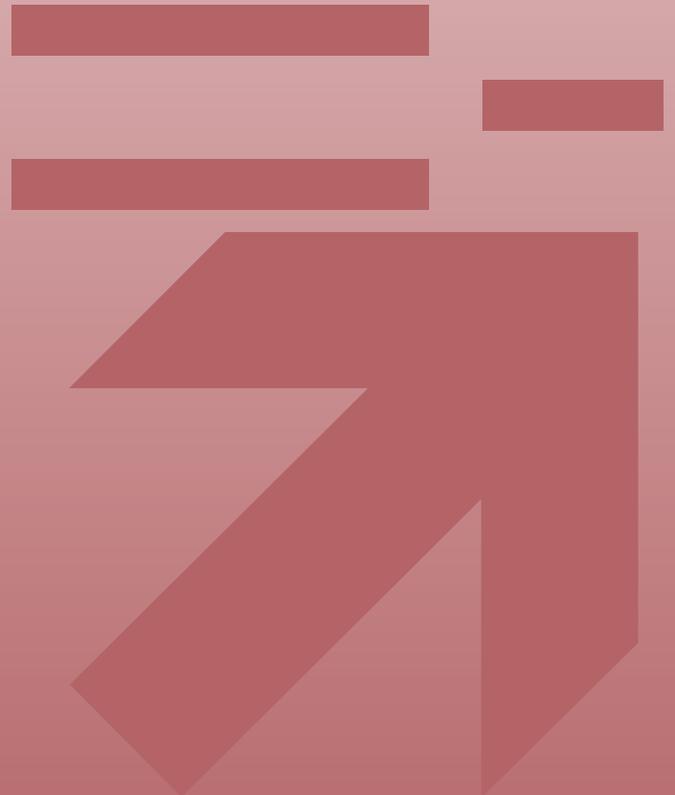
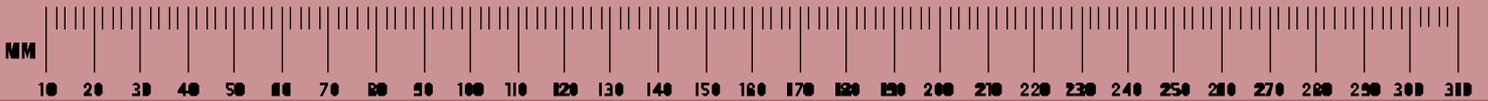


INFORME DE SÍNTESIS DE LA EVALUACIÓN

# 2008-2009





PNUMA

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente

# Informe de síntesis de las evaluaciones 2008 – 2009

Oficina de Evaluación

Diciembre de 2009

Diseño: Jennifer Odallo  
Impresión: Sección de servicios de publicaciones, UNON, Nairobi, 14001:2004 certificado ISO

# Índice

Prólogo .....	v
Siglas y abreviaturas .....	vii
Sinopsis .....	1
I. Introducción.....	7
A. Oficina de Evaluación .....	7
B. Mandato y misión.....	8
C. Ámbito y objetivos.....	8
D. Método.....	8
1. Parámetros de la evaluación .....	8
2. Enfoque analítico .....	9
3. Calificación de las evaluaciones .....	10
II. Tecnología, Industria y Economía.....	11
A. Resumen de las conclusiones de la evaluación .....	11
1. Éxitos principales.....	11
2. Dificultades principales.....	12
B. Recomendaciones.....	18
C. Respuestas/Medidas de la administración.....	21
III. Conclusiones de la evaluación a fondo de los proyectos en el contexto de las prioridades temáticas del PNUMA.....	22
A. Cambio climático .....	23
B. Desastres y conflictos .....	24
C. Gestión de los ecosistemas.....	25
D. Gobernanza ambiental .....	29
E. Sustancias y desechos peligrosos .....	32
F. Eficacia de los recursos – Consumo y producción sostenibles .....	33
IV. Análisis de los resultados de los proyectos.....	36
A. Consecución de los objetivos y los resultados previstos .....	36
B. Sostenibilidad de los resultados de los proyectos.....	37
C. Logro de productos y actividades.....	39
D. Supervisión y evaluación.....	40
E. Reproducibilidad y función catalizadora de los proyectos.....	40
F. Metodo de aplicación .....	41
G. Sentido de propiedad de los países.....	43
H. Participación de los interesados directos .....	44
I. Planificación y gestión financieras.....	45
V. Calidad del examen de la supervisión de proyectos en 2009.....	48
A. Objetivo y enfoque del examen .....	48
B. Conclusiones del examen.....	51

VI.	Cumplimiento de las recomendaciones de las evaluaciones.....	54
A.	Resumen del procedimiento de cumplimiento de las recomendaciones.....	54
B.	Visión de conjunto del cumplimiento de las recomendaciones de las evaluaciones de subprogramas y proyectos de 2002–2009 y situación del cumplimiento por parte de la División..	55
VII.	Método para la evaluación de la Estrategia de Mediano Plazo .....	62
A.	Evaluación del desempeño .....	63
B.	Método de evaluación.....	63
C.	Funciones y responsabilidades.....	64
D.	Plan de trabajo de la evaluación.....	65
1.	Evaluaciones a nivel de “proyectos” .....	65
2.	Evaluaciones de logros previstos.....	66
3.	Evaluaciones de los subprogramas.....	66
4.	Exámenes de la calidad de la supervisión de proyectos.....	66
5.	Metaevaluación, sinopsis y síntesis: El Informe bienal de síntesis de las evaluaciones.....	66
	Generalidades del proceso de evaluación.....	66
E.	Análisis de los marcos programáticos y consecuencias para la evaluación del programa de trabajo para 2010-11.....	67
1.	Evaluación formativa.....	69
2.	Evaluación de proyectos que comenzaron durante bienios anteriores.....	70
3.	Evaluaciones interrelacionadas .....	70
F.	Gestión, supervisión y control de la calidad de las evaluaciones.....	71
G.	Divulgación, difusión y promoción de la aceptación de las enseñanzas .....	72
H.	Respuestas de la administración y seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones de las evaluaciones .....	72
I.	Conclusiones.....	73
VIII.	Medición del desempeño en relación con la función de evaluación del PNUMA.....	74
A.	Introducción .....	74
B.	Determinación de los indicadores del desempeño de las funciones de evaluación – Enfoque de la teoría del cambio.....	75
C.	Resultados: Establecimiento de parámetros de las evaluaciones del FMAM del PNUMA manera independiente frente a los del Banco Mundial y el PNUD.....	79
D.	Calidad de los informes de evaluación.....	80
	Anexos .....	83
I.	Mandato para el informe de síntesis de la evaluación 2008-2009.....	83
A.	Pertinencia e idoneidad .....	83
B.	Eficiencia y eficacia.....	84
C.	Resultados e impacto.....	84
D.	Sostenibilidad.....	85
E.	Métodos.....	85
F.	Estructura del informe.....	85
G.	Marco cronológico.....	85
H.	Recursos.....	85
II.	Lista de las evaluaciones correspondientes 2008-2009.....	86

# Prólogo

El presente informe abarca las evaluaciones llevadas a cabo en los dos años civiles que van de 2008 a 2009 y se ha preparado para que coincida con el final del bienio en que el programa del PNUMA realizó actividades y presentó informes en el marco de una estructura orgánica integrada por divisiones. Los informes bienales subsiguientes tratarán sobre las actividades de la organización en el marco de un programa basado en los resultados, en el que seis divisiones ejecutan entre sí los seis (6) subprogramas temáticos del PNUMA.



El presente informe es más que un resumen de las evaluaciones realizadas en el PNUMA en 2008-2009. No solo saca conclusiones y enseñanzas para la planificación y la ejecución de programas en el futuro, sino que presenta también el método para evaluar los resultados logrados por el PNUMA en la puesta en práctica de los programas de trabajo previstos en la Estrategia de Mediano Plazo 2010-2013. Ese método supone la evaluación sistemática de la labor del PNUMA en el contexto de la Gestión basada en los resultados. Con planes para obtener los productos previstos en el Programa de trabajo y contribuir a la consecución de los logros previstos mediante una modalidad de proyecto, la evaluación de los proyectos continuaría utilizando los recursos para fines específicos en los proyectos; sin embargo, se introducirá un nuevo nivel de evaluación para examinar los resultados del PNUMA en el nivel de los Logros previstos.

En el informe se analizan las evaluaciones a fondo de los proyectos en el contexto de las seis nuevas prioridades estratégicas de la organización y se presentan también los resultados de la evaluación de la División de Tecnología, Industria y Economía. Se resumen también dos estudios especiales: uno del método utilizado por el PNUMA para definir las mediciones de los resultados para la función de evaluación utilizando rutas causales y la otra sobre el procedimiento y los resultados de un examen conjunto realizado por la Oficina de Evaluación y la Sección de Control de Calidad en relación con la calidad de la supervisión de proyectos del PNUMA.

En general, el análisis de la clasificación de las intervenciones del PNUMA evaluadas en el período denota resultados muy alentadores. Cerca del 95% de los proyectos evaluados logró una calificación general de “satisfactorio”. Además, los progresos logrados en la consecución de los objetivos y los resultados planificados fueron calificados de satisfactorios en el 96% de las intervenciones. Se consideró que el 30% de los proyectos no tenían probabilidades de sostenibilidad, lo que trae a colación el constante problema de determinar la manera en que nuestros asociados pueden apoyar programas y proyectos después que se han terminado. Lo más interesante es que el 91% de los proyectos realizaron una función catalizadora satisfactoria y con toda probabilidad volverán a llevarse a la práctica. Sin embargo, un asunto que suscitó gran interés fue la calidad de los sistemas de supervisión y evaluación de los proyectos propiamente dichos.

El presente informe se publica en el momento preciso. A medida que el PNUMA avanza en la ejecución de su Programa de trabajo en relación con las nuevas prioridades temáticas, los resultados y las enseñanzas aprendidas de las evaluaciones a fondo pueden ayudar a documentar la concepción, planificación y ejecución de proyectos y programas. En el informe se señala además que el personal directivo superior del PNUMA aprobó recientemente una nueva política de evaluación; un componente vital de las transformaciones institucionales necesarias para aplicar la Estrategia de Mediano Plazo del PNUMA aplicando el enfoque de la gestión basada en los resultados.

Dado que el PNUMA ha comenzado a ejecutar el Programa de trabajo de su Estrategia de Mediano Plazo, esperamos que la labor de la Oficina de Evaluación, que está prestando más atención a los “resultados” al tiempo que trata de recibir una mejor información, se centre más en la planificación y ejecución de programas y menos en la evaluación.

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Achim Steiner'. The signature is fluid and cursive, with a large initial 'A' and 'S'.

Achim Steiner  
Director Ejecutivo

# Reconocimientos

El Informe de síntesis de las evaluaciones de 2008-2009 del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) fue preparado a partir de las evaluaciones llevadas a cabo por consultores independientes y por el personal de la Oficina de Evaluación, en consulta con los administradores de programas y proyectos del PNUMA.

La Oficina de Evaluación quisiera reconocer en particular la labor realizada por los consultores siguientes:

Agnes Morel	Lena Westlund
Alain Boisdet	Lorne Kriwoken
Alberto Narváez Olalla	M'Gbra N'Guessan
Ana Báez,	Manab Chakraborty
Anne Fouillard	Mark Nicholson
Catrina Perch	Mary Jo Larson
Cristina Battaglino	Michael Spilsbury
Fady Asmar	Michele Ieradi
Glenn Hearn	Murray Simpson
Harriet Matsuert	Mutsa Masiyandima
Helena Yap	Naval Karrir
Hugo Navajas	Nebiyelul Gessese
Igor Lysenko	Peter Whalley
Jeffrey Griffin	Philip Tortell
Jessica Kitakule-Mukungu	Priyalal Kurukulasuriya
Jean-Joseph Bellamy	Rosa Pérez
Joan Albaiges	Rudolf Hermes
Joanna Talafre	Segbedzi Norgbey
John E Hay	Shun Fung Chiu
John Henriksen	Walter Rast
Joshua Brann	Winston Mathu
Lee Thomas	Yves Henocque

La Oficina expresa también su agradecimiento a los directores de divisiones y al personal del PNUMA, cuyas observaciones han enriquecido en gran medida el presente informe.

