de conocimientos. Con miras a hacer más eficaz y eficiente la consolidación, comunicación y difusión electrónica de su información y sus conocimientos para atender sus necesidades internas y prestar servicio a sus usuarios, el PNUMA ha instituido importantes reformas en la prestación de sus servicios de Internet. Se ha establecido una Dependencia de Servicios de Internet como parte de la DCPI, gracias a la cual se coordinarán todos los servicios de Internet y se prestará apoyo técnico a toda la organización.
334. A continuación se ofrecen ejemplos de páginas Web relacionadas con proyectos establecidas por diferentes subprogramas:
- a) La DTIE ha establecido dos páginas Web para recabar e intercambiar enseñanzas aprendidas en los temas de turismo y energía;
 - b) La DAPA ha establecido una página Web sobre el Programa de Acción Mundial para la protección del medio marino de las actividades realizadas en tierra;
 - c) La División de Coordinación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial ha creado una página Web para ayudar a reunir e intercambiar las mejores prácticas derivadas de la ejecución de sus proyectos. La finalidad de la mayoría de los proyectos PNUMA-FMAM es determinar y documentar las mejores prácticas derivadas de sus experiencias.
335. También se ha facilitado el acceso a la información y su intercambio por medio de la red mundial de información INFOTERRA del PNUMA, que abarca a más de 175 países.
336. Las publicaciones del PNUMA se distribuyen por distintos medios, y hay acceso a ellas a través de Internet, el SMI, lanzamientos de libros y exposiciones. La biblioteca del PNUMA es otro centro popular de acceso público a los productos para la difusión de conocimientos del PNUMA. Con todo, como se señaló antes en el presente informe, la insuficiencia de fondos ha puesto en peligro el papel que la biblioteca puede desempeñar en la difusión de los conocimientos sobre el medio ambiente.

5. Aprendizaje e intercambio por medio de redes de proyectos

337. En la mayoría de las actividades de ejecución de proyectos del PNUMA se destaca especialmente el establecimiento de redes. Estas redes se establecen como medios de intercambio y difusión de información y para construir la base de conocimientos sobre cuestiones pertinentes. La mayoría de estas redes se crean específicamente para algún proyecto y, por consiguiente, poco se conocen fuera de los grupos inmediatos de interesados directos en el proyecto. Las redes establecidas por medio de las actividades de proyectos del PNUMA pueden ser locales o regionales o mundiales. Uno de los objetivos de la iniciativa de las mejores prácticas y los logros es reunir a todas esas redes aisladas como base de datos consolidada de las mejores prácticas y los logros a nivel de todo el PNUMA que permita al público del PNUMA en el mundo conocer al PNUMA y a su labor.
338. Una de las deficiencias de la gestión de los conocimientos del PNUMA es que no ha evaluado la eficacia de esas redes de conocimientos e información en la ejecución de proyectos y la repercusión que han surtido en los programas del PNUMA. No se ha seguido una ruta para establecer el inventario completo, la tipología, el estado y las posibilidades de las redes para el

aprendizaje y el intercambio de conocimientos para el PNUMA y fuera de él. La iniciativa de las mejores prácticas y los logros es un primer paso en la creación de interacción y vínculos entre las redes y con las páginas Web y los servicios de Internet del PNUMA.

B. Búsqueda de un método coherente de gestión de los conocimientos para el PNUMA

339. Los objetivos organizacionales de cada organización determinan la metodología de gestión de los conocimientos que adoptan. Aunque no existe una definición universalmente aceptada de lo que significa gestión de los conocimientos, su valor para mejorar la consecución de los objetivos en materia de organización es indiscutible. Desde el punto de vista conceptual, una estrategia eficaz de gestión de los conocimientos debería ayudar a una organización a ejecutar los programas de manera más eficaz y eficiente al evitar la duplicación y los errores aprendiendo constantemente de sus propias experiencias e intercambiándolas con los demás. Lo usual es que las organizaciones hagan sus propias definiciones prácticas que mejor describan de qué manera el método de gestión de los conocimientos que adopten contribuye a la misión de esa organización.
340. El valor de elaborar una estrategia reside tanto en el proceso como en el producto final. De resultas de ello, es importante que los afectados por la estrategia participen en las diferentes etapas de su elaboración. La experiencia ganada por otras organizaciones señala la necesidad de un proceso consultivo de amplia base, que ayude a establecer una interpretación común y facilite el sentido de responsabilidad por la estrategia durante su aplicación. El producto final constituye un marco para hacer operativa la gestión de los conocimientos y es una importante condición previa para la eficacia de la supervisión y la evaluación. Además, es un instrumento útil para la comunicación externa.
341. El personal directivo desempeña una función decisiva en la promoción de la gestión de los conocimientos creando un entorno propicio mediante el apoyo normativo, y debería participar activamente en el proceso. Por último, en las consultas ulteriores podrían participar expertos en estrategia. La elaboración de métodos de gestión de los conocimientos tropieza con algunas limitaciones, como la financiación de las actividades de ejecución, la prioridad que se atribuye y el tiempo que se dedica interna y externamente al intercambio de conocimientos y los incentivos al personal y a los colaboradores externos para que intercambien conocimientos.
342. El creciente caudal de información y conocimientos del PNUMA sobre ordenación del medio ambiente es su principal baza para el cumplimiento de su misión de “proporcionar liderazgo y promover los esfuerzos conjuntos para el cuidado del medio ambiente, alentando, informando y capacitando a las naciones y los pueblos para que mejoren su vida sin comprometer la de las futuras generaciones”. Como se señaló anteriormente, el PNUMA ya está participando en algunas iniciativas y actividades de aprendizaje de la ejecución de sus programas y proyectos y captando, extrayendo y consolidando las experiencias y las enseñanzas aprendidas, y difundiendo los conocimientos para su aplicación interna y externa. No obstante, las conclusiones de las evaluaciones del PNUMA indican claramente la necesidad de que el PNUMA aplique un criterio más eficaz en la gestión de su creciente base de conocimientos acumulados que redunden más en la ordenación del medio ambiente. A partir de la experiencia ganada hasta el presente con las distintas actividades y mecanismos de gestión de los conocimientos existentes y aprovechando la experiencia de las demás organizaciones, se podría establecer un método de gestión de los conocimientos a nivel de todo el sistema para el PNUMA que le permita mantener su función rectora en el tratamiento de los problemas ambientales a nivel mundial.

343. Las iniciativas actuales están en consonancia con la teoría y la práctica actuales de la gestión de los conocimientos y, por consiguiente, deberían ser los elementos constitutivos en la elaboración de un enfoque más sólido y coherente a nivel de todo el sistema. Ahora bien, a fin de tratar de dar solución a las limitaciones observadas en la metodología actual del PNUMA, se debería llevar a cabo un estudio de las prácticas actuales de gestión de los conocimientos y de la infraestructura de la información y la comunicación que la apoyan.
344. Tres objetivos estratégicos comunes a la metodología y la práctica de gestión de los conocimientos podrían contribuir también a ilustrar los procesos de elaboración del PNUMA de su criterio sobre gestión de los conocimientos, y son los siguientes:
- a) Promover una cultura del aprendizaje y el intercambio de conocimientos dentro de la organización y con otras entidades ajenas a la organización y aportar oportunamente conocimientos derivados de la experiencia para mejorar los resultados a todos los niveles de la organización;
 - b) Llevar efectivamente a la práctica esos conocimientos y aumentar la eficacia, la eficiencia y la repercusión de la ejecución de proyectos y programas;
 - c) Fomentar la capacidad de los interesados directos mejorando el intercambio de conocimientos y estableciendo asociaciones para apoyar la consecución de los objetivos en materia de organización.
345. Como ya se analizó, es importante que el PNUMA defina el ámbito, la envergadura y el alcance de la metodología de gestión de los conocimientos que habrán de reflejar y cumplir mejor los objetivos de su misión. La metodología que se adopte también debe tomar en consideración el organigrama del PNUMA, que abarca la sede y las oficinas regionales, y el mandato de sus operaciones, que se realizan en el plano mundial hasta el nacional. Las enseñanzas aprendidas de las redes de intercambio de comunicaciones e información del PNUMA a todos los niveles podría constituir la base para definir el lugar que ocuparía la estrategia de intercambio de conocimientos a nivel de todo el sistema. El enfoque funcional de las operaciones del PNUMA es también una magnífica oportunidad para que las redes más estables promuevan el aprendizaje interno y el intercambio de conocimientos.

Anexo I

MANDATO PARA EL INFORME ANUAL DE EVALUACIÓN DE 2002

La finalidad del Informe Anual de Evaluación de 2002 es ofrecer un análisis exhaustivo y una evaluación objetiva de los resultados de la labor del PNUMA. Los principales objetivos consisten en dar a conocer los resultados de las evaluaciones a los gobiernos y que el PNUMA utilice el informe como instrumento de gestión. El presente informe de evaluación permite también al PNUMA rendir cuentas ante su Consejo de Administración, sus donantes, sus asociados y las Naciones Unidas.

El informe de evaluación es un resumen de la ejecución del programa del PNUMA en 2002 y se centra en las principales cuestiones planteadas en el análisis. Para facilitar la comprensión se exponen los principales temas que se tratan en las evaluaciones, lo que permite al PNUMA determinar el resultado general y la eficacia de sus actividades. Se hará hincapié en la formulación y gestión de los programas, el diseño y la gestión de proyectos, el aprendizaje de las enseñanzas y la gestión de los conocimientos.

También se dará seguimiento a las medidas adoptadas respecto de las recomendaciones del Informe Anual de Evaluación de 2001 y la respuesta de la administración a ese informe.

Ámbito de la evaluación

El Informe Anual de Evaluación preparado por la Dependencia de Evaluación y Supervisión abarcará aspectos de la labor del PNUMA analizando y resumiendo los resultados de los subprogramas y divisiones, las evaluaciones de proyectos y las fichas descriptivas de las autoevaluaciones presentadas a la Dependencia de Evaluación en 2002 (véase la lista en el anexo III). El diálogo con funcionarios clave del PNUMA complementará el examen de los informes de evaluación, los documentos de proyectos, los informes sobre la marcha de los proyectos y las publicaciones.

En el análisis se utilizarán estadísticas en la medida de lo posible. Cuando proceda, el análisis estadístico se aplicará (aunque no se limitará) a aspectos de las evaluaciones como los parámetros generales de los proyectos y parámetros por separado de los resultados de los proyectos, incluidas las variaciones del presupuesto y la duración de proyectos y programas.

Mandato

En el informe de evaluación figurará un resumen de los proyectos evaluados en una secuencia lógica que comprenda los principales parámetros de evaluación de: pertinencia, eficacia, eficiencia y repercusión.

1. *Pertinencia e idoneidad:*

Determinar la pertinencia de los subprogramas y proyectos en relación con los programas de trabajo para **2000-2001** y **2002-2003**, tomando nota de las prioridades generales, las estrategias y los planes

del PNUMA, incluidos el mandato del PNUMA y las decisiones de su Consejo de Administración y tomando en consideración el programa de trabajo para 2004-2005, para lo cual se establecerá:

- si los objetivos de los subprogramas son compatibles con las metas establecidas por el PNUMA y si los proyectos representan un medio idóneo y apropiado de alcanzar esos objetivos;
- si los productos y resultados previstos de los subprogramas o proyectos contribuyen a alcanzar los objetivos y las metas a largo plazo del PNUMA;
- si los subprogramas y proyectos son adecuados para alcanzar los objetivos prioritarios del PNUMA;
- si las medidas de planificación estratégica incluidas en el subprograma o proyecto son modalidades de funcionamiento pertinentes, lo que incluye un examen de la secuencia lógica y la naturaleza de las actividades en relación con el programa de trabajo;
- si la calidad y la utilidad de los productos de los proyectos contribuyen a la consecución de los resultados y los objetivos generales;
- si el subprograma o proyecto responde adecuadamente a las necesidades y los problemas ambientales señalados.