Oficina de Evaluación

## Siglas y abreviaturas

ACME	Aplicación de la producción menos contaminante a los acuerdos multilaterales sobre el medio ambiente
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
AI	altamente insatisfactorio
AIACC	evaluaciones de los impactos de la adaptación al cambio climático en múltiples regiones y sectores
AMUMA	acuerdos multilaterales sobre medio ambiente
AREED	Iniciativa Rural Africana para el Desarrollo de Empresas de Energía
AS	altamente satisfactorio
ASEC	Asociación Ecuatoriana de Ecoturismo
CDB	Convenio sobre la Diversidad Biológica
CI	Conservación Internacional
COBSEA	Órgano de Coordinación de los mares de Asia oriental
COP	contaminantes orgánicos persistentes
CRP	Comité de Representantes Permanentes
DACA	División de Derecho Ambiental y Convenios Ambientales
DAPA	División de Aplicación de la Política Ambiental
DCA	División de Convenios Ambientales
DCIP	División de Comunicaciones e Información Pública
DCR	División de Cooperación Regional
DDT	diclorodifeniltricloroetano
DEAT	División de Evaluación y Alerta Temprana
DEPD	División de Elaboración de Políticas y Derecho
DFMAM	División del Fondo para el Medio Ambiente Mundial
DLWEIP	Proyecto de interfaz tierras áridas-ganado-fauna y flora silvestres-medio ambiente
DTIE	División de Tecnología, Industria y Economía
ECONET	redes ecológicas
EF	ejercicio financiero
ERG	estudio de los resultados globales
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
FMAM-OE	Oficina de Evaluación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GCIAI	Grupo Consultivo de Investigación Agrícola Internacional
GE	gestión de los ecosistemas
GENU	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
GEO	Perspectivas del Medio Ambiente Mundial

GRASP	Proyecto para la Supervivencia de los Grandes Simios
GRI	Iniciativa Mundial sobre la Presentación de Informes
IEG	Grupo de Evaluación Independiente
IETC	Centro Internacional de Tecnología Ambiental
IPCC	Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MedREP	Programa de Energía Renovable en el Mediterráneo
MI	moderadamente insatisfactorio
MS	moderadamente satisfactorio
NAPA	Actividades facilitadoras de la preparación de un programa de acción nacional para la adaptación
OCAH	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
ODM	objetivos de desarrollo del Milenio
OECD	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
ONG	organizaciones no gubernamentales
ONUUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
OSSI	Oficina de Servicios de Supervisión Interna de las Naciones Unidas
PAM	Programa de Acción Mundial
PAS	Sistema de evaluación de la actuación profesional
PDF	Fondos para el desarrollo de proyectos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
PRODEV	Refuerzo normativo para un desarrollo económico ambientalmente racional y socialmente responsable
RA	Rainforest Alliance
SADC	Comunidad de Desarrollo de África meridional
SAICM	Enfoque estratégico para la gestión de los productos químicos a nivel internacional
SEC	Subdivisión de Economía y Comercio
SDP	sustancias y desechos peligrosos
SIG	Sistema de información geográfica
SMART	específico, cuantificable, asequible, pertinente y de duración determinada
SNV	Organización de Desarrollo de los Países Bajos
SSC	Sección de Servicios Corporativos
TFIC	Comité de Aplicación del Fondo Fiduciario
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNFCCC	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático

# Sinopsis

1. En el presente informe se ofrecen análisis de la información sintetizada de la evaluación de un subprograma, un estudio de gestión, la evaluación de una asociación y 38 evaluaciones a fondo de proyectos y dos estudios especiales realizado por la Oficina de Evaluación en 2008-2009. En el informe figura también, en un capítulo aparte, un análisis de la situación de cumplimiento de las recomendaciones de la evaluación. En otro capítulo se explica el método que utiliza el PNUMA para evaluar los programas de trabajo de la Estrategia de Mediano Plazo. En otros capítulos aparte, se presentan las conclusiones de dos estudios especiales: una manera de proceder del PNUMA para definir las mediciones de los resultados para la función de evaluación utilizando rutas causales y el otro sobre el procedimiento y las conclusiones de un examen realizado conjuntamente por la Oficina de Evaluación y la Sección de Control de Calidad en relación con la calidad de la supervisión de los proyectos del PNUMA.
  2. Al igual que se hizo en el Informe Anual de Evaluación de 2007, el análisis de las evaluaciones a fondo de los proyectos se ha realizado en el contexto de las seis nuevas prioridades estratégicas de la organización, a saber: Cambio climático; Desastres y conflictos; Gestión de los ecosistemas; Gobernanza ambiental; Sustancias y desechos peligrosos; y Eficacia de los recursos (consumo y producción sostenibles). A medida que el PNUMA avanza en la ejecución de su programa en relación con estas nuevas prioridades temáticas, los resultados y las enseñanzas aprendidas de las evaluaciones a fondo pueden ayudar a documentar la concepción, planificación y ejecución de proyectos y programas
- a) Evaluación del subprograma de la DTIE
3. En la evaluación de la División de Tecnología, Industria y Economía (DTIE) se llegó a la conclusión de que la División cuenta con la dirección eficaz del Director y del equipo de gestión. Por lo general, el personal de la DTIE tiene una impresión positiva de su Director actual, y reconoció que la función del Director es sumamente difícil debido al número de actividades de envergadura que realiza la DTIE y a las dificultades que plantea la gestión de una División situada fuera de la sede y con oficinas en múltiples lugares.
  4. En la evaluación se llegó a la conclusión de que, en general, las actividades que realiza la DTIE han estado en consonancia con el programa de trabajo de la división aprobado y su finalidad ha sido alcanzar los logros previstos que son su responsabilidad. Está claro que las actividades que realiza la División tienen que ver con las prioridades ambientales mundiales y los acuerdos multilaterales afines, y más aún dada su índole intersectorial y el uso combinado de las evaluaciones, el asesoramiento técnico, la defensa de las actividades, el fomento de la capacidad y otras modalidades de apoyo a diferentes escalas de intervención (mundial, regional, nacional).
  5. En el Informe sobre la ejecución de los programas de la organización se demuestra que la tasa de ejecución del programa de trabajo de la DTIE ha registrado un elevado 93% en 2004-2005 y 95% en 2006-2007. Estos porcentajes reflejan de cerca los registrados en el PNUMA en 2004-2005 (92%) y en 2006-2007 (94%). Un gran porcentaje de los objetivos se han logrado, algunos con creces. Los datos demuestran también que una parte sustancial de la labor de la División se ha llevado a cabo en la esfera de la cooperación técnica, lo que supone servicios de asesoramiento a

los gobiernos, cursos de capacitación, seminarios y cursos prácticos, así como proyectos sobre el terreno. Además de las actividades de cooperación técnica, la división llevó a cabo otras muchas actividades y obtuvo productos como publicaciones y documentos normativos, herramientas, directrices y el establecimiento de redes.

6. Mientras el PNUMA avanza en la ejecución del programa de trabajo 2010-2011 con arreglo a la nueva Estrategia de Mediano Plazo del PNUMA, la División dirige tres de los seis subprogramas temáticos: Cambio climático, Sustancias y desechos peligrosos y Eficacia de los recursos: consumo y producción sostenibles. Esto planteará grandes problemas ya que la responsabilidad de la división rectora será coordinar la labor que realizarán las demás divisiones que contribuyan a cada subprograma. El personal del DTIE de las oficinas de París y Ginebra tendrá que hacer frente a la difícil tarea de coordinar esta labor a distancia, sin la conveniencia administrativa mayor y la facilidad de comunicación de tener sus oficinas en la sede junto con las demás divisiones que colaboran. Actualmente, la carga de la labor de enlace entre la DTIE y la sede recae en la Dependencia de Transporte, con sede en Nairobi. Esta función impone una carga de trabajo adicional pesada y resta mérito a la función básica de esa dependencia.
7. En la evaluación se llegó a la conclusión de que había gran preocupación e incertidumbre acerca del método que aplica actualmente el PNUMA para la movilización de recursos en cuanto a quién puede hacer qué y hasta qué punto se habían procurado oportunidades de financiación a nivel central mediante la función de movilización de recursos en Nairobi. A diferencia del enfoque centralizado que el personal pensó que era el requisito establecido por el PNUMA, el mensaje principal propuesto en el actual proyecto de política del PNUMA<sup>1</sup> es el de un “enfoque de la movilización federada de recursos”, en el que se prevé que las divisiones participen y puedan aprovechar las oportunidades de que se dispone para la movilización de recursos. La coordinación a nivel del PNUMA lo apoyaría por medio de la Sección de Movilización de Recursos. Se proyecta crear una “Red de movilización de recursos” virtual en el PNUMA, mientras que la “movilización federada de recursos” será coordinada por medio de los coordinadores de todas las divisiones y oficinas regionales. A principios de 2009, este enfoque no se había comunicado con eficacia al personal de la DTIE.
8. Preocupa la tendencia a la disminución de los fondos que el FMAM asigna a los proyectos en la DTIE, dado que la labor y el personal sufragados con cargo a los recursos del FMAM suele tener importancia estratégica para el PNUMA y para el programa de trabajo de la DTIE. Hay que examinar con detención la estrategia a largo plazo del DTIE en relación con la comisión que cobra el FMAM por la supervisión de los proyectos del FMAM. El personal de la DFMAM trabaja en los locales de la DTIE pero, hasta hace poco, no estaba muy clara la separación entre la ejecución de los proyectos y las funciones de supervisión del FMAM, que exigen las mejores prácticas. Ha habido desacuerdo entre la DFMAM y la DTIE respecto de la comisión del FMAM (10% del presupuesto aprobado de un proyecto), ya que la DTIE alega que los costos de preparación de los proyectos deberán sufragarse con cargo a la comisión del FMAM, mientras que la DFMAM alega que pagar en común esa comisión como organismo de ejecución supone que la DTIE estaría asumiendo la función de un organismo de ejecución. A partir de ese momento, la DTIE tendría prohibido ejecutar el proyecto conforme a la mejor práctica y con la DFMAM como freno. En la evaluación se señala que si se aprueba el pago compartido de esa comisión, ésta tendría que aplicarse a todos los proyectos que el FMAM ejecuta internamente en otras divisiones del PNUMA, lo que de manera indirecta proporcionaría un incentivo financiero para que la DFMAM prefiriera asociados externos en la ejecución de proyectos.
9. Los conocimientos especializados del personal de otras divisiones asignadas a trabajar en subprogramas temáticos bajo la dirección de la DTIE tal vez no sea la combinación perfecta

---

1. Borrador de las Directrices normativas del PNUMA sobre movilización de recursos, Sección de Movilización de Recursos, 2008.

para ejecutar el programa de trabajo de la manera más efectiva. El PNUMA tiene ante sí el reto de aprovechar al máximo su capacidad instalada, es decir hacer compatibles las capacidades del personal actual con los conocimientos y los lugares en que se ejecutará el programa de trabajo. De no lograrse una buena combinación, la ejecución tendrá que hacer frente a mayores riesgos para que sea eficaz.

## b) Resultados de los proyectos

10. El 95% de los proyectos evaluados logró la calificación de satisfactorio<sup>2</sup> (“*moderadamente satisfactorio*” o superior) y 5% (dos proyectos) de “*moderadamente insatisfactorio*”. Además, el 5% de los proyectos fueron calificados de “*altamente satisfactorio*” en cuanto al logro de los objetivos y los resultados previstos, 59% recibió calificación de “*satisfactorio*” y 32% de “*moderadamente satisfactorio*”, y solo en una evaluación se expresó preocupación por la probabilidad de lograr su impacto. La sostenibilidad de los beneficios de los proyectos resultó ser “*moderadamente probable*” o mejor en el 70% de los proyectos y “*moderadamente improbable*” o menor en cerca del 30%. Los proyectos lograron mejores resultados en la obtención de sus productos y la realización de sus actividades: 78% fueron “*satisfactorios*” o superior, 19 % “*moderadamente satisfactorio*” y un solo proyecto recibió calificación de insatisfactorio. Lo más interesante fue que el 91% de los proyectos había realizado una función catalizadora calificada de “*altamente satisfactoria*”, “*satisfactoria*” o “*moderadamente satisfactoria*”, que probablemente seguirían logrando.
11. Con todo, se expresó preocupación acerca de la calidad de los sistemas de vigilancia y evaluación de los proyectos. De los proyectos evaluados veintidós (22) % informaron de sistemas de supervisión y evaluación “*moderadamente insatisfactorios*” o “*insatisfactorios*” y solo 38% “*satisfactorio*” o una calificación superior. El 38% restante fue calificado de moderadamente satisfactorio. Esto obedece en parte a las normas nuevas y más rigurosas para la supervisión y la evaluación. El FMAM aprobó su política de supervisión y evaluación en 2006. Las normas que contiene se aplican en todas las evaluaciones realizadas por la Oficina de Evaluación del PNUMA y se aplican a proyectos terminados que antedatan esas normas. El procedimiento de aplicación, que es un análisis de la adaptación de los marcos de los proyectos al cambio en las condiciones, fue también “*insatisfactorio*” o “*moderadamente insatisfactorio*” en cerca del 14% de los proyectos.
12. Al igual que en 2007, los proyectos han seguido fortaleciendo la capacidad institucional e individual en las esferas del cambio climático, la gestión de los ecosistemas, las sustancias y desechos peligrosos, la eficacia de los recursos: consumo y producción sostenibles y la gobernanza ambiental. En su mayor parte, los proyectos han contribuido a la aplicación de los acuerdos multilaterales sobre el medio ambiente, han creado metodologías de evaluación, proporcionado información ambiental a los encargados de adoptar decisiones y al público en general, han creado conciencia entre los encargados de adoptar decisiones y formular políticas y han elaborado directrices y herramientas para la gestión ambiental.
13. Las aportaciones sustantivas del PNUMA a los proyectos evaluados en 2008-2009 han seguido centrándose en la preparación y coordinación de los proyectos, en garantizar la calidad de los productos de los proyectos mediante el examen de los informes técnicos de los proyectos, los documentos y otros productos, la prestación de asesoramiento de expertos, las metodologías y los procedimientos, la asistencia técnica, la prestación de apoyo y la realización de actividades de supervisión y evaluación de los proyectos. La asistencia en la administración de proyectos, la recaudación de fondos, el intercambio de información y la creación de capacidad institucional y profesional figuraron también entre las contribuciones del PNUMA.