2. Eficacia y eficiencia

Examinar la eficacia de los subprogramas y proyectos:

- evaluando los sistemas financieros y de gestión que afecten a la ejecución de los subprogramas y proyectos;
- estudiando a fondo los mecanismos operacionales con especial atención a la forma en que el PNUMA apoya las actividades y proyectos;
- determinando la eficacia de los procedimientos administrativos, los sistemas financieros y los arreglos institucionales del PNUMA y la manera en que éstos han influido en la ejecución de los subprogramas y proyectos;
- determinando la eficiencia del PNUMA en la ejecución del programa mediante el examen de la ejecución de los subprogramas y proyectos;
- señalando los éxitos, los problemas y las enseñanzas aprendidas para mejorar la ejecución de subprogramas y proyectos.

3. Repercusión

Examinar la repercusión de las actividades del PNUMA en la ordenación sostenible del medio ambiente:

- examinando la función catalizadora promovida por el PNUMA, incluso, de ser posible, una exposición de la manera en que haya influido en las políticas, estrategias y otras actividades de los organismos de colaboración, los gobiernos y los asociados;
- determinando los progresos logrados en la consecución de los resultados a largo plazo y la manera en que esos resultados han repercutido en el medio ambiente;
- indicando el valor de los resultados de los subprogramas y proyectos mediante procesos de seguimiento como la supervisión y la presentación de informes;
- evaluando la utilidad y la repercusión de los productos, incluso, de ser posible, las opciones de los receptores y los beneficiarios.

4. Seguimiento de las recomendaciones de las evaluaciones

Evaluar los progresos logrados en la aplicación de las recomendaciones hechas en las evaluaciones de los proyectos y subprogramas:

- determinando el estado de la aplicación de las recomendaciones propuestas en el Informe Anual de Evaluación de 2001;
- examinando las recomendaciones formuladas en los planes de aplicación para el análisis de las evaluaciones del Informe Anual de Evaluación de 2002;
- evaluando cómo han repercutido las recomendaciones de las evaluaciones y el seguimiento en la gestión de proyectos y la calidad de los documentos y la presentación de informes sobre proyectos y cómo han contribuido al aprendizaje institucional.

5. Resultados y gestión de los conocimientos

En los últimos años, el PNUMA ha estado aplicando un método de presupuestación y gestión basado en los resultados. La evaluación debe examinar los actuales métodos de gestión de los conocimientos en la organización y determinar el aprendizaje organizativo del PNUMA. Se examinarán los siguientes aspectos:

- los mecanismos institucionales del PNUMA respecto del intercambio de conocimientos, incluida la supervisión;
- los proyectos del PNUMA, en particular los proyectos de gestión de los conocimientos;
- la función de la Dependencia de Evaluación y Supervisión en la gestión de los conocimientos.

Formato de presentación del informe de evaluación

En el informe se señalarán los resultados y los métodos para lograr mejoras derivados del análisis, lo que se logrará de varias maneras.

- Señalando las principales esferas de interés derivadas del análisis, separadas en cuestiones:
 - de política y de subprogramas, como los arreglos institucionales, los procedimientos administrativos y los acuerdos de financiación; y
 - de proyectos, como el diseño, ejecución y gestión de proyectos, consecución de resultados, supervisión y seguimiento, y seguimiento de proyectos (p.ej., siguiente fase de los proyectos).
- Preparando recomendaciones, que aborden cuestiones de política y subprogramas y de proyectos, que:
 - aprovechen las enseñanzas aprendidas de la ejecución con éxito y los resultados de subprogramas y proyectos pertinentes y eficaces; y
 - formulen respuestas que se puedan llevar a la práctica con eficacia y dentro de los límites de los recursos disponibles.
- Examinando la función de Evaluación en el apoyo a la gestión de los conocimientos y los resultados mediante:
 - la determinación de la evaluación y de los mecanismos y actividades de supervisión que apoyen los conocimientos y los resultados;
 - el examen del papel de la evaluación en la gestión de los conocimientos;
 - el examen de los mecanismos existentes para el intercambio de conocimientos dentro y fuera del PNUMA;
- Formulando sugerencias para la elaboración de un marco general de gestión de los conocimientos que oriente a los mecanismos y actividades del PNUMA en esta esfera.

Calendario de evaluación y pago

Bajo la orientación general del Jefe de la Dependencia de Evaluación y Supervisión, el consultor preparará un proyecto de informe que se presentará al cabo de 9 semanas del comienzo del encargo, **es decir el 30 de mayo de 2003**. El PNUMA empleará dos semanas en responder en detalle sobre el proyecto y una semana más para preparar la versión definitiva del documento. La evaluación tendrá una duración de dos meses distribuidos en un período de cuatro meses que comenzará el 24 de marzo y terminará el 25 de julio de 2003.

El evaluador recibirá su paga en tres plazos: un pago inicial del 30% de la suma total. Un pago intermedio del 30% de esa suma se pagará cuando se determine que los progresos son satisfactorios. Se efectuará un pago final cuando la labor se haya completado satisfactoriamente. Los honorarios se pagarán de conformidad con el acuerdo de servicios especiales del evaluador e incluirá gastos incidentales.

En caso de que el evaluador no pueda proporcionar los productos con arreglo a las condiciones y el plazo convenidos, o de que sus productos sean de calidad inferior, se podrá retener el pago al evaluador hasta que modifique los productos de manera que cumplan las normas del PNUMA. Si el evaluador no presentara un producto final satisfactorio al PNUMA, el producto preparado por el evaluador no podrá constituir el informe de evaluación.

Anexo II

LISTA DE EVALUACIONES CORRESPONDIENTES A 2002

Evaluaciones de subprogramas

1. Evaluación de la División de Convenios sobre el Medio Ambiente (DCMA)
2. Evaluación de la División de Comunicaciones e Información Pública (DCIP)
3. Evaluación de la División de Aplicación de Políticas Ambientales (DAPA)

Evaluaciones de proyectos

4. DA/9999-00-01 – Contaminación urbana de los acuíferos superficiales y subterráneos de África
5. MT/1100-99-02 – Red Internacional de Acción sobre los Arrecifes de Coral (ICRAN)
6. ME/6030-00-10 – Programa de Acciones Prioritarias (CAR-PAP)
7. GF/1300-98-01 – Población, Ordenación de Tierras y Cambios Ambientales (PLEC)
8. GF/2200-99-03 – Evaluación administrativa sobre la reorientación de las decisiones sobre inversiones comerciales hacia tecnologías menos contaminantes - Centro de remisión de transferencia de tecnología (MSP)
9. GF/4040-00-12 – Perspectivas y alternativas de estrategias de intervención en relación con el mercado de pilas de combustible
10. GF/ME/5030-00-08 – Determinación de acciones prioritarias para el elaboración y ejecución ulteriores del Programa de Acción Estratégica para el Mar Mediterráneo
11. GF/2200-97-53 – Actividades de apoyo para la preparación de la comunicación nacional inicial relativa a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) – Mongolia
12. GF/2200-97-58 – Actividades de apoyo para la preparación de la comunicación nacional inicial relativa a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) – Djibouti
13. GF/2200-97-45 – Actividades de apoyo para la preparación de la comunicación nacional inicial relativa a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) – República Centroafricana

14. GF/1200-96-51 – Actividad de apoyo del FMAM a la diversidad biológica, realizada por el PNUMA, para respaldar a las Partes en el Convenio sobre la Diversidad Biológica en la preparación de las Estrategias y planes de acción nacionales – Primera fase - ESTONIA
15. GF/2200-97-49 – Actividades de apoyo para la preparación de la comunicación nacional inicial relativa a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) – Haití
16. GF/1010-01-04 – Evaluación de mitad de período de la Evaluación de Ecosistemas del Milenio
17. ET/5240-95-02 – Red de Capacitación Ambiental para América Latina y el Caribe

Anexo III

LISTA DE AUTOEVALUACIONES CORRESPONDIENTE A 2002

CP/5510-99-04	Coordinación Central de la Red Mundial de Vigilancia de los Arrecifes de Coral (GCRMN)
MT/1010-01-03	Red Internacional de Acción sobre los Arrecifes de Coral (ICRAN) – Fase de acción
FP/0401-94-18 CRL-2324-2025-2551	Coordinación general y costo común del Programa para el Medio Ambiente del Caribe (OCCC)
QCL-2324 2420-2551	Planificación de la rehabilitación, la ordenación del medio ambiente y la ordenación costera en Nicaragua, Honduras y Guatemala a raíz del huracán Mitch
FP/0401-94-17	Evaluación y control de la contaminación marina
ES/1100-95-12	Apoyo al funcionamiento de la Dependencia de Coordinación Regional del Plan de Acción para los mares de Asia oriental
PN/1100-97-12	Apoyo a la ejecución del Plan de Acción para el Pacífico noroccidental
ME/5030-00-05	Apoyo técnico para la realización de los aspectos relacionados con la salud del Plan de Acción para el Mediterráneo en el marco del Programa de Prevención y lucha contra la contaminación del MED POL
ES/5030-00-05	Establecimiento de una red eficaz de vigilancia de los arrecifes de coral en la región de los mares de Asia oriental
ME/5030-00-07	Asistencia del CAR/ERS a los países del Mediterráneo para la ampliación de los conocimientos y la comprensión del estado del medio ambiente y los cambios ocurrido en el medio ambiente del Mediterráneo mediante la utilización de la teledetección.
ME/5030-00-10	Programa de Acciones Prioritarias
ME/5030-00-11	El Plan de Acción del Mediterráneo: Centro Regional de Atención a Situaciones de Emergencia sobre Contaminación Marina para el Mar Mediterráneo
ME/5030-00-12	Apoyo al Centro de Actividades Regionales para las Zonas Especialmente Protegidas

ME/5030-00-13	Apoyo técnico a la aplicación del MED POL – Programa de la tercera fase
ME/5030-00-18	Apoyo al Centro de Actividades Regionales del Plan Azul
BD/5010-01-02	Fortalecimiento del Centro Subregional para Centroamérica, Panamá y México
PN/5030-02-07	Apoyo a la vigilancia de la contaminación en la región del Pacífico noroccidental en el marco del Plan de Acción para el Pacífico noroccidental
PN/5030-02-08	Apoyo a la vigilancia especial y a la Evaluación del medio ambiente costero en la región del Pacífico noroccidental en el marco del Plan de Acción para el Pacífico noroccidental
PN/5030-02-05	Apoyo al estado de preparación y la respuesta en casos de emergencia ambiental marina en la región del Pacífico noroccidental en el marco del Plan de Acción para el Pacífico noroccidental
PN/5030-02-09	Apoyo a las Redes de datos e información en la región del Pacífico noroccidental en el marco del Plan de Acción para el Pacífico noroccidental
CP/3010-01-03	Proyecto experimental de habilitación de la mujer para la recogida de agua de lluvia en los atolones del Pacífico
EL/3010-01-18	Alianza para el Desarrollo de las Leyes y las Instituciones Ambientales en África (PADELIA)
FP/1030-00-01 & FP/3010-00-01	Proyecto del PNUMA y el Instituto Internacional de Recursos Fitogenéticos para realizar un estudio encaminado a la formulación de estrategias apropiadas de conservación de las especies silvícolas africanas
CP/3010-01-05	Mega Chad
CP/3010-02-01	Papel de la mujer en la ordenación de la energía y los recursos hídricos en zonas rurales en Asia meridional – Creación de capacidad en zonas rurales de los Himalayas
CP/3010-01-17	Construcción de represas (Seguimiento del proyecto de la Comisión Mundial sobre Represas)
FP/3010-00-35	Desempeño por el PNUMA de las funciones de secretaría del Programa de Acción Mundial para la protección del medio marina frente a las actividades realizadas en tierra
MT/1100-99-05	Iniciativa conjunta de la Comisión Mundial sobre Represas y el PNUMA
CP/1010-00-15	Proyecto de transición hacia la Evaluación del Milenio sobre los ecosistemas
FP/1020-01	Asia y el Pacífico: Redes para la generación, el análisis, la observación y la evaluación de datos e información
GF/1010-01-04	Evaluación de Ecosistemas del Milenio

GF/1100-99-01	Evaluación Mundial de las Aguas Internacionales (EMAI)
DA/9999-01-02	Elaboración de un marco institucional e informativo de colaboración para la evaluación integrada y la presentación de informes sobre el medio ambiente para África occidental
FP/RA/CP/1020-01-02	Asia y el Pacífico: Redes para la generación, el análisis, la observación y la evaluación de datos e información
GF/2010-02-02	Foro mundial sobre diversidad biológica: Apoyo de múltiples interesados directos a la aplicación del Convenio sobre la Diversidad Biológica – tercera fase
GF/1200-95-03	Primera fase: Preparación de estrategias, planes de acción y primeros informes nacionales sobre diversidad biológica en relación con el Convenio sobre la Diversidad Biológica Segunda fase: Evaluación de las necesidades de creación de la capacidad en relación con la diversidad biológica, la participación en CHM y la preparación de los segundos informes nacionales previstos en el Convenio sobre la Diversidad Biológica
GF/1200-98-11	Elaboración de las mejores prácticas y difusión de las enseñanzas aprendidas en el tratamiento del problema mundial de las especies exóticas que ponen en peligro la diversidad biológica
GF/1010-00-14	Catalización de la acción para la conservación en América Latina: Determinación de los sitios prioritarios y las alternativas a la mejor gestión en cinco ecoregiones importantes para el mundo
GF/1200-99-01	Conservación de la diversidad biológica en el Santuario natural de Lopnur
GF/5022-01-01	Proyecto experimental práctico sobre la utilización y ordenación de los recursos sostenibles del valle Arun
GF/1030-01-05	Conservación de las gramíneas y los artrópodos conexos para el desarrollo agrícola sostenible en África
GF/1020-01-12	Conservación de la diversidad biológica e integración de los conocimientos tradicionales sobre plantas medicinales en la política nacional de atención primaria de la salud en Centroamérica y el Caribe
GF/2010-01-14	Ordenación comunitaria de los recursos fitogenéticos de las granjas en las zonas áridas y semiáridas del África Subsahariana
GF/1040-00-10	Modelo indicativo para los ecosistemas de tierras secas de América Latina
GF/1300-99-03	Promoción de las mejores prácticas para la conservación y utilización sostenible de la diversidad biológica de importancia mundial en las zonas áridas y semiáridas
GF/3010-00-03	Ordenación comunitaria de las tierras y los recursos hídricos del lago Baringo

GF/1030-01-01	Análisis del cambio del uso de la tierra como método de investigación de la pérdida de diversidad biológica y de la degradación de las tierras
GF/5010-01-01	Elaboración de marcos nacionales para la seguridad de la biotecnología
GF/5030-00-08	Determinación de las acciones prioritarias para la ulterior elaboración y ejecución de acciones prioritarias para la elaboración y aplicación ulterior del Programa de acción estratégico para el Mar Mediterráneo
GF/4030-02-04	Reducción de las repercusiones ambientales de la pesca de arrastre del camarón en las zonas tropicales, mediante la introducción de tecnologías de reducción de la captura incidental y el cambio en la gestión
GF/5030-02-02	Reversión de las tendencias a la degradación del medio ambiente en el Mar de China meridional y el Golfo de Tailandia.
GF/2732-02-4442	Demostración de métodos innovadores para la rehabilitación de bahías muy contaminadas en toda la región del Caribe
GF/5010-00-15	Desarrollo de la protección del medio costero y marino en África Subsahariana
GF/4030-01-01	Sustancias tóxicas persistentes, seguridad alimentaria y pueblos indígenas del norte de Rusia
	Actividad de apoyo relacionada con los COP Actividades de apoyo a la elaboración del Plan nacional de aplicación de la Convención de Estocolmo sobre COP
GF/3300-98-01	Respuesta de emergencia para luchas contra los incendios forestales en Indonesia a fin de prevenir la calina en Asia sudoriental
GF/1100-99-14	Gestión integrada de las actividades terrestres en la cuenca de San Francisco
GF/1100-99-15	Aplicación de prácticas integradas de ordenación de las cuencas hidrográficas para el pantanal y la cuenca fluvial del Alto Paraguay
GF/1010-01-01	Formulación de un Programa de acción estratégico para la ordenación integrada de los recursos hídricos y el desarrollo sostenible de la cuenca fluvial del San Juan y su zona costera
GF/1010-01-05	Ejecución del Programa de Acción estratégico para la cuenca binacional del río Bermejo
GF/1100-99-07	Papel de las costas oceánicas en los ciclos alterados y no alterados de los nutrientes y del carbono
GF/1030-01-04	Ordenación de la vegetación autóctona para la rehabilitación de los pastizales degradados en las zonas áridas de África
GF/1030-02-01	Evaluación de las reservas y del cambio de carbono orgánico del suelo a escala nacional

GF/5021-01-03	Elaboración e integración del componente ambiental en el programa “Alianza para la renovación de África”
GF/CP/5023-01-03	Obstáculos y mejores prácticas en la ordenación integrada de los ecosistemas montañosos
GF/2010-02-02	Incorporación de los legisladores nacionales en la formulación de decisiones internacionales sobre el medio ambiente mediante la participación en los preparativos de los procedimientos de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible y la segunda Asamblea del FMAM.
SP/1040-00-05	Foro Interactivo sobre cuestiones ambientales mundiales
SP/1020-00-05	Registro de localización y seguimiento de programas del FMAM
FR/4310-98-01	Elaboración de un enfoque armonizado de la legislación ambiental en los países de la CEI
FP/CP/4310-95-01	Ejecución del Programa para el Desarrollo y el Examen Periódico del Derecho Ambiental para los años noventa (Programa Montevideo II)
CP/2010-01	Apoyo a la sociedad civil a nivel mundial para participar en Río 10 (Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, Johannesburgo, 2002). Proceso preparatorio en África, Asia y el Pacífico
FP/2010-02-01	Apoyo a la aplicación de la política y estrategia sobre el agua del PNUMA
GF/1100-99-03	Ejecución del Programa de acción estratégico para el Mar Rojo y el Golfo de Adén: Fortalecimiento institucional para facilitar la cooperación regional (PERSGA)
GF/2010-01-07	Evaluación de los efectos de los cambios climáticos en muchas regionales y sectores y adaptación a éstos
Cambio climático	Primera fase: Preparación de las comunicaciones nacionales iniciales
FR/3210-98-01	Proyecto Sostenible de Moscú y reuniones internacionales relacionadas con el Día Mundial del Medio Ambiente en 1998
PP/3100-99-04	Secretaría provisional del Convenio de Rotterdam – PNUMA
CP/2200-99-04	Financiación del desarrollo sostenible y el cambio climático: Programa experimental sobre sensibilización, capacitación y creación de capacidad – primera fase.
FP/4040-00-11	Centro de Colaboración del PNUMA sobre Energía y Medio Ambiente – quinta fase
FP/4050-00-01	Programa de Acción sobre Economía y Comercio
FR/3100-97-02	Ordenación internacional de los productos químicos en países de la Comunidad de Estados Independientes
FR/4200-99-01	Elaboración de propuestas para mejorar el proceso de EIA en la adopción de decisiones ecológicamente racionales para los países de la CEI

MC/4030-01-02	Evaluación Mundial del Mercurio y sus compuestos
MT/4040-01-08	Iniciativa del Brasil para el desarrollo de las empresas energéticas rurales
MT/4050-00-03	Subsidios a los combustibles fósiles- Proyecto de planificación
SP/4040-00-05	Centro de transferencia de tecnología y conocimientos – Alianza de los sectores público y privado
UT/4050-01-01	Primera Ronda de Actividades de CBTF: proyectos dirigidos por el PNUMA
GF/4040-01-10	Evaluación de los recursos de la energía solar y eólica
GF/4040-00-12	Perspectivas y estrategias de intervención alternativas sobre el mercado de autobuses movidos por pila de combustible
GF/4040-01-4343	Redes de transferencia de tecnología – Primera fase: Creación y ensayo de prototipos y segunda fase: Verificación y ampliación de los prototipos (SANET)
GF/4020-01-04	Promoción de la eficiencia energética industrial por medio de una producción menos contaminante /Marco del Sistema de Ordenación del Medio Ambiente.
GF/4030-00-20	Evaluación regional de sustancias tóxicas persistentes
GF/4030-02-03	Elaboración de planes nacionales de aplicación para la gestión de los COP
GF/2110-98-05	Promoción del cumplimiento de las disposiciones sobre comercio y concesión de licencias del Protocolo de Montreal en CEITs
GF/4040-00-10	Comienzo de la etapa de eliminación gradual del bromuro de metilo en países con economías en transición mediante la sensibilización, la formulación de políticas y la experimentación (en Georgia y Moldova)
GF/XG/2740-01	Proyecto de mediano tamaño del FMAM: Apoyo a la aplicación de la Convención de Estocolmo sobre COP
EM/5210-95-02	Apoyo a la creación de capacidad para la ejecución del Programa 21 nacional de Mauritania (Apoyo al proyecto del PNUD MAU/94/011/B/01/99 – Apoyo institucional para la coordinación y ejecución del Plan de acción multisectorial de lucha contra la desertificación ampliado para abarcar los problemas ambientales)
ET/5240-95-02	Red de Capacitación Ambiental para América Latina y el Caribe (RCA)
CP/4330-98-01	Red de Ginebra para el Medio Ambiente y el Desarrollo Sostenible
EB/5023-00-05	Servicio para la aplicación de las estrategias y planes de acción nacionales sobre diversidad biológica
CP/5024-01-03	Estado de las Zonas Naturales Protegidas de América Latina y el Caribe