---

2. Todos los parámetros de la evaluación se clasifican en una escala de seis puntos que van desde “altamente satisfactorio” a “altamente insatisfactorio”.

14. En las evaluaciones de proyectos, el diseño de proyectos, la planificación y gestión financieras, la ejecución y la sostenibilidad de los proyectos han seguido siendo las principales tareas más difíciles. Las dificultades específicas del diseño de los proyectos son: una concepción desafortunada de la coordinación del proyecto y de acuerdos logísticos eficaces, planes de vigilancia y evaluación deficientes, hipótesis de los proyectos poco realistas y una selección inadecuada de los asociados en el proyecto. En la esfera de la planificación y gestión financieras, un alto porcentaje de los proyectos ha carecido de financiación suficiente para completar las actividades previstas debido al exceso de ambición en su concepción, a la fluctuación de los precios que han superado los costos de los proyectos, la recepción tardía de las asignaciones de fondos y a la inflexibilidad de los reglamentos financieros.

#### *Cumplimiento de las recomendaciones de las evaluaciones*

15. Durante el período comprendido entre 2002 y 2009, nuestro análisis del grado de cumplimiento del requisito de informar sobre las recomendaciones de las evaluaciones demuestra un aumento considerable del grado de cumplimiento. Este aumento fue propiciado por la información ofrecida por la Oficina de Evaluación acerca del grado de cumplimiento y la intervención directa del Director Ejecutivo para garantizar que las divisiones cumplan efectivamente con la aplicación de las recomendaciones de las evaluaciones.

### c) Calidad de la supervisión de los proyectos

16. En general, 7 proyectos (70%) lograron que la supervisión fuese calificada de “satisfactoria” (cuadro 6). Los tres proyectos restantes recibieron calificación de “moderadamente satisfactorio”. Ningún proyecto fue calificado de insatisfactorio (moderadamente insatisfactorio a altamente insatisfactorio). No obstante, hay que ser prudentes a la hora de interpretar estos resultados. Se seleccionaron proyectos del PNUMA que no son financiados por el FMAM porque se disponía de buenos datos sobre supervisión, aunque quizás en este aspecto no sean en general representativos de la cartera de proyectos del PNUMA. Los datos anecdóticos y las conclusiones de las evaluaciones finales de proyectos terminadas demuestran que la documentación oficial sobre gestión/supervisión de proyectos presenta algunas deficiencias en el caso de muchos proyectos del PNUMA no financiados por el FMAM.
17. En todos los proyectos examinados, solamente el elemento de la supervisión “Hincapié en la supervisión de los resultados (gestión de proyectos basada en los resultados)” recibió la más alta calificación, con una media de “satisfactorio” (4,8). Dos elementos de la supervisión, “Calidad de las actividades de documentación de la supervisión de proyectos” y “Realismo/Franqueza en la presentación de información y la calificación de los proyectos” obtuvieron la calificación más baja con una media de “moderadamente satisfactorio” (4,3 y 4,4 respectivamente). Las conclusiones reflejan, en lo fundamental, la supervisión de proyectos financiados por el FMAM, y aunque todavía se pueden lograr más mejoras, los resultados de la supervisión han mejorado muchísimo desde que la Oficina de Evaluación del FMAM examinó la supervisión por primera vez en 2006-2007.
18. En el examen se destacó que no había una clara definición de los requisitos de supervisión/gestión de los proyectos y de las expectativas respecto de los proyectos no financiados por el FMAM. Ahora bien, el nuevo enfoque de la supervisión que se aplicará en la ejecución del programa de trabajo 2010-2011, como se explica en el Manual de Programas, posiblemente aborde muchas de las actuales deficiencias de la supervisión. El examen de la documentación sobre supervisión reveló también que no hay coherencia en los informes de ejecución de proyectos del FMAM en la manera en que se completa la supervisión de los progresos, los resultados y los riesgos entre un proyecto y otro.

19. En las conclusiones del examen se sugiere que los problemas operacionales presentan dificultades más frecuentes para la ejecución del proyecto que los de carácter técnico. Para mejorar los resultados del proyecto y limitar las dificultades de supervisión, sería beneficioso que los diseños de proyectos presentasen un examen y una evaluación específicos de los posibles riesgos operacionales, estos riesgos deberían volver a examinarse y evaluarse oficialmente en la etapa de inicio de los proyectos.
20. La supervisión de las finanzas de los proyectos es otro aspecto que suele presentar dificultades y la clasificación relativamente baja (MS) lo pone de manifiesto. En las actividades de supervisión se debería hacer más hincapié en la supervisión del proyecto. Esto es especialmente válido en el caso de proyectos con acuerdos de ejecución complejos en los que participan muchas partes. Al parecer uno de los factores que contribuye es la falta de información sobre los gastos de los proyectos en tiempo real. Muchos de los administradores/supervisores de proyectos del PNUMA sienten esa limitación. El establecimiento de sistemas centralizados que proporcionen información exacta, fiable y en tiempo real acerca de los gastos y del presupuesto es una cuestión de máxima prioridad para el PNUMA, si se quiere que la gestión de la transición a una modalidad de proyectos orientada a los resultados en el programa de trabajo 2010-2011 y más adelante sea eficaz y eficiente.
21. Los detalles completos del método de examen y todas las conclusiones del examen de la supervisión figuran en el informe sobre Calidad de la supervisión del examen de los proyectos<sup>3</sup>.

#### d) Método para evaluar el programa de trabajo para 2010-2011

22. El logro de los resultados es una de las características más destacadas del programa de trabajo del PNUMA 2010-2011. Esto quedará reflejado en un enfoque de la evaluación que se centra firmemente en la evaluación del desempeño del PNUMA en el logro de esos resultados. Se introducirá un nuevo nivel de evaluación que se centre concretamente en las contribuciones del PNUMA a los logros previstos definidos en el programa de trabajo. Esto forma parte de un enfoque de evaluación sistemática en el que las evaluaciones del nivel de los proyectos aportan información para las evaluaciones de los logros previstos. Las evaluaciones de los logros previstos, a su vez, aportan información esencial a la evaluación de los resultados generales de los subprogramas del PNUMA.

#### *Análisis de los marcos programáticos y las consecuencias para la evaluación del programa de trabajo para 2010-11*

23. El análisis de la duración de los proyectos en cada marco programático ha demostrado que los resultados dimanantes de los proyectos planificados no se podrán evaluar durante el bienio 2010-2011. La mayoría de los proyectos terminará a finales de 2011 o incluso continuará después de esa fecha (suponiendo que se observen estrictamente las fechas finales previstas). Estos proyectos guardan relación con productos específicos del programa de trabajo y, de acuerdo con la lógica de los marcos programáticos, será la obtención colectiva de todos los productos del programa de trabajo lo que contribuya a la consecución de un logro previsto. Por consiguiente, para ser realistas, las evaluaciones de los logros previstos no podrán comenzar hasta que se hayan terminado los proyectos que las integran.
24. Es importante destacar esta conclusión en una etapa tan temprana para asegurar que las expectativas en relación con la realización de las evaluaciones de la actuación del PNUMA en relación con los logros previstos a finales de 2011 sean realistas.

---

3. El informe se puede descargar en la página web de la Oficina de Evaluación <http://www.unep.org/eou>.

25. Aunque durante el período que abarca el programa de trabajo no se podrá evaluar la actuación del PNUMA en la obtención de los logros previstos de la labor que se lleve a cabo en el bienio 2010-2011, la Oficina de Evaluación puede adoptar medidas para apoyar este período inicial decisivo del nuevo programa de trabajo. Las actividades que realizará la Oficina de Evaluación serán las siguientes:
26. En los primeros meses del primer año del bienio, la Oficina de Evaluación realizará una evaluación formativa de las relaciones causales implícitas en los proyectos en cada marco programático para conocer si estos proyectos tienen una vinculación óptima con los logros previstos. Trazando las rutas causales de cada proyecto, quedará clara la probabilidad de que estos proyectos contribuyan a los logros previstos y si las intervenciones utilizan actores comunes, se refuerzan mutuamente y establecen la convergencia/la sinergia mutua para la obtención de los logros previstos. Por otra parte, este análisis pondrá de relieve los posibles vínculos de los proyectos de un marco programático con otros logros previstos. La evaluación formativa ayudará también a determinar las mediciones de los resultados y los principales “promotores del impacto” que utilizarán los administradores de proyectos/ programas en la obtención de los logros previstos.
- Debido a que para fines de 2011 los proyectos no se habrán terminado, la Oficina de Evaluación evaluará proyectos que comenzaron durante los dos bienios anteriores y que tengan un claro vínculo con los logros previstos detallados en el programa de trabajo. Al hacerlo, el PNUMA – aun cuando técnicamente no haya podido llevar a cabo las evaluaciones de los logros previstos para finales de 2011 – seguirá siendo capaz de informar sobre sus resultados conforme a lo previsto en el programa de trabajo 2010–2011 y formular recomendaciones sobre la posibilidad de modificar los marcos. La Oficina de Evaluación presentará un plan de trabajo pormenorizado durante el primer trimestre de 2010.
  - El análisis de las dimensiones interrelacionadas puede ofrecer un medio para comparar los resultados entre proyectos independientes. Por esa razón, la Oficina de Evaluación podría iniciar estudios sobre cuestiones interrelacionadas, entre ellas hasta qué punto se ha avanzado en la ejecución del Plan estratégico de Bali para el apoyo tecnológico y la creación de capacidad mediante la participación en los procesos del MANUD en los países piloto que aplican el programa **Una ONU** y los procesos de establecimiento de asociaciones que funcionan en los nuevos subprogramas del PNUMA.