CP/5021-01-01	Segunda fase del proyecto de la cuenca del río Nairobi
CP/5021-01-02	Apoyo a la Conferencia ministerial africana sobre el medio ambiente (AMCEN) – Participación de los países africanos en los foros sobre el medio ambiente
CP/5023-01	Apoyo a la aplicación de la Estrategia Paneuropea sobre Diversidad Biológica y del Paisaje, incluida la Organización de la Conferencia de Budapest “Diversidad biológica en Europa
FR/5023-02-02	Apoyo a las actividades de información ambiental para la adopción de decisiones y aumento de la sensibilización
FP/CP/5201-90-02	Segunda fase de la ordenación de los recursos naturales y lucha contra la desertificación en las llanuras costeras de Djibouti: Ordenación del Wadi Oued Atar
FR/1100-97-08	Ordenación integrada del medio ambiente en la región Volga-Caspio
GF/5023-00-07	Solución de problemas ambientales transfronterizos en el Programa para el Medio Ambiente del Caspio – Fortalecimiento de los marcos institucional, jurídico, regulador y económico para la ejecución del PAE
GF/5022-01-01	Proyecto experimental práctico sobre utilización y gestión sostenible de los recursos

Anexo IV

PLAN DE APLICACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DEL INFORME ANUAL DE EVALUACIÓN DE 2001

Conclusiones	Recomendaciones	Medidas necesarias	Resultados previstos	Fecha de finalización	Dependencia responsable	Medidas adoptadas
A. OFICINAS REGIONALES						
<p>Apoyo normativo a las oficinas regionales</p> <p>Las oficinas regionales facilitan la ejecución de programas mundiales en nombre de las divisiones sustantivas del PNUMA. En consecuencia, las actividades de las oficinas regionales deben guiarse por los muy amplios objetivos del programa de trabajo del PNUMA.</p> <p>No obstante, en la práctica las oficinas regionales no reciben mayores orientaciones en cuanto a la concepción estratégica y las políticas en esferas del programa como el agua, la diversidad biológica y la desertificación. Además, el respaldo que ofrecen las divisiones sustantivas es inadecuado. A falta de un apropiado número de funcionarios especializados en medio ambiente, las oficinas regionales carecen de la capacidad necesaria para atender a las solicitudes de los gobiernos, lo que dificulta la iniciación de nuevas actividades y la subsecuente expansión de los programas ambientales en las regiones.</p> <p>Es esencial institucionalizar un mecanismo funcional de formulación y ejecución de programas regionales basado en un marco de política estratégica en que se tengan en cuenta las realidades, preocupaciones y prioridades regionales y la visión estratégica del PNUMA, para establecer programas mundiales del PNUMA integrados y eficaces.</p>	<p><u>Recomendación 1</u></p> <p>1.1 Es necesario que el PNUMA elabore políticas y directrices de políticas en todas las esferas programáticas. Ese marco de políticas ayudaría a las oficinas regionales a atender a las necesidades y solicitudes de las regiones y ayudar a la División de Derecho y Elaboración de Políticas (DDEP) en la elaboración de estrategias específicas de las regiones. La DDEP debe brindar orientación para la elaboración de esas políticas y directrices de políticas trabajando en estrecha relación con otras divisiones de programas sustantivas.</p> <p>1.2 Este marco estratégico del PNUMA debería crear sinergias entre las divisiones, en la sede y en las oficinas regionales del PNUMA, y facilitar la elaboración de un programa de trabajo mundial integrado con aportaciones de las oficinas regionales.</p> <p>1.3 Es preciso reforzar el actual proceso de elaboración de políticas. Deben respaldarse la función del mecanismo central de elaboración de políticas del PNUMA, así como las cuestiones de políticas comprendidas en su mandato, junto con las que se manejan a nivel de divisiones y sectores; para ello debe</p>	<p>1.1, 1.2, 1.3</p> <p>1.1 La división de coordinación regional (DCR) y las oficinas regionales deben ayudar a determinar las esferas prioritarias de intervención en las regiones. Tomando como base esas prioridades, la DDEP prestará, en estrecha cooperación con la DCR y las oficinas regionales, asesoramiento normativo y otro apoyo relacionado con las políticas. La DCR y las oficinas regionales deben tomar la iniciativa para poner en marcha el proceso de elaboración de políticas, entre otras cosas, con un análisis extenso de las situaciones y necesidades regionales, que se utilizará como elemento para la formulación de políticas.</p> <p>1.2 La DCR preparará, con las aportaciones de las oficinas regionales, un análisis extenso de las situaciones regionales, sus necesidades y otros aspectos; también analizará los pros y contras de los programas en curso, en relación con las necesidades de las regiones.</p> <p>1.3 La DDEP, junto con otras divisiones sustantivas, deberá acordar, con carácter urgente, un plan de trabajo y un calendario, así como otras cuestiones logísticas, para emprender la elaboración de políticas y de marcos normativos prevista.</p>	<p>Fortalecimiento del proceso de elaboración de políticas y del marco estratégico que facilita la elaboración de programas de trabajo integrados con las aportaciones de las regiones.</p>	<p>Segundo trimestre de 2004</p>	<p>DCR DDEP ODE/ DCGP</p>	<p>Tomando como base la evaluación de las necesidades realizadas en las regiones y las prioridades fijadas, se ha preparado una estrategia regional para cada región. La evaluación de las necesidades y las estrategias se debatirán con todas las divisiones, incluida la DDEP, con el fin de llegar a un acuerdo sobre una estrategia del PNUMA en la región.</p> <p>1.3 La DDEP, utilizando las estrategias elaboradas en las regiones, preparará marcos normativos en las esferas para las que no existe una política del PNUMA.</p>

Conclusiones	Recomendaciones	Medidas necesarias	Resultados previstos	Fecha de finalización	Dependencia responsable	Medidas adoptadas
	establecerse un mecanismo formal de retroinformación vinculado a un proceso de elaboración de políticas a nivel de todo el PNUMA. Un marco de políticas del PNUMA basado en un mecanismo formal de retroinformación garantizaría que las políticas y programas de las divisiones son compatibles con la política institucional, y la respaldan, brindando al mismo tiempo la flexibilidad necesaria para que los sectores elaboren y ejecuten eficientemente sus programas y actividades.	<ul style="list-style-type: none"> El DE y el DEA orientarán y supervisarán, con las aportaciones y asistencia de la DCGP, el proceso de elaboración de políticas y de marcos normativos para asegurar que son compatibles con el Plan de Mediano Plazo, la Guía general para la aplicación de la Declaración del Milenio y el Plan de Aplicación de las decisiones de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible. 				
<p>2. Integración de las actividades regionales con los programas de las divisiones sustantivas</p> <p>La falta de respaldo, inclusive financiero, de las divisiones pertinentes de la sede del PNUMA, reduce las posibilidades de realización de las actividades del programa en las regiones, lo que obedece en parte a la falta de firmes interconexiones entre los programas de las divisiones y las actividades de las oficinas regionales. En el proceso biennial de programación del PNUMA no se institucionalizan sistemáticamente ni en forma adecuada las interconexiones entre los programas regionales y los de las divisiones.</p> <p>En el marco de la actividad de programación correspondiente a 2002-2003 se realizó un esfuerzo consciente para identificar las interconexiones entre programas, incluidos los de las oficinas regionales. No obstante, la información que proporcionan los planes de trabajo de las divisiones con costos determinados no es suficientemente específica como para facilitar la planificación y la rendición de cuentas.</p> <p>Los Objetivos de Desarrollo del Milenio que figuran en el informe del Secretario General (A/56/326 - Anexo, págs. 63-67) destinados a aplicar la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas plantean un gran desafío a los Estados miembros y al sistema de las</p>	<p><u>Recomendación 2</u></p> <p>2.1. La labor biennial de programación del PNUMA orientada por la Dependencia de Coordinación y Gestión de Programas (DCGP) debe conducir a la creación de un mecanismo más eficaz que permita considerar e incluir las prioridades regionales y subregionales en los programas de trabajo de las divisiones del PNUMA. A través del mecanismo de programación debería lograrse que las actividades de los programas propuestos de las regiones se reflejen adecuadamente en el programa de trabajo de la organización.</p> <p>2.2. Los directores regionales deberían pasar a formar parte del Grupo Superior de Gestión (GSG) del PNUMA, quizás a través de videoconferencias. Ello demostraría a los Estados miembros que los directores regionales participan en los procesos de adopción de decisiones de alto nivel, lo cual podría ayudar a las oficinas regionales a influir en mayor medida en los procesos de colaboración regionales. Ese mecanismo brindaría asimismo la posibilidad a las oficinas regionales de realizar aportes regionales al proceso de programación. Además, los directores regionales podrían aportar una singular perspectiva a las deliberaciones del GSG y promover en ellas debates de mayor calidad.</p>	<p>2.1 Sobre la base del análisis de las situaciones regionales y las políticas y marcos normativos elaborados con arreglo a la recomendación 1), la participación efectiva de la DCR en las actividades de programación coordinada de la DCGP deberían convertirse en el mecanismo para la inclusión de las prioridades subregionales y regionales en los programas de trabajo de las divisiones del PNUMA.</p> <p>2.2 El Director de la DCR es miembro del GSG, el foro de más alto nivel para el establecimiento de la visión estratégica y la adopción de decisiones. Por consiguiente, el Director de la DCR tiene suficientes oportunidades para consultar y obtener asesoramiento estratégico y la orientación de colegas como el Director Ejecutivo (DE) y el (DEA) para orientar la labor de las oficinas regionales.</p> <p>Para garantizar la eficacia en relación con las consultas, se deberían adoptar las siguientes medidas:</p>	<p>Un mecanismo de elaboración de programas mejor y más eficaz, que refleje los Objetivos de Desarrollo del milenio en las prioridades regionales</p>	<p>Anualmente</p> <p>Anualmente</p>	<p>DCR DCGP</p> <p>ODE/ODEA</p>	<p>Las mismas que las que se adoptaron para el punto anterior</p>

Conclusiones	Recomendaciones	Medidas necesarias	Resultados previstos	Fecha de finalización	Dependencia responsable	Medidas adoptadas
<p>Naciones Unidas, incluido el PNUMA. El PNUMA, como autoridad de las Naciones Unidas en materia de medio ambiente, debe cumplir una función catalizadora en relación con el Objetivo de Desarrollo del Milenio de "garantizar la sostenibilidad del medio ambiente". A este respecto las oficinas regionales, en colaboración con los procesos regionales intergubernamentales, cumplirán un papel decisivo.</p>		<p>Medidas necesarias</p> <ul style="list-style-type: none"> Es necesario realizar reuniones para pasar revista a los programas trimestrales con los directores de división a fin de que las divisiones puedan: i) presentar información sobre los adelantos realizados y obtener orientación sobre las cuestiones relacionadas con la ejecución de los programas en curso; y ii) celebrar debates sobre la dirección futura y los programas, en especial en respuesta a las nuevas necesidades de las regiones. Asimismo, el Director de la DCR deberá realizar reuniones trimestrales de evaluación de los programas con los directores regionales, siguiendo el mismo esquema, para dirigirlos y orientarlos en su labor. El GSG deberá dedicar tiempo en su reuniones habituales o celebrar reuniones especiales para debatir específicamente la visión estratégica a largo plazo, la planificación y la formulación de programas, entre otras cosas, pasando revista y reajustando los programas, <i>estudiándolos temas por tema</i>, para asegurar que los programas se ajustan a las necesidades cambiantes de los Estados miembros y que los mecanismos de ejecución se han simplificado, son mejores, eficientes y eficaces. <p>Las aportaciones sustantivas y la información de antecedentes para las "reuniones de examen de los adelantos realizados" o las "reuniones para la estrategia" mencionadas anteriormente provendrán de las divisiones, oficinas regionales, la DCGP y SGPF.</p>				