# I Introducción

## A. Oficina de Evaluación

27. En septiembre de 2009, el Director Ejecutivo firmó para su entrada en vigor la Política de evaluación del PNUMA. La política describe los objetivos, las funciones y el papel de la evaluación en el PNUMA, define el marco institucional en el que realiza sus actividades y especifica los procesos generales, en los que se pone en funcionamiento. La política mantiene la coherencia con las Normas y estándares de evaluación de las Naciones Unidas.
28. En la forma que se aplica, esta política crea una Oficina de Evaluación que presenta informes directamente al Director Ejecutivo del PNUMA. El Director Ejecutivo creará una sección permanente en el programa del Consejo de Administración/Comité de Representantes Permanentes para que los encargados de la función de evaluación informe al Consejo de Administración sobre las actividades de evaluación y sus conclusiones.
29. El mandato para realizar, coordinar y supervisión una evaluación en el PNUMA recae en la Oficina de Evaluación. Este mandato abarca todos los programas y proyectos del Fondo para el Medio Ambiente, los fondos fiduciarios conexos, las contribuciones con fines específicos y los proyectos ejecutados por el PNUMA en el marco del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM). La Oficina lleva a cabo diversos tipos de evaluaciones y estudios de la gestión, de conformidad con los requisitos establecidos por la Asamblea General de las Naciones Unidas, el Consejo de Administración del PNUMA y las normas y estándares de evaluación del sistema de las Naciones Unidas.
30. Las actividades de la Oficina de Evaluación abarcan evaluaciones a fondo de subprogramas y proyectos, evaluaciones de los logros previstos, exámenes de la supervisión de proyectos y estudios de la gestión. La Oficina presta apoyo técnico a los administradores de proyectos y programas en la realización de exámenes de proyectos previa solicitud y sigue muy de cerca la aplicación de las recomendaciones de las evaluaciones. La Oficina prepara estudios especiales destinados a proporcionar información para la adopción de decisiones y a mejorar los procesos y los procedimientos de evaluación. Las directrices y los métodos prácticos para realizar las evaluaciones se especifican en el Manual de Evaluación del PNUMA, que se pueden descargar del sitio web del PNUMA sobre evaluación en: [www.unep.org/eou](http://www.unep.org/eou).
31. Todos los proyectos del PNUMA, independientemente de su fuente de financiación, son objeto de evaluación. La evaluación de los proyectos adopta dos formas fundamentales:
  - a) Las evaluaciones de mediano plazo y definitivas realizadas en estudios teóricos o a fondo;
  - b) Exámenes de la calidad de la supervisión de los proyectos
32. Los subprogramas del PNUMA se incluyen en las evaluaciones a fondo que se llevan a cabo cada cuatro o cinco años. Sin embargo, para perfeccionar la metodología, aumentar la disponibilidad de los datos y de los recursos necesarios utilizados en la evaluación de los resultados logrados por los subprogramas durante el bienio, la Oficina de Evaluación ha apoyado los subprogramas al formular sus planes de autoevaluación obligatorios para los bienios 2006-2007 y 2008-2009.

## B. Mandato y misión

33. El presente informe de síntesis de las evaluaciones ha sido preparado como parte de la misión de la Oficina de Evaluación del PNUMA para proporcionar información estratégica a los gobiernos, al personal directivo superior y a los administradores de programas del PNUMA de manera que puedan examinar los progresos logrados por la organización y reflejar de manera crítica las limitaciones y dificultades que plantea la ejecución de un programa mundial sobre el medio ambiente de calidad.
34. El mandato para la realización de evaluaciones se ha expresado en diversas resoluciones de la Asamblea General y en decisiones del Consejo de Administración del PNUMA. El Consejo de Administración ha reconocido la importancia de la evaluación como parte integrante del ciclo de planificación de programas, sin perder su independencia, y ha pedido al Director Ejecutivo que siga perfeccionando sus metodologías de evaluación en colaboración con los gobiernos (decisiones 75 IV, 6/13, 13/1 y 14/1 del Consejo de Administración) y los asociados dentro del sistema de las Naciones Unidas. En su decisión 19/29, el Consejo pidió también al Director Ejecutivo que fortaleciera la función de supervisión del PNUMA. Según lo establecido en el boletín del Secretario General sobre planificación, supervisión y ejecución del programa (ST/SGB/2000/8), que consolida las decisiones de la Asamblea General sobre la función de evaluación, la finalidad de la función de evaluación es facilitar el examen de los resultados logrados durante la ejecución del programa, examinar la validez de la orientación del programa y determinar si es necesario cambiar el rumbo de diferentes programas.

## C. Ámbito y objetivos

35. El presente informe se prepara como documento entre períodos de sesiones del Consejo de Administración del PNUMA/Foro Ambiental Mundial a Nivel Ministerial y constituye parte de la aportación del PNUMA al informe del Secretario General sobre evaluación a la Asamblea General. El informe proporciona a los interesados directos, como son los gobiernos, el personal directivo superior del PNUMA y los asociados del PNUMA, una valoración del desempeño de los programas y proyectos del PNUMA en 2008-2009. El objetivo fundamental del informe es ayudar al PNUMA a reflexionar sobre el desempeño de su programa por medio de las pruebas evaluativas y las enseñanzas aprendidas durante la ejecución del programa y los proyectos. El mandato para la preparación del informe figura en el anexo I del presente informe.
36. El informe se basa en las evaluaciones realizadas en 2008-2009 y aprovecha la información extraída de la evaluación de un subprograma, un estudio de gestión y 39 informes de evaluación a fondo de proyectos. El informe contiene también un examen de la situación de la aplicación de las recomendaciones de las evaluaciones y capítulos sobre el enfoque del PNUMA acerca de la evaluación de los programas de trabajo en el marco de la Estrategia de Mediano Plazo y un estudio especial sobre indicadores del desempeño en relación con la función de evaluación que lleva a cabo la Oficina de Evaluación.

## D. Método

### 1. Parámetros de la evaluación

37. El informe se basa en un examen y una evaluación de los principales parámetros de cuatro aspectos específicos: primero, *pertinencia e idoneidad*; segundo, *eficiencia y eficacia*; tercero, *resultados e impactos*; y cuarto, *sostenibilidad*.

*a) Pertinencia e idoneidad*

38. La pertinencia e idoneidad del programa evaluado y de las actividades de los proyectos ejecutados bajo el mandato del PNUMA (resolución 2997 (XXVII) de la Asamblea General de 15 de diciembre de 1972, la Declaración de Nairobi de 1997, la Declaración de Malmö de 2000 y el Plan de aplicación de Johannesburgo de 2002) fueron examinadas mediante la evaluación de los parámetros siguientes:

- i) Pertinencia de las actividades y su contribución en esferas como la promoción del desarrollo del derecho ambiental internacional, aplicación de las normas y la política internacionales, realización de evaluaciones ambientales, prestación de asesoramiento normativo y suministro de información, y sensibilización y facilitación de una cooperación efectiva entre todos los sectores de la sociedad;
- ii) Pertinencia de las actividades y su contribución a la prestación de servicios normativos y de asesoramiento en esferas principales de la creación de instituciones a gobiernos y otras instituciones;
- iii) Pertinencia de las actividades y su contribución al fortalecimiento del papel del PNUMA en la coordinación de las actividades ambientales en el sistema de las Naciones Unidas y como organismo de ejecución del FMAM.

*b) Eficiencia y eficacia*

39. El examen y la evaluación de la eficiencia y eficacia de los programas y proyectos se basó en evaluaciones a fondo y tuvo en cuenta los factores siguientes:

- i) Las calificaciones de las evaluaciones basadas en la suma de los análisis de 11 aspectos de la ejecución en el caso de proyectos, que se han utilizado desde 2004;
- ii) Las nuevas enseñanzas aprendidas de la ejecución de proyectos y las recomendaciones de las evaluaciones.
- iii) Resultados e impacto

40. El examen y la evaluación de los resultados y el impacto de las actividades evaluadas se centraron en gran medida en la creación de capacidad en esferas relacionadas con la información y evaluación ambiental, la vigilancia del cumplimiento de los convenios y acuerdos internacionales vigentes, el apoyo a la creación de instituciones y a la sensibilización y la promoción de mejores vínculos entre la comunidad científica y los encargados de formular políticas.

*c) Sostenibilidad*

41. La evaluación de la sostenibilidad del proyecto adopta un enfoque basado en el riesgo y señala los posibles riesgos para la sostenibilidad de los resultados en cuatro esferas: sociopolítica, sostenibilidad financiera, marco institucional y gobernanza y sostenibilidad ambiental.

**2. Enfoque analítico**

42. La Oficina de Evaluación lleva a cabo todas las evaluaciones en consulta con los administradores de los correspondientes programas y proyectos para asegurar que, aunque se sigan las normas de las Naciones Unidas y del PNUMA, las opiniones y los intereses de los programas y proyectos respectivos queden debida y equitativamente reflejados. El mismo procedimiento se ha utilizado en la preparación del presente informe y los problemas y las cuestiones que surgieron en los

exámenes y las consultas se han seguido examinando con las divisiones pertinentes y se han distribuido a todas las divisiones en la forma de un proyecto de informe.

43. El análisis y las conclusiones que figuran en el informe se basan en:
- a) el examen de los informes de evaluación a fondo;
  - b) el examen de los estudios especiales;
  - c) el examen de los informes sobre evaluaciones teóricas;
  - d) el examen de los planes de aplicación y las respuestas de la administración a las recomendaciones de los informes de evaluación presentados durante el período transcurrido entre 2002 y 2009;
  - e) las deliberaciones con el personal del PNUMA sobre temas relacionados con los acuerdos marco de asociación, la aplicación de las recomendaciones de las evaluaciones y la presentación de informes sobre las autoevaluaciones.

### **3. Calificación de las evaluaciones**

44. Todas las evaluaciones de proyectos se califican sobre la base de una escala de seis puntos con las categorías siguientes: “altamente insatisfactorio” (1), “insatisfactorio” (2), “moderadamente insatisfactorio” (3), “moderadamente satisfactorio” (4) “satisfactorio” (5) y “altamente satisfactorio” (6), a partir de un análisis cualitativo del desempeño de los proyectos en las evaluaciones. El sistema de calificación y los procesos de control de la calidad de las evaluaciones han seguido desarrollándose y perfeccionándose y asegurar la uniformidad con el sistema de calificación utilizado para los proyectos del FMAM debido a que un gran número de las evaluaciones realizadas por la Oficina de Evaluación corresponden a proyectos financiados por el FMAM. Los parámetros de las evaluaciones son:

- a) Obtención de los objetivos y los resultados proyectados;
  - b) Sostenibilidad;
  - c) Función catalizadora y reproducibilidad;
  - d) Participación/sensibilización de los interesados directos;
  - e) Sentido de propiedad/empuje de los países;
  - f) Realización de los productos y las actividades;
  - g) Preparación y disposición;
  - h) Evaluación de los sistemas de supervisión y evaluación;
  - i) Metodología de aplicación;
  - j) Planificación y gestión financieras;
  - k) Supervisión y respaldo del PNUMA.
45. En adelante, las evaluaciones de proyectos determinarán específicamente la complementariedad entre los resultados/objetivos de los proyectos y los logros previstos en el programa de trabajo del PNUMA, y documentarán las contribuciones de los proyectos que se ajusten al Plan Estratégico de Bali y cualquier ejemplo de cooperación Sur-Sur.

## II. Tecnología, Industria y Economía

### A. Resumen de las conclusiones de las evaluaciones

#### 1. Éxitos principales

46. En la evaluación de la División de Tecnología, Industria y Economía (DTIE) se determinó que la División está dirigida con eficacia por el Director y el equipo de gestión. El personal de la DTIE expresó opiniones, en general, positivas acerca del actual Director, y se reconoció que la labor del Director presenta grandes retos debido al número y al alcance de las actividades que realiza la DTIE, y a las dificultades que entraña dirigir una División que no está en la sede y que tiene oficinas en muchos lugares.
47. La obtención de resultados estratégicos que contribuyan con eficacia al mandato del PNUMA parece ser la principal filosofía rectora que da forma a las acciones de la administración y del personal de la DTIE. Las actitudes ante el desempeño son buenas y, en general, el personal procura lograr sus metas de desempeño, sin embargo, muchos consideran que los procesos administrativos y otros procesos de adopción de decisiones son un obstáculo importante para la ejecución eficaz de los programas. Un valor común parece ser un gran sentido de la innovación al concebir nuevas actividades programáticas, lo que se suma a una aceptación pragmática de que las nuevas iniciativas puedan traer consigo una labor programática a más largo plazo o puedan tener una naturaleza más efímera.
48. En la presente evaluación se llegó también a la conclusión de que, en general, las actividades realizadas por la DTIE habían estado en consonancia con el programa de trabajo aprobado de la División y han estado encaminadas a alcanzar los logros previstos de los cuales es responsable. Las actividades realizadas por la División atañen evidentemente a las prioridades ambientales mundiales y a los acuerdos multilaterales relacionados con ellas, y más aún dada su índole intersectorial y al uso combinado de las evaluaciones, el asesoramiento técnico, la actividad de promoción, el desarrollo de la capacidad y otras modalidades de apoyo a diferentes escalas de intervención (mundial, regional, nacional).
49. Dados los recursos de que dispone la División, al parecer se ha logrado realizar una gran cantidad de trabajo que se complementa con una eficaz movilización de recursos y una utilización sensata de los recursos. El equipo de evaluación ha examinado una muestra de los productos, entre ellos directrices, carpetas informativas, publicaciones e informes preparados por la División durante los tres bienios pasados y consideró que se habían preparado cuidadosamente y se habían difundido a los destinatarios pertinentes. Todos los productos son de fácil acceso y se pueden descargar de la página web de la División. Si bien en esta evaluación no se entrevistó a todos los interesados directos para tener una idea más amplia de la manera en que perciben la eficacia, las demandas constantes de los gobiernos, sobre todo en el apoyo a la aplicación de los acuerdos multilaterales sobre medio ambiente (AMUMA), el proceso de Marrakech y los centros nacionales de producción menos contaminante y las peticiones de apoyo de los países en desarrollo para la preparación de posiciones de negociación comunes sobre cuestiones concretas en las conversaciones sobre comercio mundial, es un indicio no solo de que se mantiene la demanda de esos servicios, sino de que también los esfuerzos que se han realizado anteriormente fueron efectivos.

50. El informe de ejecución del programa de la organización demuestra que la tasa de ejecución del programa de trabajo de la DTIE ha sido sistemáticamente alta, de un 93% en 2004-2005 a 95% en 2006-2007. Estas tasas de ejecución reflejan de cerca las tasas de ejecución registradas por el PNUMA en 2004-2005 (92%) y 2006-2007 (94%). Una gran proporción de las metas fijadas se lograron o sobrepasaron. Los datos demuestran también que una parte sustancial de la labor de la División se ha dedicado a la cooperación técnica que supone la prestación de servicios de asesoramiento a gobiernos, cursos de capacitación, seminarios y cursos prácticos, y proyectos sobre el terreno. Además de las actividades de cooperación técnica, la División llevó a cabo muchas otras actividades y obtuvo productos como publicaciones y documentos normativos, herramientas, directrices y redes.
51. En la evaluación se determinó que la financiación extrapresupuestaria se ajusta en gran medida a las prioridades especificadas en el programa de trabajo de la DTIE. Esto es encomiable, ya que en el contexto de la DTIE, donde muchos puestos se financian con cargo a esas fuentes, puede haber más presión para aceptar fondos para proyectos que se destinarían a trabajos en esferas o temas que pueden ser de pertinencia marginal para el subprograma a fin de mantener el apoyo financiero necesario para retener el personal actual. Esto supone una gran responsabilidad para el Director de la División y los jefes de subdivisiones de aceptar solo la financiación si las prioridades del PNUMA y los intereses de los donantes coinciden lo suficiente. Todo parece indicar que la División ha logrado manejar este aspecto de la movilización de recursos, aunque estas dificultades persisten, ya que en el momento de realizar la evaluación, un gran número de puestos de la categoría 'L' constituían aproximadamente el 40% del personal.
52. En esta evaluación de la DTIE, al igual que en la de 2000, se señaló que eran magníficos los vínculos entre la DTIE y los gobiernos, las organizaciones no gubernamentales, el sector privado, otras organizaciones y el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto, pero que no eran muy sólidos los vínculos internos con otras divisiones y entidades del PNUMA. El grado de interacción y de coordinación entre las subdivisiones de la DTIE y otras divisiones del PNUMA con el tiempo no ha cambiado, en general, de manera significativa y sigue siendo relativamente débil. Las excepciones son: i) una interacción mucho mayor entre la DTIE y la DCIP debido a que se ha prestado más atención a la difusión y divulgación efectivas de importantes productos de la DTIE; ii) la estrecha interacción y cooperación con la División de Cooperación Regional que se ha mantenido con la DTIE que tiene funcionarios de la industria y funcionarios del ozono en las oficinas regionales; y iii) la DTIE y la DFMAM han seguido manteniendo vínculos realmente fuertes con varios funcionarios de la DFMAM que trabajan en las oficinas de la DTIE en París y Ginebra durante el período de evaluación.

## **2. Dificultades principales**

53. Como cuestión general, hay que reafirmar y ampliar los conocimientos que tiene el personal de los distintos programas acerca de esferas de responsabilidad inmediata de la División que no son los suyos propios.
54. Es menester crear capacidad y sensibilizar a nivel de toda la División de manera que el personal de todas las subdivisiones conozca a fondo el alcance total de todos los programas de trabajo de la DTIE. Esto ayudará al personal a determinar las posibilidades de promover un aumento de la colaboración y mayores sinergias que son esenciales para una eficaz ejecución del programa de trabajo para 2010-2011. Cabe esperar que la preparación de los planes de trabajo para este programa de trabajo introduzca un aumento de la atención a los métodos de programación conjunta, no solo entre las divisiones del PNUMA sino también entre las subdivisiones de la división.
55. La Subdivisión de Productos Químicos ha desempeñado una importante función en el desarrollo del SAICM. Sin embargo, a juicio del equipo de evaluación, las diversas funciones que desempeñan

el PNUMA en general, y la DTIE en particular, en el SAICM crearon una situación de posible conflicto de intereses, en la que el PNUMA es síndico del fondo y la Subdivisión de Productos Químicos desempeña las funciones de secretaría. El Comité de Aplicación del Fondo Fiduciario del Programa de inicio rápido está integrado por siete organismos del Programa Interinstitucional de gestión racional de los productos químicos que también reciben fondos del SAICM; esto podría dar origen a un conflicto de intereses entre todos los miembros, riesgo que se ha reconocido y examinado en el reglamento del Comité, en el que se dispone que “cuando una organización que esté representada en el Comité participe en un proyecto presentado al Comité para que éste lo examine, el representante de esa organización declarará su interés en el proyecto antes de que el Comité lo examine y se abstendrá de participar en la adopción de decisiones sobre el proyecto de que se trate”. Ahora bien, en esta evaluación se considera que hay cierta confusión entre las funciones que realiza el PNUMA en su calidad de síndico y de secretaría, y que ello requiere más aclaraciones. Por ejemplo, si bien la mayoría de las funciones de secretaría se resumen de hecho a la “prestación de servicios con neutralidad”, todo parece indicar que la función de selección de los proyectos que realiza la secretaría del PNUMA crea una situación de posible conflicto de intereses. Hay que dejar resuelta esta cuestión con toda prontitud para garantizar que las asociaciones creadas por el programa no se desestabilicen debido a la sospecha y a la desconfianza.

56. Aparte del hecho de que la Iniciativa Financiera tiene sus oficinas en la Subdivisión de Economía y Comercio, esta evaluación no encontró prueba alguna de que haya sinergia entre la Iniciativa y el resto de la Subdivisión. En la práctica parece haber más relaciones de trabajo entre la Iniciativa Financiera y la Subdivisión de Energía, y tal vez con la Subdivisión de Consumo y Producción Sostenibles aunque más limitada. Todo parece indicar que la decisión sobre la ubicación de la Iniciativa Financiera se adoptó por razones de conveniencia y no por cualquier otra razón institucional que promueva la sinergia y la colaboración efectiva respecto de la ejecución del programa de trabajo de la Subdivisión.
57. En esta evaluación se llega a la conclusión de que la estructura de la Subdivisión de Consumo y Producción Sostenibles no facilitó de inmediato las interacciones necesarias para ejecutar el programa de trabajo. Si bien esas interacciones requeridas/necesarias para que la colaboración fuese efectiva se establecieron a pesar de la estructura de la Subdivisión, es menester examinar esta situación y garantizar que “la forma siga a la función” y que la estructura ayude a promover las sinergias y la coordinación indispensables para que se lleven a cabo con eficacia las actividades relacionadas con el proceso de Marrakech. En vista de los grandes esfuerzos desplegados por la Subdivisión para facilitar y respaldar el proceso de Marrakech, todo parece indicar que habría que considerar que el proceso de Marrakech es el marco rector en el que se realizan las actividades de la Subdivisión de Consumo y Producción Sostenibles.
58. Durante la ejecución del programa de trabajo del PNUMA para 2010-2011 en el marco de la nueva Estrategia de Mediano Plazo del PNUMA, la División tendrá a su cargo la dirección de tres de los seis subprogramas temáticos: Cambio climático, Sustancias y desechos peligrosos y Eficacia de los recursos: consumo y producción sostenibles. Esto plantea problemas importantes ya que la responsabilidad de la División rectora será coordinar la labor realizada por las demás divisiones que contribuyen a cada subprograma. El personal de la DTIE en las oficinas de París y Ginebra tendrá que asumir la difícil tarea de coordinar la labor a distancia, sin la conveniencia administrativa añadida y la facilidad de comunicación de estar ubicadas en la sede junto con las demás divisiones que colaboran. Actualmente, la tarea de servir de enlace entre la DTIE y la sede recae en la Dependencia de Transporte con sede en Nairobi. Esta función impone una pesada carga de trabajo adicional y se desvía de la labor básica de la dependencia.
59. Es necesario aclarar en el PNUMA la función excepcional que puede desempeñar el Centro Internacional de Tecnología Ambiental en la promoción de mecanismos de reducción de los riesgos en relación con la prevención y el estado de preparación en casos de desastres y conflictos. Es necesario racionalizar la labor en materia de desastres y conflictos que llevan a cabo en el Centro

Internacional de Tecnología Ambiental del PNUMA, la Subdivisión de Gestión de Desastres y Situaciones posteriores a Conflictos de la DEPI y la Subdivisión de Alerta Temprana y Evaluación de la DEAT.

60. Este equipo de evaluación llegó a la conclusión de que no hay uniformidad en la nomenclatura de los títulos de la mayor parte del personal directivo superior de la División con la de la organización. Las subdivisiones de la DTIE están dirigidas indistintamente por jefes (consumo y producción sostenibles, SEC), directores (Acción Ozono, Energía) y directores y directores adjuntos (Productos Químicos, Centro Internacional de Tecnología Ambiental). Estos últimos cargos posiblemente se confundan con los que se utilizan a nivel de la División.
61. Al igual que ocurre con las demás divisiones, los procesos de contratación se consideran engorrosos y el período tan prolongado que demora la contratación de personal a menudo da por resultado que el PNUMA deje de contratar a los candidatos más calificados. Con un complemento de personal total de entre 150 y 200 funcionarios, siempre hay una contratación en trámite, sin embargo la DTIE solo tiene actualmente un trabajador de Servicios Generales que se ocupa de cuestiones de contratación. Suponiendo tasas de rotación del personal de aproximadamente el 10% del personal total al año; anualmente se contrata a unos 15 a 20 funcionarios.
62. La complejidad de la manera en que los diversos procesos administrativos funciona dentro de la división y entre la división y la sede puede dar lugar a considerables demoras e ineficiencias. La inmensa mayoría del personal entrevistado por el equipo de evaluación había experimentado considerables dificultades y frustraciones debido a los procedimientos administrativos de rutina. Está claro que la ubicación de la DTIE fuera de la sede puede imponer otras limitaciones a la eficacia y la realización oportuna de los procedimientos administrativos. Los problemas administrativos más comunes que se plantearon y que resultaron problemáticos fueron la aprobación de los viajes y, el más importante, la disponibilidad de información financiera exacta, que se agrava debido al limitado acceso al IMIS y a la aplicación *Crystal Reports*\*.
63. Los evaluadores determinaron que en la División existe la idea de que la comunicación efectiva es problemática y, aparte de las tareas que se realizan con los colegas inmediatos, el sentido de trabajo en equipo o de identidad del equipo parece limitarse a las dependencias y no se manifiesta a nivel de subdivisiones o de división. El personal de categorías inferiores del cuadro orgánico y de servicios generales no estaba seguro de cuánta colaboración y sentido de trabajo en equipo prevalecía en la DTIE entre los administradores superiores y los jefes de divisiones. Según informes se mantienen las reuniones administrativas semanales del personal superior de la DTIE, pero no siempre se comunica al resto de la División el programa que se va a examinar y, por consiguiente, el personal del cuadro orgánico no puede aportar ninguna contribución de importancia por medios de los jefes de sus subdivisiones. No obstante, las minutas de las reuniones de jefes de subdivisiones y de las reuniones del equipo directivo superior son distribuidas a todo el personal. Además, cada dos meses se celebra una reunión del personal con el Director y todo el personal de la DTIE, en la que se informa sobre cuestiones relacionadas con la DTIE y el PNUMA.
64. Aparte de la presentación semestral de informes del Sistema Integrado de Seguimiento e Información sobre la Documentación, se preparan los informes sobre la marcha de los trabajos que se piden en los documentos de los proyectos. Se trata a menudo de descripciones de las actividades de los proyectos y los productos que no transmiten una perspectiva de los progresos logrados. Estos informes suelen constituir el fundamento para el desembolso de fondos de los proyectos en las diferentes etapas del proyecto. El examen de una muestra de estos informes y de las conclusiones de las evaluaciones demuestra que su calidad varía considerablemente. La profundidad de la información y del análisis que se presenta en estos informes varía también

---

\* N del T. Aplicación de inteligencia empresarial utilizada para diseñar y generar informes a partir de una amplia gama de datos de distintas fuentes.

considerablemente de muy buena a mediocre. Lo que sí está claro es que, además del FMAM y algunos proyectos más grandes de la DTIE, no se ha previsto debidamente la inclusión de los planes de supervisión y evaluación a nivel de proyectos. Esta conclusión específica no se limita a la DTIE. En muchas evaluaciones del PNUMA es común llegar a esta conclusión, debido a que, hasta hace poco tiempo, no se había establecido el requisito específico de incluir en el diseño de los proyectos un plan de supervisión y evaluación con especificación de costos.