Conclusiones	Recomendaciones	Medidas necesarias	Resultados previstos	Fecha de finalización	Dependencia responsable	Medidas adoptadas
	<p>2.3. En la labor bienal de programación del PNUMA para 2004-2005 deberían tenerse en cuenta los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas que se enuncian en el informe del Secretario General (A/56/326). Las oficinas regionales deberían participar en la evaluación del estado actual del medio ambiente en sus respectivas regiones y en la elaboración de planes de acción regionales apropiados tendientes a alcanzar los objetivos de sostenibilidad del medio ambiente identificados en el informe del Secretario General.</p> <p>2.4. En el proceso de programación del PNUMA para 2004-2005 también se debería contemplar la inclusión de "equipos de programas" especiales, constituidos en torno a cuestiones temáticas o sectoriales, para identificar las necesarias interconexiones entre los programas y actividades de las divisiones.</p>	<p>2.3 Esta recomendación ha sido superada por los acontecimientos. Para el programa de 2004-2005 se utilizaron como principio rector principalmente los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas. Las prioridades regionales se elaboraron dentro del marco de la WEHAB.</p> <p>2.4 El GSG debería desarrollar un mecanismo para abordar las cuestiones de programación temática para las cuales son necesarias una coordinación y vinculación entre las distintas divisiones.</p>		Trimestralmente	GSG	
<p>3. Capacidad de las oficinas y programas regionales</p> <p>La mayoría de las oficinas regionales evaluadas carecen de personal profesional básico adecuado para las esferas del programa, como derecho ambiental, diversidad biológica y evaluación ambiental. La falta de apoyo adecuado, financiamiento y orientación de políticas de parte de las divisiones sustantivas del PNUMA ha suscitado evidentes restricciones en materia de ejecución y ampliación de programas.</p> <p>El personal de las oficinas regionales no tiene contacto con el sistema global del PNUMA ni con sus métodos de trabajo. El personal debe ser capacitado en obtención de fondos y elaboración y gestión de proyectos.</p> <p>La mayor parte de las oficinas regionales evaluadas no se ocupan en forma pareja de las diversas subregiones al dar respuesta a sus respectivos problemas y prioridades ambientales. Las oficinas regionales deben hacer frente a este problema para poder ampliar las actividades de colaboración a</p>	<p>Recomendación 3</p> <p>3.1. Las oficinas regionales deberían contar con una plantilla adecuada de funcionarios del cuadro orgánico para poder poner en práctica los programas mundiales. El PNUMA debería evaluar periódicamente las necesidades de personal de las oficinas regionales para poder hacer frente a las necesidades ambientales específicas de cada región. Sin especialistas en los programas mundiales básicos, las oficinas regionales no tendrán la capacidad para prestar ayuda a los procesos ministeriales con la elaboración de planes estratégicos para los programas mundiales del PNUMA. Dado que con frecuencia carecen de un apoyo adecuado de la sede, es crucial que las oficinas regionales cuenten con una plantilla apropiada.</p> <p>3.2. Debe intensificarse la labor de capacitación de personal de las oficinas regionales en las esferas de elaboración y gestión de proyectos. Además, la introducción de un sistema de rotación de personal podría familiarizar al personal de las oficinas regionales con el sistema del PNUMA, y con la labor de la administración en la sede, lo que a</p>	<p>DCR</p> <p>3.1 Otras divisiones deberían considerar la posibilidad de elaborar un programa para prestar apoyo a las oficinas regionales, destinando personal a esas oficinas o prestando apoyo financiero al personal que ya está ubicado en ellas.</p>	<p>Mejor capacidad de las oficinas regionales para elaborar planes estratégicos y poner en práctica los programas mundiales del PNUMA</p> <p>Tercer trimestre 2004</p> <p>Diciembre de 2003</p>	Permanente	GSG	<p>Hace muchos años que la DAAE realiza actividades a nivel regional. Una gran proporción de los funcionarios del cuadro orgánico se encuentran en las regiones y muchas de las actividades programáticas de la DAAE se realizan en ellas. Las divisiones del ozono, el derecho y la industria tienen personal destacado en dos regiones.</p>

Conclusiones	Recomendaciones	Medidas necesarias	Resultados previstos	Fecha de finalización	Dependencia responsable	Medidas adoptadas
<p>nivel de toda la región, crear oportunidades de establecimiento de sinergias y programas regionales integrados y evitar la sensación de que las subregiones no atendidas están siendo marginadas.</p> <p>Con respecto al alcance de los programas regionales, la Oficina Regional para América Latina y el Caribe (ORPALC) realiza una amplia gama de actividades, en tanto que en las otras oficinas regionales evaluadas hay considerables insuficiencias, pese a que la diversidad biológica, el derecho ambiental y la alerta anticipada y la evaluación han sido confirmados como prioridades en las regiones por sus respectivos foros intergubernamentales. La Oficina Regional para África Occidental (ORPAO), por ejemplo, no actúa en las esferas de derecho ambiental, la evaluación y la diversidad biológica; lo mismo sucede, en los ámbitos del agua potable y la diversidad biológica en la Oficina Regional para Asia y el Pacífico (ORPAP). Esta situación está cambiando poco a poco a medida que la ORPAP comienza a trabajar en programas de conservación de la naturaleza y diversidad biológica de entidades subregionales, como la Asociación de Naciones del Asia Sudoriental (ASEAN), el Programa cooperativo de Asia Meridional para el medio ambiente (SACEP) y el Programa del Medio Ambiente para la Región del Pacífico Meridional (SPREP), y a realizar aportes a esas entidades. La principal razón aducida para explicar esa insuficiencia en ciertos ámbitos de programas mundiales es la falta de financiamiento y de personal profesional. Por otra parte, la sede del PNUMA también abarca demasiado y no está en condiciones de proporcionar respaldo, lo que impide que las oficinas regionales puedan ser reactivas en esas esferas o atender adecuadamente a las solicitudes de asistencia formuladas por los países.</p>	<p>largo plazo podría mejorar la comunicación entre las oficinas regionales, la oficina de enlace de la DCR en la sede y otras divisiones. Debería examinarse la idea de un intercambio de personal que se ocupa de cuestiones de medio ambiente con otros organismos de las Naciones Unidas, como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA). A largo plazo, esos sistemas de intercambio podrían contribuir a crear sinergias en materia de desarrollo sostenible. Se recomienda considerar un posible intercambio de personal como parte de un programa de capacitación y desarrollo de personal para los funcionarios del PNUMA especializados en asuntos ambientales.</p>	<p>general de las Naciones Unidas y determinar la manera en que se lo podría poner en práctica de forma efectiva en el PNUMA</p>	<p>Diciembre de 2003</p>	<p>DCR</p>		
	<p>3.3. La planificación de programas a nivel de las oficinas regionales debería tender a una cobertura general de las actividades ambientales y a la adopción de un enfoque subregional equilibrado. Las oficinas regionales deberían aplicar o reforzar las siguientes medidas, a fin de alcanzar los objetivos:</p> <p>a) Comenzar a aplicar un enfoque de entidades múltiples que comprenda la creación de conciencia, publicaciones, capacitación y respaldo a redes y conferencias subregionales en las subregiones afectadas;</p> <p>b) Promover asociaciones y actividades de colaboración encaminadas al logro de objetivos con centros de acción regionales, programas de mares regionales y otras oficinas externas participantes del PNUMA en las regiones respectivas;</p> <p>c) Realizar un examen exhaustivo del alcance de los programas y del enfoque subregional. Esta labor debería incluir también a los foros ministeriales regionales y subregionales respectivos, y en su contexto se debería pasar revista a los programas de acción regionales del pasado, identificar cuestiones emergentes y elaborar políticas y nuevos planes de acción</p>	<p>3.3. La DCR debería promover las mejores prácticas, por ejemplo, la promoción, el establecimiento de asociaciones y la colaboración, así como la planificación de los programas, se comparten entre las oficinas regionales.</p>				

Conclusiones	Recomendaciones	Medidas necesarias	Resultados previstos	Fecha de finalización	Dependencia responsable	Medidas adoptadas
<p>El hecho de que no se realicen actividades ambientales en forma pareja en las distintas subregiones obedece en parte a la falta de capacidad de las oficinas regionales. Otra de las causas es la falta de coordinación y colaboración entre las oficinas regionales y otras oficinas del PNUMA en las regiones. Además, la planificación de programas a nivel regional no es suficientemente rigurosa. En algunas regiones existe una clara tendencia a realizar año a año actividades programáticas similares en unas pocas subregiones. Las actividades programáticas regionales tienden a no abarcar problemas ambientales nuevos o emergentes.</p>	<p>basados en la información recogida. Una labor de programación regional de este género garantizaría la obtención de aportes eficaces en el proceso de programación biennial del PNUMA y una adecuada sincronización con el mismo.</p>					
<p>4. Movilización de recursos</p> <p>La continua dificultad que ha enfrentado el PNUMA ha sido lograr un financiamiento adecuado, estable y previsible para cumplir su mandato y su misión.</p> <p>El PNUMA adoptó una nueva estrategia de movilización de recursos en el 21º período de sesiones del Consejo de Administración, en que se perfeccionaron sus directrices y actividades de captación de fondos para poder atender más eficazmente el problema del financiamiento. Sería prematuro evaluar el impacto de esta estrategia, pero ella ofrece la posibilidad de ampliar la base de donantes del PNUMA.</p> <p>Los problemas que afectan a la movilización de recursos en las regiones consisten en la falta de experiencia técnica en las oficinas regionales en materia de captación de fondos y la falta de un entendimiento acordado sobre las funciones respectivas de las oficinas regionales y el PNUMA a los efectos de la aplicación de la estrategia de movilización de recursos del PNUMA.</p> <p>Debe alentarse a las oficinas regionales a colaborar en la captación de fondos para el Fondo para el Medio Ambiente.</p>	<p><u>Recomendación 4</u></p> <p>4.1. Los administradores del PNUMA deben adoptar las medidas necesarias para internalizar y aplicar la estrategia de movilización de recursos, haciendo hincapié en un mecanismo de retroinformación que haga posible examinar periódicamente su idoneidad en las diversas regiones y divisiones. Si se concilia el objetivo de la estrategia de lograr una mayor complementación de actividades con la autonomía que procuran obtener las oficinas regionales, se evitaría la percepción de los donantes de que el PNUMA no considera prioritaria ni coordina su labor de captación de fondos.</p> <p>4.2. El PNUMA y las oficinas regionales no aprovechan suficientemente las oportunidades de ampliar las actividades obteniendo acceso a los mecanismos de financiamiento disponibles a nivel mundial, de ampliar la base de donantes y de utilizar sus recursos en forma eficaz. Las oficinas regionales deberían recibir capacitación que las ayude a obtener acceso a financiamiento del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM). También debería prestarse la atención debida a las actividades de colaboración con el sector privado. En muchos casos el suministro de un</p>	<p>Mejor capacidad del personal del PNUMA para comprender las prioridades del FMAM y elaborar propuestas eficaces para la financiación del Fondo.</p> <p>Permanente</p>	<p>RMU GSG</p> <p>FMAM DMR</p>	<p>Personal: Personal de la DFMAM en DAAAE, DAPA, DDEP</p> <p>DFMAM/cursos prácticos de las divisiones</p> <p>Con inclusión de: Esferas prioritarias del PNUMA en las modalidades del FMAM para la recaudación de fondos Determinación, modalidades de asociación y elaboración de proyectos Ejecución de proyectos y</p>		