65. Un subcontratista presta servicios de seguridad para la Oficina de París y en la evaluación se señalaron algunas deficiencias/defectos en los acuerdos vigentes (párrafo 119).
66. Muchos funcionarios señalaron que eran pocas o ninguna las posibilidades de que todo el personal de la DTIE se reuniera. Algunos funcionarios de oficinas exteriores con varios años de servicio en la División nunca han tenido la oportunidad de visitar la oficina de la División para reunirse con otros funcionarios de la DTIE. El personal de servicios generales no suele recibir capacitación ni tiene oportunidad de recibir orientación de algún homólogo de las oficinas de París o Nairobi. De igual modo, la capacitación que se imparte al personal de categoría P/L ha sido limitada. Lo cierto es que las posibilidades de capacitación creadas en la organización suelen beneficiar al personal de la sede y, a pesar de que están abiertas al personal de las oficinas exteriores, no se sufragan los gastos relacionados con la participación de estos. En la sede se imparte medio día de capacitación durante varios días para que el personal de Nairobi pueda compensar sus actividades de capacitación y sus deberes diarios; esto reduce aun más la posibilidad del personal ubicado en oficinas de otros países de asistir, ya que se incurriría en gastos de viaje y dietas más elevados.
67. Algunas cuestiones que ha abordado la SEC en relación con la política de comercio agrícola parecen coincidir en gran medida con la labor que realizan algunos centros del GICAI, como WorldFish en el caso de los subsidios a la pesca y el Instituto Internacional de Investigaciones sobre Política Alimentaria, por lo general, más relacionados con la política agrícola y las cuestiones del intercambio comercial.
68. Debido a los limitados recursos que se le han asignado, el Programa Intercambio de Jóvenes de la Subdivisión de Consumo y Producción Sostenibles ha quedado prácticamente huérfano y al parecer lucha por sobrevivir.
69. Pese a la considerable claridad de la estrategia y el enfoque aplicado a su labor en materia de energía que está logrando ganancias sustanciales por medio de la Iniciativa de financiación de la energía sostenible, no se trabajó suficientemente en los aspectos normativos de la labor de la DTIE del PNUMA en lo relativo a los marcos normativos ni en el apoyo a los gobiernos en la formulación de políticas en el sector energético. Según el personal, parece haber una “falta de coincidencia entre las expectativas de la administración del PNUMA en relación con los países y los recursos para prestar el apoyo necesario a los gobiernos”. Pese a que la administración ha vuelto a mostrar interés en las cuestiones relacionadas con la política energética desde finales de 2008 y a que ahora hay un “fondo para la energía” con dos funcionarios que trabajan en la Subdivisión de Energía, estos no bastan para desplegar los esfuerzos necesarios para emprender esta labor normativa de manera integral. El PNUMA tiene claras posibilidades de prestar asesoramiento normativo a los países para ayudarlos en la preparación de muy diversas iniciativas en materia de nuevas energías.
70. Según el personal, el programa de trabajo del Centro Internacional de Tecnología Ambiental está cada vez más desvinculado de su mandato original de trabajar en Shiga, y de las prioridades de la organización anfitriona de la oficina de Shiga, el Comité Internacional del Medio Lacustre, en materia de gestión integrada de los lagos y los recursos hídricos. Si bien es cierto que las necesidades de una autoridad local, sea o no una institución anfitriona, no pueden dictar las prioridades del PNUMA, es indispensable comunicar periódicamente y con claridad los cambios en las prioridades del PNUMA al gobierno de la prefectura y hay que determinar las sinergias entre la labor del PNUMA y las prioridades locales. De hecho, es importante que se examine si el

mandato de la Oficina de Shiga sigue siendo importante para la labor sobre “gestión integrada de los lagos y los recursos hídricos” a fin de determinar la mejor manera de conciliar el mandato con el interés actual del PNUMA en el saneamiento y el aumento de la calidad del agua.

71. En la evaluación se llegó a la conclusión de que es evidente que no se cuenta con personal suficiente en los tres pilares (desechos sólidos, preparación para casos de desastres, agua y saneamiento) de la labor del Centro Internacional de Tecnología Ambiental. Un funcionario de categoría P-3 se ocupa del programa sobre desechos sólidos, uno del programa de preparación para casos de desastre y tres en el programa de agua y saneamiento. En la evaluación se determinó además que la separación del Centro en dos oficinas, una en Osaka y la otra en Shiga, inhibe la unificación del sentido de pertenencia al Centro Internacional de Tecnología Ambiental. Esto se agrava por la realidad de que la mayoría de los funcionarios del cuadro orgánico está trabajando en los problemas por su propia cuenta, excepto en el proyecto de las marismas iraquíes.
72. Según las disposiciones actuales, las relaciones entre la presentación de informes y las responsabilidades programáticas de la Directora Adjunta no están claras; en la descripción del puesto de director adjunto no se ha asignado responsabilidad programática/temática aunque la Directora Adjunta ha asumido la responsabilidad de supervisar y orientar la esfera temática de la gestión de los desechos, la presentación de informes del personal interesado sigue correspondiendo al Director. Algunas otras relaciones sobre presentación de informes con el Centro Internacional de Tecnología Ambiental parecen ser subóptimas.
73. El personal del Centro Internacional de Tecnología Ambiental señaló que, pese a que medio ambiente para el desarrollo tiene una columna regular en uno de los principales periódicos nacionales del Japón, el público sigue sin conocer a fondo la labor que realiza el PNUMA en el país. Es indispensable contar con material para exposiciones, publicaciones destinadas a orientar al público y recursos para apoyar las reuniones públicas oficiales en determinadas prefecturas japonesas.
74. En la evaluación se determinó que había mucho interés y gran incertidumbre acerca del actual enfoque del PNUMA relativo a la movilización de recursos en lo relativo a quién estaba autorizado a hacer qué y en qué medida se habían procurado oportunidades de financiación a nivel central por medio de la función de movilización de recursos en Nairobi. A diferencia del enfoque centralizado que el personal consideró que era el requisito actual del PNUMA, el principal mensaje propuesto en el actual proyecto de política del PNUMA<sup>4</sup> es el de un “enfoque de movilización federada de recursos”, en el que se prevé que las divisiones participen y aprovechen las oportunidades de que se disponga para la movilización de recursos, todo lo cual se apoyará en la coordinación a nivel de todo el PNUMA que prestará la Sección de Movilización de Recursos. Se proyecta el establecimiento de una “Red virtual de movilización de recursos” en el PNUMA y en todas las divisiones y oficinas regionales los enlaces coordinarán la “movilización federada de recursos”. A principios de 2009, el personal de la DTIE no había recibido comunicación acerca de este enfoque.
75. Es preocupante la tendencia del FMAM a dejar de financiar proyectos de la DTIE, dado que la labor y el personal que se sufragan con cargo a los recursos del FMAM suelen tener importancia estratégica para el programa de trabajo del PNUMA y la DTIE. La estrategia a más largo plazo de la DTIE en relación con la comisión que cobra el FMAM por la labor de inspección y supervisión de los proyectos que financia tendrá que examinarse con detenimiento. En el pasado, el personal de la DFAMAM ha trabajado en locales de la DTIE, por lo que está algo confusa la separación entre la ejecución de los proyectos del FMAM y las funciones de supervisión e inspección, que exigen las mejores prácticas. Se produjo un desacuerdo entre la DFAMAM y la DTIE respecto de

---

4. Proyecto de directrices de trabajo del PNUMA sobre la movilización de recursos, Sección de Movilización de Recursos, 2008.

la comisión que cobra el FMAM (10% del presupuesto aprobado del proyecto), en el que la DTIE argumentó que los costos de preparación de proyectos debían sufragarse con cargo a la comisión del FMAM, mientras que la DFMAM alegaba que compartir la comisión pagada al organismo de ejecución implicaba que la DTIE estaría asumiendo esa función. Esto impediría a partir de entonces que la DTIE ejecutase el proyecto conforme a las mejores prácticas y a la limitación que impondría la DFMAM. En la evaluación se señala que si se aprobaba esa distribución de la comisión, habría que aplicar esto mismo a todos los proyectos del FMAM ejecutados internamente en otras divisiones del PNUMA, lo que indirectamente proporcionaría un incentivo financiero para que la DFMAM prefiriese asociados internos en la ejecución de proyectos.

76. En general, podría mejorar sustancialmente el vínculo entre la gestión financiera y la gestión del programa/de la actividad ten la DTIE. Muchos funcionarios del cuadro orgánico señalaron que se carecía de datos financieros en tiempo real de interés para sus responsabilidades programáticas y que era necesario tener un mayor acceso al IMIS y a la aplicación *Crystal Reports*. Según el personal del cuadro orgánico, pese a su utilidad, no se podía disponer constantemente de datos financieros mensuales. La falta de información financiera actualizada en general ya sea a nivel central del PNUMA o de la propia División, obliga a muchos funcionarios con responsabilidades financieras o presupuestarias a crear sus propios sistemas contables paralelos. La gestión efectiva y eficaz de las actividades que constituyen el programa de trabajo requiere un conocimiento detallado de los progresos técnicos logrados en relación con los recursos financieros gastados. Pese a que se trata de un grave problema, no se circunscribe solo a la DTIE, ya que se trata de una cuestión que tiene que analizarse en toda la organización.
77. En relación con los procesos administrativos que funcionan fuera de la División, algunos consideran que la política de publicaciones del PNUMA es muy rígida y el personal ha experimentado dificultades con los prolongados períodos que requiere el proceso de aprobación de las publicaciones antes de entrar en prensa. La presentación a la DCIP con seis meses de antelación antes de la publicación puede convertirse en un problema cuando hay que tomar en consideración las opiniones de los interesados directos sobre los proyectos de documento y los plazos para la publicación dependen de procesos y actividades internacionales. La puntualidad relacionada con la publicación de los materiales no siempre es compatible con el tiempo que requiere el proceso de aprobación de las publicaciones. En algunos casos la DTIE ha gestionado la publicación con otras organizaciones que pueden encargarse de ello de manera más expedita.
78. Las especialidades del personal de otras divisiones asignado a trabajar en subprogramas temáticos dirigidos por la DTIE tal vez no sea la combinación perfecta para ejecutar el programa de trabajo de la manera más eficaz. El PNUMA tiene el reto de aprovechar al máximo su capacidad instalada, es decir combinar las capacidades del personal de que dispone con los conocimientos especializados y los lugares en que hacen falta para ejecutar el programa de trabajo. Cuando no se logra una buena compatibilización aumentan los riesgos que entraña la ejecución efectiva.
79. La Oficina de la División en París no ha suscrito ningún acuerdo de país sede con Francia. Pese a que la DTIE goza actualmente de muchas de las prerrogativas concedidas a los organismos de las Naciones Unidas con sede en Francia, no es menos cierto que la División las disfruta con carácter especial. En este sentido, la Oficina de la División sigue siendo vulnerable a los cambios en la política/la actitud del gobierno. El PNUMA ha hecho gestiones de alto nivel para examinar esta situación por medio del acuerdo de país sede de la UNESCO sin éxito hasta el momento.

## B. Recomendaciones

80. En la evaluación se formulan algunas recomendaciones, algunas de las cuales figuran a continuación (aunque no se sigue un orden de prioridad en particular).

81. Según informes recibidos durante la evaluación, la autoridad competente, a saber la Conferencia, había iniciado ya un proceso de examen. En su resolución II/3 aprobada en su segundo período de sesiones celebrado recientemente, la Conferencia pidió a la Junta Ejecutiva del Programa de inicio rápido que evaluara el Programa y formulara recomendaciones que examinaría la Conferencia en su tercer período de sesiones. La secretaría redactará el mandato para la evaluación, que será examinado por la Junta Ejecutiva en su próxima reunión anual que se celebrará en abril de 2010. La evaluación apoya la opinión de que el PNUMA, en su condición de miembro de la Junta, debería ser partidaria de que se examinasen los procedimientos actuales para aprobar proyectos financiados por el Fondo Fiduciario. En el examen se podría considerar, como parte de la estructura de utilización del Fondo Fiduciario, la inclusión de un grupo de expertos independiente encargado de examinar, evaluar y dar a conocer públicamente los méritos relativos de las propuestas de proyectos del Fondo Fiduciario del SAICM (Inicio rápido). El Comité de Aplicación del Fondo Fiduciario del Programa de inicio rápido aprobaría entonces proyectos de la más alta calidad.
82. El Director de la División debería revisar la localización de la Iniciativa de Servicios Financieros y determinar el lugar óptimo para que la iniciativa pueda aprovechar las sinergias y colaboraciones pertinentes.
83. El equipo de evaluación opina que para hacer realidad la “producción” y el “consumo” sostenibles, el Director de la División debería revisar la estructura de la Subdivisión de Consumo y Producción Sostenibles. La nueva estructura podría incluir una dependencia normativa que se ocuparía de las actividades normativas de la Subdivisión (el proceso de Marrakech, los AMUMA y los ODM sobre pobreza, consumo y producción sostenibles, economía verde), y otras tres dependencias que se ocupan de la gestión sostenible de los recursos (agricultura, recursos hídricos, grupo internacional de expertos sobre gestión sostenible de los recursos, grupo internacional sobre el ciclo de vida, etc.), Empresas e industrias sostenibles (Iniciativa Mundial sobre la Presentación de Informes, centros nacionales de producción menos contaminante, turismo, petróleo y gas, metales y minería, desechos, construcción de edificios, etc.), y Consumo sostenible y comportamiento (adquisición sostenible, educación, ecoetiquetado, pasaporte ecológico y otras campañas análogas). La dependencia que se ocupa de actividades normativas y de política coordinará su labor en todas las demás dependencias para integrar plenamente las actividades del proceso de Marrakech en la labor de todas las dependencias.
84. Dado el amplio compromiso necesario para coordinar tres de las seis prioridades temáticas del PNUMA que requieren comunicación e interacción constantes con la sede, es indispensable que el Director de la DTIE asigne un Oficial de enlace de la DTIE en la sede para que desempeñe no solo una función administrativa sino también la de representación visible de la División.
85. Los directores de la DTIE, la DEAT y la DEPI deberán obrar de consumo para preparar un documento en el que se detallen con claridad la función y el mandato del PNUMA para abordar las dimensiones ambientales de los desastres y conflictos. Una descripción clara de la función y el mandato ayudaría a una coordinación y cooperación eficaz con otros organismos, como la OCAH, el ACNUR y el Equipo de las Naciones Unidas para la evaluación y coordinación en caso de desastre.
86. El Director de la División debería considerar la posibilidad de armonizar la denominación de los cargos directivos del personal de la DTIE para que sean compatibles con la que habitualmente se utiliza en las demás divisiones de la organización.
87. El volumen de contrataciones justificaría la adición de un funcionario del cuadro orgánico encargado de recursos humanos en la Oficina de la DTIE, lo que podría ayudar a reducir al mínimo las demoras en la contratación y la clasificación que se prevén cuando en julio de 2009 se introduzca el nuevo reglamento de contratos y contrataciones de las Naciones Unidas. El Director de la División debería considerar la posibilidad de pedir al Director Ejecutivo que asigne un nuevo puesto de plantilla con ese fin.

88. Las funciones de distintos funcionarios en los procedimientos administrativos respecto de quién aprueba qué entre Ginebra, París y Nairobi a veces no están claras. Por esa razón, se recomienda la preparación y actualización de un manual de procedimientos administrativos en el que se resuman los procesos que atañen a la DTIE, que se publicará electrónicamente en la Intranet de la DTIE.
89. Pese a que la evaluación está impregnada del intento de la organización de recabar periódicamente la opinión del personal por medio de encuestas de opinión del personal, el Director de la DTIE debería velar por que todos los años se pidiera información al personal. En la evaluación se destacaron algunos problemas y cuestiones (por ejemplo, trabajo de equipo, comunicaciones, eficiencia de los procesos administrativos, etc.), y se recomendó que se recabara periódicamente la opinión del personal. El estudio de la DTIE debería utilizar como modelo y parámetro la metodología más amplia del estudio del personal del PNUMA. El estudio de la División no se llevaría a cabo necesariamente en años en los que se realiza el estudio del personal del PNUMA.
90. Se deberían distribuir de rutina minutas resumidas de las reuniones del personal directivo superior a todo el personal de las diferentes subdivisiones y oficinas de la DTIE para promover un mayor conocimiento del programa de trabajo y de los problemas administrativos con que tropieza la División en su conjunto. El personal tendría un mayor conocimiento de la división gracias a esta información periódica sobre cuestiones relacionadas con la gestión y los programas que no corresponden a sus esferas de responsabilidad profesional inmediatas.
91. Para aumentar la atención que se presta a la labor efectiva de control y supervisión, el Director de la División debería cerciorarse de esto; en los documentos de proyectos se detallan los costos de los planes de supervisión y evaluación, mientras que en los planes de trabajo y las evaluaciones de la actuación profesional del personal figuran criterios sobre el desempeño en relación con la supervisión de proyectos.
92. En la evaluación se recomienda que la SEC examine sus actividades y se cerciore de que el interés fundamental de sus esfuerzos se basa en la ventaja relativa más amplia del PNUMA relacionada con su “poder de convocatoria” de procesos intergubernamentales, y el acceso a éstos. Como parte de este examen de las posibilidades de aumentar la colaboración estratégica entre el PNUMA y el sistema del GCIAI, la SEC deberá evaluar oficialmente esta colaboración. El GCIAI tiene la ventaja relativa de que lleva a cabo investigaciones orientadas a la política.
93. La Subdivisión de Consumo y Producción Sostenibles debería examinar su labor relativa al Programa de Intercambio de Jóvenes y determinar si debería abandonarse o fortalecerse significativamente. Si se retiene, el Programa de Intercambio de Jóvenes obligará a aumentar la asignación de recursos y habrá que promover la colaboración entre subdivisiones (por ejemplo, con actividades de sensibilización y educación de AcciónOzono). También hay sinergias con el programa Tunza de la DCIP, que habría que considerar.
94. En la presente evaluación se recomienda que la Subdivisión de Energía incremente sus esfuerzos y los recursos asignados para apoyar a los gobiernos en la formulación de políticas en el sector de la energía.
95. En la presente evaluación se recomienda además que el Centro Internacional de Tecnología Ambiental elabore una estrategia. Esta estrategia debería prepararse utilizando un proceso de participación, dirigido por el nuevo Director del Centro Internacional de Tecnología Ambiental que incluye a todo el personal del Centro Internacional de Tecnología Ambiental en las oficinas de Osaka y Shiga, las organizaciones anfitrionas y los representantes del Gobierno del Japón.
96. El nuevo Director de Centro Internacional de Tecnología Ambiental examinará y modificará según proceda los acuerdos sobre presentación de informes en el centro.

97. Para aumentar las posibilidades de movilización de recursos por mediación del Gobierno del Japón y obtener más apoyo de la población en el Japón, hace falta incrementar las actividades y los recursos asignados a las actividades del PNUMA relacionadas con la sensibilización del público en el país. El Director de Centro Internacional de Tecnología Ambiental debería movilizar recursos para apoyar estas actividades (por ejemplo, incluir una partida en el presupuesto para sensibilización en las propuestas de proyectos del Centro Internacional de Tecnología Ambiental) y procurar activamente la colaboración y las sinergias con la DCIP para prestar asistencia a las actividades de sensibilización.
98. En la evaluación se recomienda que se renueven las actividades para comunicar el enfoque del PNUMA sobre la movilización de recursos entre la sede y las oficinas exteriores y dentro de la DTIE. La política debe fundamentarse en la información proporcionada por la Sección de Movilización de Recursos, que explique lo que en la práctica significan los esfuerzos de movilización “federada” de los recursos para el personal del cuadro orgánico encargado de programas. La Sección de Movilización de Recursos celebrará sesiones informativas interactivas con el personal de la DTIE (y el personal de otras divisiones).
99. Si pagar la comisión en común reduce la visibilidad financiera de la DFMAM, esto a su vez podría debilitar la “estrategia del PNUMA en el FMAM”. Pese a que esta circunstancia no es precisamente un interés inmediato de la DTIE, posiblemente tenga una gran importancia estratégica para el PNUMA, por lo que debería ser analizada exhaustivamente y resuelta por el equipo directivo superior.
100. Los evaluadores señalan la necesidad urgente de establecer un sistema de base de datos sobre los proyectos que proporcione el vínculo con la información financiera, presupuestaria y de gastos correspondiente no solo en la DTIE sino para el PNUMA en su conjunto. A decir verdad, todo parece indicar que ese sistema es la condición previa para una gestión eficaz basada en los resultados y la Sección de Control de Calidad (SCC) y la Sección de Servicios Corporativos (SSC) deberían establecerlo como cuestión de máxima prioridad.
101. El PNUMA debería examinar su política de publicaciones con miras a garantizar que los procesos relacionados con la aprobación de documentos realmente alienten y promuevan las publicaciones en el PNUMA. Si en ese examen se determina que la política actual inhibe la publicación oportuna, se deberán hallar soluciones que quedarán reflejadas en una política revisada.
102. La Oficina Ejecutiva del PNUMA debería realizar un inventario de la capacidad técnica del personal de la organización en relación con las necesidades de capacidad que requiere la aplicación de la Estrategia de Mediano Plazo para 2010-2013. Se deberá utilizar la política de rotación para ayudar a la organización a aprovechar con más eficacia su capacidad instalada actual.
103. Hace falta que se siga tratando de asegurar un Acuerdo del PNUMA con el país sede, que se lleve a la práctica, utilizando como modelo el acuerdo con la UNESCO.

## C. Respuesta/Medidas de la administración

104. Las conclusiones de la evaluación fueron presentadas al Director y a los jefes de subdivisiones y el informe final fue distribuido a todo el personal de la División y a los demás directores de divisiones de la organización para que formularan sus observaciones. Las observaciones recibidas han sido examinadas con detenimiento y se incorporaron en el informe las revisiones pertinentes, según fue necesario. La División elaboró la respuesta oficial de la administración a las recomendaciones de las evaluaciones.

### III. Conclusiones de la evaluación a fondo de los proyectos en el contexto de las prioridades temáticas del PNUMA

105. La dirección estratégica del PNUMA centra sus esfuerzos en cumplir su mandato ejerciendo la dirección de los asuntos ambientales en las seis esferas temáticas prioritarias interrelacionadas. Esas esferas temáticas y sus objetivos específicos se resumen a continuación en el cuadro 1.

**Cuadro 1: Seis prioridades temáticas interrelacionadas del PNUMA para el período 2008-2009**

Prioridades temáticas	Objetivos	Evaluaciones a fondo analizadas
Cambio climático	Fortalecer la capacidad de los países para integrar las respuestas al cambio climático en los procesos de desarrollo nacional	7
Desastres y conflictos	Minimizar las amenazas ambientales para el bienestar humano derivadas de causas ambientales y de las consecuencias de conflictos y desastres	2
Gestión de los ecosistemas	Para países que utilizan el enfoque por ecosistemas para mejorar el bienestar humano	19
Gobernanza ambiental	Se fortalece la gobernanza ambiental a nivel nacional, regional y mundial para abordar las prioridades ambientales convenidas	4
Sustancias y desechos peligrosos	Minimizar el impacto de las sustancias y los desechos peligrosos en el medio ambiente y los seres humanos	2
Eficacia de los recursos – Consumo y producción sostenibles	Los recursos naturales se producen, procesan y consumen de una manera ambientalmente más sostenible	4

106. Dado que el PNUMA avanza en la ejecución de su programa en relación con estas nuevas prioridades temáticas, las conclusiones y las enseñanzas aprendidas de las evaluaciones a fondo pueden ayudar a fundamentar el diseño de proyectos, la planificación y la ejecución de proyectos y programas.
107. Durante los años 2008 y 2009, se llevaron a cabo un total de 41 evaluaciones, de las cuales 38 fueron evaluaciones de proyectos. Una de ellas fue un estudio de gestión y otra de la evaluación de un programa y la tercera, la evaluación de una asociación del PNUMA. Los proyectos evaluados representaron un valor monetario de más de 217 millones de dólares y fueron clasificados con arreglo a las prioridades temáticas del PNUMA (cuadro 1). Las evaluaciones de proyectos abarcaron 4 evaluaciones de mitad de período, 34 evaluaciones finales y 1 examen independiente de mitad de período, y abarcaron algunas esferas temáticas, entre ellas la conservación de la diversidad biológica, el cambio climático, la gestión de los recursos naturales, los COP, la transferencia de tecnología y las energías renovables (la lista completa de las evaluaciones realizadas figura en el anexo I).
108. La Oficina de Evaluación calificó de “satisfactorios” los resultados generales de los proyectos evaluados, tomados en conjunto. A continuación figura una síntesis de las conclusiones de algunas de las evaluaciones organizadas por tema.