Conclusiones	Recomendaciones	Medidas necesarias	Resultados previstos	Fecha de finalización	Dependencia responsable	Medidas adoptadas
	<p>financiamiento inicial del PNUMA de pequeñas proporciones ha suscitado contribuciones de otros coparticipes para el desarrollo y del sector privado. No sólo debería aprovecharse el potencial político y técnico de las oficinas regionales y su relación con los gobiernos de sus regiones, sino que los proyectos del PNUMA/FMAM deberían ejecutarse a través de las oficinas regionales.</p>					<p>gestión de tareas Determinación de esferas específicas (y personal/centros de coordinación) para la colaboración. Oficinas regionales Personal: Varios proyectos del PNUMA/FMAM están administrados por personal de la DFMAM ubicados en las regiones (por ej., el proyecto del Mar de China meridional (Bangkok), SWERA (París), Seguridad de la biotecnología (Ginebra), proyectos de degradación de la tierra (gestión de tareas) (ROPA)). Ubicación de personal en las oficinas regionales (por ej., personal de la DFMAM en la ORPALC, creación de un puesto de la DFMAM/DCR en la ORPAP, etc.) Reuniones/cursos prácticos de la DFMAM/oficinas regionales: Organización de reuniones para las oficinas regionales con personal de la DFMAM en misión y aprovechamiento del personal de proyectos de la DFMAM ubicado en las oficinas regionales (al igual que en el punto anterior)</p>

Conclusiones	Recomendaciones	Medidas necesarias	Resultados previstos	Fecha de finalización	Dependencia responsable	Medidas adoptadas
<p>Las oficinas regionales consideran que la oficina de la DCR en la sede tiene la función esencial de vincular la labor de las regiones con la de otras divisiones de la sede del PNUMA facilitando el diálogo y el flujo de la información y dando a conocer preocupaciones de interés regional al Grupo Superior de Gestión del PNUMA.</p> <p>La DCR facilita la labor de las oficinas regionales atendiendo a solicitudes cotidianas. No obstante, podría realizarse una labor adicional tendiente a simplificar el proceso de solicitudes de información que la DCR debe obtener de las oficinas regionales.</p>	<p><u>Recomendación 5</u></p> <p>5.1. Se recomienda que la DCR y las oficinas regionales revisen el actual sistema de flujo de información a los efectos de adoptar de común acuerdo un sistema que simplifique y agilice el flujo de información, especialmente en relación con las solicitudes <i>ad hoc</i> remitidas a las regiones.</p> <p>5.2. Con respecto a las solicitudes de informes que actualmente se remiten en diferentes formatos, la DCR debería establecer procedimientos tendientes a reducir el papeleo creando una "ventanilla única" para el flujo de información. Se recomienda elaborar un sistema de control electrónico a los efectos de la generación de informes en la sede del PNUMA para evitar que cada región elabore informes en formatos diferentes. Esto facilitaría un proceso de suministro de información más ágil, eficiente y dotado de mayor eficacia de costos a la sede del PNUMA. La Dependencia de Coordinación y Gestión de Programas (DCGP), encargada del seguimiento de la ejecución de los programas, debería encargarse de la elaboración de ese sistema de control.</p>	<p>5.1 La DCR y las oficinas regionales se ocuparán de desarrollar un formato uniforme para la recuperación de información que permitirá a la sede obtener la información necesaria a los fines de la presentación de informes. No obstante, toda la información que se vaya a utilizar en un informe deberá verificarse con las oficinas regionales para actualizarla después de un cierto período de tiempo.</p>	<p>Mejor flujo de información y comunicación entre la DCR y las oficinas regionales y desarrollo de un mecanismo efectivo para recibir información de las regiones en forma eficiente.</p>	<p>Primer trimestre de 2004</p>	<p>DCR</p>	<p>Difusión de información</p> <p>Seguir proporcionando materiales de información sobre las actividades del PNUMA/FMAM a las oficinas regionales y a las divisiones.</p>

Conclusiones	Recomendaciones	Medidas necesarias	Resultados previstos	Fecha de finalización	Dependencia responsable	Medidas adoptadas
B. PROYECTO DE ACTIVIDAD HABILITANTE PARA LA CONVENCIÓN MARCO DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE EL CAMBIO CLIMÁTICO						
<p>1. Problemas de ejecución</p> <p>La mayor parte de los países participantes carecen de experiencia, incluida la experiencia técnica que se requiere, o las estructuras institucionales apropiadas.</p> <p>En el caso de los proyectos evaluados, aunque el contexto del entorno habilitante difirió de un país a otro, la falta de disponibilidad de expertos nacionales y la falta de experiencia previa en el manejo de problemas vinculados con el cambio climático fueron las dificultades comunes, que afectaron a la calidad de los productos, la finalización puntual de las actividades y la sostenibilidad de las actividades de proyectos.</p> <p>Los siguientes fueron los principales problemas observados: dificultad en la aplicación de modelos analíticos, mala calidad de los datos, falta de estabilidad en la composición del equipo nacional de estudio y falta de tiempo para ejecutar las actividades de los proyectos.</p> <p>El marco cronológico para la inclusión de los productos de los proyectos con actividades de habilitación sobre el cambio climático en los planes nacionales de desarrollo no fue realista, por lo cual ninguno de los países logró poner en práctica este componente.</p>	<p>Recomendación 6</p> <p>El PNUMA, en colaboración con el FMAM y con los organismos de ejecución, debería ocuparse de los siguientes problemas básicos en la formulación de proyectos con actividades de habilitación referentes al cambio climático:</p> <p>a) Debería proporcionarse capacitación apropiada y vinculada con actividades clave de los proyectos antes de que éstos comiencen a ejecutarse, como componente de la fase preparatoria previa a la ejecución;</p> <p>b) Debería reducirse el número de sectores que han de estudiarse en cada proyecto, de modo de disponer de más recursos y más tiempo para la realización de estudios a fondo y obtener mejores resultados;</p> <p>c) A los efectos de una ejecución eficaz en la etapa de formulación de los proyectos deberían estudiarse las condiciones específicas del país, como la disponibilidad de experiencia técnica apropiada, el entorno de políticas o el compromiso político que cabe esperar en forma realista;</p>	<p>El FMAM deberá asegurarse de que en la segunda etapa de los proyectos con actividades de habilitación sobre el cambio climático se tienen en cuenta las cuestiones relacionadas con el diseño de proyectos mencionadas en la recomendación.</p>	<p>Mayor capacidad para aprovechar la experiencia de la ejecución de la primera etapa de las actividades de habilitación que se realizaron en el marco de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y aplicar lo aprendido en la elaboración y ejecución de los proyectos de la segunda etapa.</p>		<p>FMAM DDEP (Ravi Sharma)</p>	<p>Se pide a la secretaria del FMAM que se asegure de los proyectos con actividades de habilitación sobre el cambio climático se tengan en cuenta las cuestiones de diseño de programas mencionadas en la recomendación.</p> <p>Los informes de evaluación se comparten periódicamente con la secretaria del FMAM para ayudar a identificar cuestiones que podrán incorporarse en las directrices operacionales revisadas.</p> <p>a) El PNUMA está llevando a cabo una cantidad mayor de actividades de capacitación, en colaboración con organizaciones científicas</p> <p>b) El PNUMA ha centrado las actividades de nuevos proyectos solamente en sectores considerados prioritarios.</p> <p>c) Se ha perfeccionado el diseño institucional para la ejecución de los proyectos teniendo en cuenta las condiciones locales</p>

Conclusiones	Recomendaciones	Medidas necesarias	Resultados previstos	Fecha de finalización	Dependencia responsable	Medidas adoptadas
<p>La participación de los interesados es la piedra angular de una aplicación exitosa de los proyectos con actividades de habilitación sobre el cambio climático, pero dado el carácter técnico de los proyectos evaluados, el nivel de participación de las mujeres, los responsables de la elaboración de políticas y representantes de las organizaciones de base fue muy bajo. La mayor parte de los participantes eran tecnócratas, académicos y expertos de instituciones de investigación.</p> <p>Al parecer, ese desequilibrio obedeció a que la identificación y cuantificación de datos sectoriales no fue acompañada por la identificación del impacto más amplio del cambio climático y la sostenibilidad de los procesos socioeconómicos. Cabe esperar que las Partes en la Convención sobre el Cambio Climático hagan hincapié en este aspecto en las comunicaciones nacionales siguientes, lo que requeriría la participación de diversos grupos de interesados de todos los niveles de la sociedad. Este enfoque facilitaría aun más la recopilación de datos pertinentes, desde las organizaciones de base hasta el nivel de las políticas.</p>	<p>d) La incorporación de proyectos con actividades de habilitación sobre el cambio climático en los procesos nacionales de planificación del desarrollo debería considerarse un objetivo a largo plazo; esto puede lograrse elaborando y ejecutando estrategias y proyectos que respalden:</p> <p>i) Actividades de concienciación pública y creación de capacidad en proyectos con actividades habilitantes orientados a los encargados de la elaboración de decisiones y políticas; y</p> <p>ii) Creación de marcos institucionales que den continuidad a las actividades referentes al cambio climático, como recopilación de datos, realización de estudios y seguimiento.</p> <p><u>Recomendación 7</u></p> <p>En el futuro, las directrices operacionales del FMAM deberían garantizar que la planificación de la formulación y la ejecución se realicen con participación de una gama más amplia de interesados, especialmente mujeres, organizaciones no gubernamentales y organizaciones de comunidades de base en todo el ciclo de los proyectos y en todos los niveles, incluido el de adopción de decisiones.</p>	<p>d) Esto deberá ser examinado por el FMAM y los organismos de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático</p> <p>ii) Los gobiernos nacionales tienen que abordar esta cuestión asignando recursos internos a esas actividades para su sostenibilidad</p> <p>La DFAM debe garantizar que las inquietudes relacionadas con una participación insuficiente de los interesados en los proyectos del FMAM se plantean a nivel de la secretaría y se hace un seguimiento de ellas.</p>	<p>Mayor participación de los distintos interesados en la planificación, diseño y ejecución de los proyectos del FMAM.</p>	<p>Permanente</p>	<p>DFMAM</p>	<p>d) i) El PNUMA está desarrollando actividades de concienciación por separado sobre la base de los materiales del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático</p> <p>En los nuevos proyectos con actividades de habilitación se identifica a los interesados clave y se incorpora su participación en el diseño de los proyectos.</p> <p>La participación de los interesados es una importante cuestión del diseño y evaluación de proyectos en el FMAM y esas cuestiones se están planteando en los informes de examen de los proyectos presentados al Consejo del FMAM.</p>
<p>2. Participación de los interesados</p>						

Conclusiones	Recomendaciones	Medidas necesarias	Resultados previstos	Fecha de finalización	Dependencia responsable	Medidas adoptadas
C. HOJAS DE DATOS DE AUTOEVALUACIÓN						
<p>1. Presentación de hojas de datos de autoevaluación</p> <p>Para mejorar el nivel de cumplimiento y aclarar cuestiones relacionadas con la información, el 14 de abril de 2002 el Director Ejecutivo Adjunto envió una circular a los administradores de programas, jefes, oficiales de programas, oficiales de gestión de fondos, directores regionales y oficinas externas, en la que se hacía hincapié en la necesidad de que el PNUMA cumpliera los requisitos del Consejo de Administración y facilitara la preparación de los informes anuales de evaluación del PNUMA.</p> <p>Conforme a las recomendaciones del Informe Anual de Evaluación del PNUMA de 1999, la Dependencia de Evaluación y Supervisión (DES) proporcionó a cada división una lista de todos los proyectos activos generados a partir de la Base de Datos de Informes de Proyectos antes de finales de 2001. La DES seguirá realizando esa labor para cada año que se evalúe. Pese a los esfuerzos realizados para incrementar el coeficiente de respuesta referente a la presentación de hojas de datos de autoevaluación, el nivel de cumplimiento de las divisiones sigue siendo muy bajo. Las hojas de datos de autoevaluación presentadas correspondieron a menos del 20% de los proyectos activos.</p> <p>Siendo tan limitado el nivel de cumplimiento, se diría que se ha privado a la administración del PNUMA de la oportunidad de recoger las lecciones de su experiencia pasada y presente a los efectos de mejorar el diseño y la ejecución de futuros programas y proyectos.</p>	<p><u>Recomendación 8</u></p> <p>8.1. Cada división debe insertar la preparación de hojas de datos de autoevaluación en su programa de trabajo, como parte de los productos y objetivos de este último. Los directores de divisiones deben hacer responsables a sus oficiales de programas de la producción de hojas de datos de autoevaluación.</p> <p>Es necesario que el Grupo Superior de Gestión adopte una decisión sobre este tema en el año 2002.</p> <p>8.2. Se recomienda que el Grupo de Aprobación de Proyectos (GAP) rechace la revisión de proyectos para los cuales no se hayan presentado los informes y hojas de datos de autoevaluación anuales necesarios.</p>	<p>8.1 El GSG deberá adoptar una decisión.</p> <p>8.2 La DCGP debería presentar una propuesta sobre este recomendación al GAP para su adopción, y en caso de que sea adoptada, se la debería incluir en el Manual sobre Preparación de Proyectos del PNUMA como condición para la aprobación de revisiones de proyectos. El GAP debería asegurar el cumplimiento de este requisito.</p>	<p>Un proceso de autoevaluación mejorado que ayudará a perfeccionar el diseño y ejecución de proyectos</p>	<p>Diciembre de 2003</p> <p>Diciembre de 2003</p>	<p>GSG</p> <p>DCGP GAP</p>	

Conclusiones	Recomendaciones	Medidas necesarias	Resultados previstos	Fecha de finalización	Dependencia responsable	Medidas adoptadas
<p>2. Contenido de las hojas de datos de autoevaluación</p> <p>Una parte considerable de la información proporcionada en las hojas de datos de autoevaluación no es compatible con la explicación detallada que aparece en el formato normalizado contenido en el Anexo 13.28 del Manual para la Formulación, Aprobación y Supervisión de Proyectos del PNUMA.</p> <p>Algunas hojas de datos de autoevaluación contienen información incompleta, lo que hace que los informes sean menos ilustrativos y por lo tanto menos valiosos para el análisis.</p>	<p>Recomendación 9</p> <p>9.1 Es necesario atender a la necesidad expresada por la administración de contar con información estratégica referente al desempeño de los proyectos del PNUMA a los efectos de una futura revisión fundamentada de las políticas mediante hojas de datos de autoevaluación.</p> <p>9.2 Se recomienda que la DES prepare un resumen de sus conclusiones sobre vacíos y otros defectos de las hojas de datos de autoevaluación, y:</p> <p>a) Remita a todos los administradores de programas y proyectos aclaraciones adicionales referentes al formato de las hojas de datos de autoevaluación del Anexo 13.28 del Manual del PNUMA mencionado, y</p> <p>b) Presente el resumen a los efectos de su análisis por los oficiales de programas en los cursos prácticos subsiguientes de diseño y gestión de proyectos organizados por la DCGP.</p>	<p>9.2 La DES, en consulta con la DCGP y las divisiones sustantivas, deberá examinar el contenido y el proceso requeridos para la presentación de hojas de datos de autoevaluación. La DES preparará propuestas para un sistema más eficaz de vigilancia de los proyectos y la autoevaluación. La DCGP presentará un sistema revisado de vigilancia y autoevaluación como parte de los cursos prácticos de diseño de proyectos.</p>	<p>Igual que para el punto anterior</p>	<p>Permanente</p>	<p>DES DCGP</p>	<p>Se ha desarrollado un nuevo sistema de presentación de informes de autoevaluación, basado en Internet. Se han incluido nuevas propuestas para la presentación de informes, que se distribuirán para su examen en noviembre de 2003</p>
D. DISEÑO DE PROYECTOS COMPLEJOS						
<p>La ejecución de proyectos complejos requiere un enfoque multidisciplinario, con participación de múltiples asociados en materia de ejecución y colaboración distribuidos a escala global en muchas regiones y subregiones, estructuras de ejecución en múltiples niveles y amplia diversidad de interesados, así como muchas actividades y productos interconectados paralelos y en secuencia. Son ejemplos de proyectos complejos los referentes a actividades de habilitación, al fenómeno</p>	<p>Recomendación 10</p> <p>10.1 En los informes anuales de evaluación del PNUMA se menciona repetidamente la presencia de discrepancias en el diseño de proyectos. En el año 2001 la DCGP organizó una serie de seminarios de capacitación sobre diseño de proyectos. Se trata de una iniciativa acertada, pero en los futuros seminarios de capacitación de la DCGP deberían tenerse en cuenta las discrepancias de diseño identificadas y las recomendaciones pertinentes formuladas en las evaluaciones de la DES, relativas a marcos cronológicos faltos de realismo, falta</p>	<p>10.1 La DCGP debería llevar a cabo otros seminarios de capacitación en la elaboración de proyectos y, específicamente, abordar cuestiones relacionadas con calendarios de ejecución demasiado ambiciosos, preparación previa a las etapas de ejecución y coordinación inadecuada o deficiente de los proyectos. En la capacitación para el diseño de proyectos también se debería incluir la programación y el marco lógico.</p>	<p>Un proceso de diseño y gestión de proyectos riguroso, especialmente para los proyectos complejos, con el fin de facilitar la finalización a tiempo y un mejor suministro de productos y mayor repercusión de los proyectos.</p>	<p>Cuarto trimestre de 2004</p>	<p>DCGP Directores de divisiones</p>	

Conclusiones	Recomendaciones	Medidas necesarias	Resultados previstos	Fecha de finalización	Dependencia responsable	Medidas adoptadas
<p>ENSO y a la nueva Estrategia participatoria mundial de observación y evaluación (primera etapa) del PNUMA.</p> <p>Esos proyectos complejos se han visto afectados por la falta de una planificación precisa en su diseño. Algunas de las dificultades con que se tropezó durante la ejecución de esos proyectos fueron demoras en la transferencia de fondos, falta de capacidad adecuada y competencia sustantiva de algunos coparticipes en la ejecución, falta de control y coordinación periódicos y falta de equipos de gestión de proyectos adecuadamente ubicados. Esos factores no influyeron significativamente en el resultado global de los proyectos, pero fueron uno de los motivos por los que se demoró su finalización, al punto de que algunos de los productos no fueron entregados.</p> <p>Esos proyectos complejos requieren procesos de diseño y formulación más rigurosos para poder garantizar que se finalizan a tiempo y tienen repercusiones y que los productos son de calidad. Se requiere una planificación precisa en materia de formulación, gestión, ejecución, control y evaluación de los proyectos.</p>	<p>de preparativos anteriores a las etapas de ejecución y mecanismos de coordinación insuficientes o imperfectos.</p> <p>10.2. En el caso de los proyectos complejos, las recomendaciones tendientes a una planificación precisa de la formulación, gestión y seguimiento y evaluación de los proyectos son las siguientes:</p> <p>a) El PNUMA debería establecer, con carácter obligatorio, una etapa intensiva de planificación de la ejecución antes del comienzo de la ejecución de esos proyectos complejos. Esa etapa debería orientarse a reducir al mínimo la incertidumbre identificando y previniendo, cuando sea pertinente, potenciales problemas institucionales. Esa labor debería abarcar cuestiones tales como la armonización de los procedimientos internos de aprobación presupuestaria de las entidades participantes en cuanto guarden relación con la ejecución de los proyectos; la determinación de las capacidades administrativas y sustantivas de los organismos de colaboración y ejecución para cumplir plazos y suministrar productos de calidad; el establecimiento de mecanismos de avance y control que se hayan comprendido adecuadamente y se hayan adoptado de común acuerdo, y la garantía de compromiso político al más alto nivel. Esa etapa de planificación/ejecución de los proyectos – a cuyas actividades se dedicaría un periodo bien definido– debería culminar con un seminario con la presencia de todas las partes interesadas;</p> <p>b) Debería establecerse un equipo sólido y estable de coordinación de proyectos bastante antes del comienzo de su ejecución. La división competente de la sede del PNUMA debería considerar detenidamente la posibilidad de establecer una dependencia de coordinación de proyectos interna si por restricciones presupuestarias no fuera posible asignar servicios de apoyo. En ese contexto, la labor de coordinación de proyectos se vería favorecida por la prestación de servicios de</p>					

Conclusiones	Recomendaciones	Medidas necesarias	Resultados previstos	Fecha de finalización	Dependencia responsable	Medidas adoptadas
	<p>apoyo administrativo y un fácil acceso a los responsables de la adopción de decisiones.</p> <p>Los proyectos complejos con múltiples actividades paralelas y en secuencia requieren herramientas de planificación eficaces para estimar los marcos cronológicos y controles periódicos dispensados a través de la estricta utilización de la Matriz de Marco Lógico del PNUMA (Sección 3, págs. 4 a 6, del Manual para la Formulación, Aprobación, Supervisión y Evaluación de Proyectos del PNUMA). En algunos casos el periodo de realización de las actividades rebasa el marco cronológico estipulado en los documentos del proyecto.</p>					
E. CREACIÓN DE CAPACIDAD						
<p>Una de las principales estrategias del PNUMA consiste en crear capacidad, a través de lo cual se ayuda a los gobiernos, a las instituciones colaboradoras y a las comunidades a conocer los problemas ambientales y participar en la gestión del medio ambiente. La creación de capacidad da mayor sostenibilidad a los procesos iniciados por el PNUMA permitiendo a los interesados asumir la responsabilidad de esas actividades ambientales y continuar realizándolas. Se trata de una labor estratégica continua que debe realizar el PNUMA en cumplimiento de su misión y su mandato.</p> <p>Las actividades de creación de capacidad del PNUMA están insertas en los proyectos o se incluyen en un componente bien definido de los mismos. Los participantes en los proyectos son capacitados a través del método de "aprender en la práctica", como sucede en los casos de proyectos referentes al cambio climático. También se utilizan ampliamente como medio de capacitación las becas y cursos prácticos técnicos.</p>	<p><u>Recomendación 11</u></p> <p>11.1 El PNUMA, en cooperación con entidades colaboradoras y asociados, debería considerar la posibilidad de diseñar un enfoque más estratégico y a más largo plazo para la creación de capacidad. El elemento fundamental de ese enfoque estratégico debería ser la prestación de asistencia técnica de seguimiento a países o regiones a los efectos de establecer instituciones funcionales a nivel nacional y regional. El enfoque de largo plazo en materia de creación de capacidad debería basarse en la creación de instituciones dentro de las cuales pueda atenderse a las necesidades de capacitación.</p> <p>11.2 Se recomienda asimismo que el PNUMA traslade paulatinamente su atención hacia la elaboración de una estrategia de creación de capacidad sostenible que incluya la creación de regionales: instituciones públicas, centros de excelencia de investigación y capacitación y universidades. El PNUMA ya ha logrado éxito considerable en algunas de esas esferas. Es necesario que pase revista a su experiencia y</p>	<p>11.1 La DAPA, en consulta con otras divisiones, utilizará como base la publicación del PNUMA "Creación de capacidad para el desarrollo sostenible: Una reseña de las actividades de desarrollo de la capacidad ambiental del PNUMA" (diciembre de 2002), para desarrollar una estrategia de creación de capacidad a largo plazo.</p>	<p>Desarrollo de una estrategia del PNUMA a largo plazo para la creación de capacidad</p>	<p>Cuarto trimestre de 2004</p>	<p>La DAPA, en consulta con otros directores de divisiones</p>	<p>- La función del PNUMA en la creación de capacidad en el contexto interinstitucional – Ponencia para las consultas interinstitucionales sobre desarrollo de la capacidad, celebradas en Ginebra del 20 al 22 de noviembre de 2002.</p> <p>- Mayor función del PNUMA en el logro de la capacidad a nivel nacional – documento preparado en respuesta al mandato derivado de la decisión SSVII/1 del Consejo de Administración.</p> <p>- Estrategia del PNUMA para la creación de capacidad – Proyecto de</p>

Conclusiones	Recomendaciones	Medidas necesarias	Resultados previstos	Fecha de finalización	Dependencia responsable	Medidas adoptadas
<p>Preocupa la posibilidad de que por falta de estructuras institucionales apropiadas la capacidad creada a través de la ejecución de proyectos del PNUMA no sea sostenible, de modo que los nacionales capacitados puedan seguir trabajando y desarrollando aun más su experiencia técnica. En muchos casos, esto impide retener capacidad a nivel de los países para su futura utilización en actividades ambientales.</p> <p>Una de las principales causas de ese problema es que el diseño de las actividades de creación de capacidad se limita, en gran medida, al logro de objetivos de proyectos a corto plazo, como capacitación de equipos nacionales de estudio en actividades de habilidades tendientes a producir comunicaciones nacionales iniciales, en lugar de ayudar a los países a lograr una capacidad sostenible, inclusive en relación con cuestiones institucionales y tecnológicas.</p>	<p>elabore enfoques estratégicos de creación de capacidad basados en cuestiones temáticas y compatibles con estrategias regionales a más largo plazo.</p> <p>11.3 En el año 2003, el PNUMA debería poner en marcha un estudio general sobre las actividades de creación de capacidad realizadas en la última década, abarcando subprogramas, divisiones, sectores, funciones y regiones, a fin de evaluar su eficacia y así elaborar una estrategia de creación de capacidad sostenible. La preparación de actividades de creación de capacidad en catálogo de libros en el PNUMA sería un punto de partida importante para la preparación de un estudio de ese género.</p>					documento revisado.
F. ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO						
<p>El PNUMA formula y diseña proyectos tendientes a alcanzar determinados objetivos específicos a corto plazo dentro de un marco cronológico establecido. También comprende que sólo a través de actividades sostenidas es posible alcanzar objetivos ambientales a largo plazo vinculados con un país, ecosistema, región o subregión.</p> <p>Sería imposible exagerar la importancia de las actividades de seguimiento y, sin embargo, con frecuencia los beneficiarios de la mayoría de los proyectos no las identifican ni comprenden claramente. La mayoría de las actividades de seguimiento registradas en los informes de los proyectos se refieren a actividades administrativas, más que sustantivas, de los proyectos. Cuando sí se las menciona, no se las presenta en forma exhaustiva.</p>	<p><u>Recomendación 1.2</u></p> <p>Se recomienda disponer que en todos los proyectos del PNUMA se determinen actividades de seguimiento como las preceptuadas en el Manual para la Formulación, Aprobación, Supervisión y Evaluación de Proyectos del PNUMA (pág.11.3 y Anexo 13.45) en relación con la finalización de un proyecto.</p> <p>Esas actividades sustantivas de seguimiento deberían tenerse en cuenta en la labor de planificación y programación subsiguiente de las divisiones de que se trató.</p> <p>Las actividades de seguimiento deberían respaldar la estrategia del PNUMA de reproducción en mayor escala de actividades que hayan suscitado, probadamente, repercusiones en el medio ambiente mundial, en lugar de limitarse a un conjunto de actividades no coordinadas.</p>	<p>La DES debería analizar los informes de evaluación de proyectos en su presentación de informes de evaluación anuales y señalar las cuestiones normativas relacionadas con las actividades de seguimiento de los proyectos a la atención del SGM. Esas actividades de seguimiento deberían incluirse en los ulteriores programas de trabajo con costos detallados.</p> <p>La DCGP, a través del proceso de GAP, debería asegurar que en el documento de proyecto basado en los resultados previstos del proyecto se determinan las medidas de seguimiento sustantivas. La identificación de las actividades de seguimiento debería ser uno de los criterios para decidir la aprobación de los proyectos.</p>	<p>Un proceso de diseño de proyectos mejorado que permita la determinación de las actividades de seguimiento de proyectos y su inclusión en los programas de trabajo con costos detallados para la ejecución</p>		DCGP Directores de divisiones	

Conclusiones	Recomendaciones	Medidas necesarias	Resultados previstos	Fecha de finalización	Dependencia responsable	Medidas adoptadas
G. EXAMEN DE LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL MEDIO AMBIENTE						
<p>1. Necesidad de mejorar la capacidad de la Dependencia de Evaluación y Supervisión</p> <p>El presente informe demuestra que la función de evaluación que cumple el PNUMA beneficia al Programa en cuanto coadyuva a la observancia del principio de la responsabilidad sustantiva. La labor de evaluación ofrece útil información sobre gestión operacional y estratégica, que ayuda a la administración del PNUMA a lograr mejoras en materia de programas, políticas, diseño y ejecución.</p>	<p><u>Recomendación 13</u></p> <p>Frente a los crecientes problemas ambientales existentes, sería beneficioso para el PNUMA mejorar y reforzar la DES para que pueda realizar un aporte más eficaz a los esfuerzos realizados por el PNUMA para hacer frente a esos desafíos permanentes. Fortalecer la DES no sólo daría mayor eficacia, en materia de evaluación, al actual mecanismo de retroinformación, sino que además reforzaría la propia función de evaluación, que podría centrarse en mayor medida en la realización de actividades proactivas y estratégicas. Entre otras, podrían realizarse las siguientes actividades:</p> <p>a) Facilitar la aplicación del marco de gestión del conocimiento del PNUMA en relación con la consolidación, extracción y difusión de productos de evaluación, a saber: lecciones aprendidas, buenas prácticas, nuevos productos de conocimiento ambiental y perfeccionamiento de los productos ambientales existentes;</p> <p>b) Realizar diversos estudios y análisis sobre instrumentos, metodologías y prácticas de gestión vinculadas con el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos, a los efectos de eliminar las fallas identificadas a través de la evaluación;</p> <p>c) Realizar más estudios estratégicos y gerenciales, tendientes a reforzar las políticas, los procesos de elaboración de políticas, la programación y las prácticas de gestión del PNUMA identificados por los administradores superiores del PNUMA y recomendadas mediante evaluaciones.</p>	<p>a) La DES debería hacer un seguimiento de las medidas adoptadas para extraer y difundir las lecciones aprendidas y preparar recomendaciones para desarrollar un marco de gestión de los conocimientos ambientales para el PNUMA.</p> <p>b) La DES debería utilizar los procesos existentes para la evaluación de proyectos con el fin de abordar las cuestiones determinadas en b)</p> <p>c) La DES, trabajando en consulta con el GSG, deberá determinar las esferas en las que emprenderá estudios de gestión.</p>	<p>Una función fortalecida de evaluación y supervisión con mecanismos de retroinformación eficaces y la capacidad de elaborar un marco de gestión de los conocimientos institucionalizado y coherente.</p>		<p>ODEA</p> <p>DES</p> <p>DES</p> <p>DES GSG</p>	

Conclusiones	Recomendaciones	Medidas necesarias	Resultados previstos	Fecha de finalización	Dependencia responsable	Medidas adoptadas
<p>2. Planificación anual de la evaluación</p> <p>El Plan Anual de Evaluación del PNUMA se basa en los criterios de evaluación establecidos por resoluciones de la Asamblea General de las Naciones Unidas y decisiones del Consejo de Administración. El plan de trabajo anual de evaluación comprende evaluaciones obligatorias, evaluaciones a fondo de proyectos y evaluaciones generales. En el proceso de preparación de un plan de trabajo anual de evaluación participan la Dependencia de Evaluación y Supervisión, las diversas divisiones y el Grupo Superior de Gestión. La DES mantiene una base de datos de calendarios de evaluación para todos los proyectos del PNUMA, que fundamentalmente contiene información extraída de documentos de proyectos aprobados por el Grupo de Aprobación de Proyectos. Al comienzo de cada año la DES elabora una lista de los proyectos que han de ser objeto de una evaluación a fondo general en ese año. La DES remite la lista a los directores de divisiones y les pide que indiquen el momento en que podrían realizarse las evaluaciones de sus respectivos proyectos. Luego prepara el borrador de un plan de trabajo anual de evaluación que incluye el material de retroinformación que ha recibido de las divisiones. Ese borrador es analizado y acordado luego por el Grupo Superior de Gestión. La DES adopta el borrador del plan aprobado por el Grupo Superior de Gestión como directriz del Director Ejecutivo para la realización de evaluaciones.</p> <p>Al compilar el borrador del plan anual de evaluación, la DES tiene en cuenta la distribución de los proyectos a escala geográfica y de divisiones y otros factores estatutarios. La decisión de establecer qué porcentaje corresponde a determinado tipo de proyecto ejecutado en diferentes regiones en el total de las evaluaciones detalladas de proyectos correspondiente al año no parece reflejarse en la elaboración del plan de trabajo anual de evaluación.</p>	<p>Recomendación 14</p> <p>Se recomienda que a los efectos de planificar las evaluaciones anuales, la DES, en consulta con el Grupo Superior de Gestión, seleccione un tercio del total de evaluaciones a fondo de proyectos de modo de centrar la atención en tipos especiales de proyectos: respaldo para convenios sobre el clima, el programa de acción de mares regionales, proyectos hidrográficos, diversidad biológica, etc. El tipo de proyectos elegidos a los efectos de la evaluación un determinado año no debe infringir los requisitos estatutarios y debe responder a la necesidad expresa de los administradores de contar con información estratégica sobre el desempeño de esos proyectos, a los efectos de contribuir a un futuro examen de políticas. Además, los proyectos pueden elegirse de modo de disipar preocupaciones percibidas como tales o reales, dadas a conocer en la esfera interna o externa.</p>	<p>La DES deberá realizar un esfuerzo consciente para equilibrar el plan de trabajo anual de evaluación seleccionando diferentes tipos de proyectos que facilitaran un análisis temático. La DES deberá garantizar que el formato de los informes de evaluación anual dará la posibilidad de explorar temas específicos año tras año.</p>	<p>Mejorar la presentación de informes de evaluación para facilitar la adopción de decisiones relacionadas con la gestión.</p>	<p>Permanente</p>	<p>DES GSG</p>	<p>Los dos informes de evaluación anual anteriores se han basado en temas relacionados con el perfeccionamiento de la puesta a prueba y difusión de productos de conocimiento ambiental. En el informe de evaluación anual correspondiente a 2002 se trata un nuevo tema.</p>