## A. Cambio climático

109. El objetivo del proyecto “Evaluaciones de los impactos de una adaptación al cambio climático en múltiples regiones y sectores” (AIACC) era establecer métodos reconocidos internacionalmente y resultados evaluativos del estado de preparación y la planificación para reducir los efectos adversos del cambio climático y más concretamente, facilitar la planificación y la adopción de medidas de adaptación al cambio climático en regiones vulnerables del mundo en desarrollo. El principal resultado del proyecto fue la realización de 24 evaluaciones regionales y nacionales de los efectos del cambio climático, las vulnerabilidades y la adaptación a este en determinados países en África, Asia, América Latina, y algunos países insulares del Caribe y de los Océanos Índico y Pacífico.
110. El AIACC logró la participación de un gran número de interesados directos, a saber gobiernos de países, instituciones académicas y comunidades de países en desarrollo, y pudo fortalecer su capacidad para evaluar los efectos del cambio climático, las medidas de adaptación y las vulnerabilidades residuales. Durante la ejecución del proyecto se impartió capacitación a más de 100 científicos en los inicios de su carrera y otros profesionales. Las evaluaciones de subproyectos permitieron formular y aplicar métodos e instrumentos muy innovadores, ayudaron a suplir la gran falta de información y destacaron la peligrosidad del cambio climático para el desarrollo económico, la vida y los medios de subsistencia y para la salud del medio ambiente y los ecosistemas. El método de preparación y ejecución del AIACC de abajo a arriba y el procedimiento descentralizado de “no intervención” del PNUMA, que algunos interesados directos criticaron, dieron magníficos resultados. Sin embargo, el proyecto experimentó algunas deficiencias en la supervisión y evaluación, sobre todo en la etapa de preparación y diseño de proyectos.
111. La eficacia del proyecto fue sumamente alta. Las principales contribuciones se centraron en promover el conocimiento técnico de las características y consecuencias del cambio climático para muchos países y regiones del mundo en desarrollo. El proyecto resultó también muy eficaz si se mide por el grado de aceptación de sus conclusiones mostrado por las instituciones internacionales, sobre todo el IPCC.
112. Otro proyecto relacionado con el cambio climático fue el Programa “Iniciativa Rural Africana para el Desarrollo de Empresas de Energía (AREED). AREED aplica un enfoque centrado en las empresas para crear una combinación de servicio de desarrollo de empresas y capital inicial a los empresarios de energías prometedoras, lo que les permite emprender y administrar empresas que facilitan servicios y productos energéticos modernos a comunidades rurales y periurbanas en cinco países de África occidental y meridional, a saber Ghana, Malí, Senegal, Tanzania y Zambia. El objetivo general de AREED es ampliar el acceso a la energía para contribuir al desarrollo sostenible y a la prosperidad de los países participantes.
113. El programa apoyó concretamente el surgimiento de pequeñas y medianas empresas nuevas, en particular en África occidental, en los sectores de energía renovable y rendimiento energético. Pese a las considerables dificultades con que tropezó el programa durante el período de lanzamiento, el proyecto logró crear capacidad de los asociados locales, en particular ONG y pequeñas y medianas empresas locales. El proyecto logró, conjuntamente con las ONG, crear materiales de consulta básicos, entre ellos una carpeta de materiales para los empresarios de la energía. Se observaron indicios de que tanto los gobiernos como agentes no estatales tenían al alcance una amplia gama de usos reales y posibles de los módulos de AREED.
114. La finalidad del proyecto “Actividades facilitadoras de la preparación de un programa de acción nacional para la adaptación (NAPA) en Mauritania, Senegal, Djibouti, Haití, Comoras, Tanzania, Uganda, Liberia, Lesotho, Rwanda, Gambia, República Centroafricana y Afganistán” era crear NAPA que funcionen como canales de comunicación simplificados, rápidos y directos respecto de las necesidades urgentes e inmediatas de adaptación al cambio climático en el caso de los países menos adelantados.

115. La ventaja fundamental del proceso de NAPA fue la puesta en marcha de procesos de participación y consulta de alta calidad, con lo que se acumuló amplia información gracias a que todos los grupos y los interesados directos principales estuvieron representados. El proceso de participación permitió efectivamente hacerse una idea del cambio climático, las vulnerabilidades y los mecanismos para hacer frente, así como crear oportunidades de aprendizaje.
116. La mayoría de los países pudieron formular sus NAPA y todas ellas fueron compatibles con el objetivo previsto de comunicar necesidades de adaptación urgentes e inmediatas. La mayoría de los NAPA presentaron un alto grado de pertinencia y posibles sinergias en relación con las prioridades nacionales, y fueron pocos los casos de integración de los NAPA en la planificación ordinaria del país.
117. Pese a que muchos países experimentaron demoras durante las etapas de puesta en marcha e inicial, la mayoría de los países se desempeñó dentro de expectativas razonables en cuanto a los elementos de la planificación de los proyectos. La dificultad principal del proyecto siguió siendo la sensibilización. Aunque se llevaron a cabo algunas iniciativas para dar a conocer el proceso de la NAPA las cuestiones de adaptación, las campañas fueron mayormente actividades con fines específicos y se discontinuaron cuando terminó el proyecto. En algunos casos, los países no completaron la última etapa del proceso, que era la traducción y difusión de sus NAPA.
118. El objetivo del proyecto “Promoción del rendimiento energético industrial mediante un sistema marco de gestión de la producción menos contaminante/del medio ambiente” era reducir la emisión de gases de efecto invernadero en las pequeñas y medianas empresas de seis países: China, India, Viet Nam, República Checa, Hungría y República Eslovaca.
119. El proyecto sensibilizó al público y creó capacidad para la integración de prácticas de rendimiento energético y producción menos contaminante en las pequeñas y medianas empresas. Por otra parte, el proyecto logró cumplir su objetivo de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en todos los países participantes con la determinación y puesta en práctica de las mejoras en el rendimiento energético como parte integrante de la producción menos contaminante y las auditorías de la gestión del medio ambiente. Pese a que no se trata de un objetivo oficial del proyecto, en los países participantes que fomentan el rendimiento energético y la producción menos contaminante han surgido políticas a nivel nacional/regional. Ahora bien, no hubo pruebas convincentes de que la formulación o transformación de estas políticas a nivel nacional podría atribuirse al proyecto.
120. Se revisaron los plazos y las asignaciones presupuestarias. Se previó que el proyecto durara unos 20 meses pero más tarde se revisó y se prorrogó a 63 meses. Sin embargo, pese a todas las revisiones el costo total del proyecto permaneció invariable.
121. Uno de los logros importantes del proyecto fue la publicación por la DTIE del PNUMA y el centro nacional de producción menos contaminante de la India de un manual sobre producción menos contaminante y rendimiento energético. El proyecto logró también establecer redes de intercambio de conocimientos entre los centros nacionales de producción menos contaminante participantes mientras duró el proyecto.

## B. Desastres y conflictos

122. El objetivo general del proyecto “Planificación del uso sostenible de la tierra para la gestión integrada de la tierra y los recursos hídricos con miras a la preparación en casos de desastres y la reducción de la vulnerabilidad en la cuenca del Limpopo” era la formulación y aplicación de mecanismos participativos de uso de la tierra y de planes de gestión sostenible de la tierra en la cuenca fluvial del Bajo Limpopo a fin de reducir las inundaciones de tierras, ecosistemas y asentamientos humanos.

123. El proyecto se ocupa de las inundaciones, la mitigación de las crecidas y la reducción del riesgo de inundación en la cuenca del río Limpopo basándose en la premisa de que las inundaciones y la crecida del río forman parte integrante del ciclo hidrológico y no se pueden tratar por separado. Cuatro países comparten la cuenca fluvial del Limpopo, a saber, República de Sudáfrica, República de Botswana, República de Zimbabwe y República de Mozambique. Dado que en los últimos tiempos se han registrado reiteradas inundaciones que afectan a la cuenca fluvial del Bajo Limpopo, los países interesados de la Comunidad de Desarrollo de África meridional (SADC) han expresado su interés en buscar solución a este problema. La cuenca es el sostén de varios ecosistemas importantes, así como de una población de unos 14 millones de personas.
124. Pese a la lentitud con que comenzó el proyecto debido a los procedimientos de contratación, a demoras experimentadas mientras se negociaba la participación de Botswana en la ejecución del proyecto y a otros contratiempos relacionados por el limitado presupuesto y los ambiciosos objetivos planteados en el proyecto, se obtuvieron productos que beneficiaron a los países y las comunidades de la cuenca. Las demoras no parecen haber afectado la calidad de los productos. En cada país y en cada lugar se llevaron a cabo actividades análogas; sin embargo, en algunos casos se utilizaron métodos diferentes. Se elaboraron al menos 24 informes, algunos mapas y otros documentos; cada uno de ellos era independiente de los demás y abordaba un componente específico del proyecto. Esto se consideró un logro importante del proyecto. El producto final, el Plan de Acción para la Cuenca del Limpopo, fue presentado al finalizar el proyecto, pero todavía no se está ejecutando.

## C. Gestión de los ecosistemas

125. Con el proyecto “Regresión de las tendencias a la degradación ambiental en el Mar de China meridional y el Golfo de Tailandia” había la intención de “crear un entorno a nivel regional, en el que se aliente y fomente la colaboración y la asociación, entre todos los interesados directos y a todos los niveles, para buscar solución a los problemas ambientales del Mar de China meridional; y aumentar la capacidad de los gobiernos participantes para integrar las consideraciones ambientales en la planificación nacional del desarrollo”. Los objetivos y componentes del proyecto tuvieron que ver mayormente con los problemas ambientales en el Mar de China meridional.
126. El proyecto logró crear un mecanismo oficial de consultas a nivel intergubernamental sobre cuestiones relacionadas con el medio ambiente de interés regional en la Mar de China meridional y su diseño promovió los esfuerzos de cada país participante para coordinar las actividades entre las instituciones, los organismos públicos y las organizaciones no gubernamentales. Además, las actividades realizadas en el sitio de demostración del proyecto contribuyeron a perfeccionar las estrategias nacionales de gestión de los hábitats marinos y costeros.
127. El proyecto aportó una importante contribución a la coordinación regional de la gestión del medio costero y marino del Mar de China meridional mediante la creación de nuevas redes regionales de instituciones de gestión ambiental, organizaciones no gubernamentales y profesionales de los siete países participantes, además de las que ya existían. Mientras duró el proyecto, estas redes funcionaron satisfactoriamente, se celebraron reuniones periódicamente y se prepararon documentos que contenían datos sobre el estado del medio ambiente, así como sobre cuestiones de importancia para la gestión de los ecosistemas.
128. En resumen, el proyecto logró magníficos resultados y pudo lograr sus objetivos y resultados con los recursos previstos. La estructura institucional y el marco de gestión establecidos por el proyecto eran sumamente complejos y obligaron a establecer una amplia coordinación y comunicación con muchas organizaciones y organismos en cada uno de los países participantes. Sin embargo, la estructura administrativa se destacó por sus buenos resultados, primeramente porque se estableció una clara separación entre el órgano normativo encargado de adoptar decisiones y el

foro científico y técnico y también porque todos los especialistas que participaron en el proyecto fueron aportados por la región.

129. El proyecto resultó muy eficaz al hacer participar a toda una gama de interesados directos en calidad de coordinadores políticos y técnicos. Además, el proyecto demostró un grado de transparencia considerablemente alto, mediante la difusión pública de toda la documentación del proyecto.
130. Dado que uno de los objetivos importantes era la formulación de un Programa de acción estratégico para la región, en todo momento se previó la necesidad de contar con un proyecto de seguimiento para la ejecución del programa de acción estratégico. Por eso, la sostenibilidad del proyecto de mares de China meridional depende de que los países participantes estén de acuerdo en seguir adelante con la ejecución del proyecto y de una decisión del FMAM de prestar apoyo y proporcionar financiación. Los siete países en su totalidad señalaron que estaban dispuestos a participar en dicha empresa regional. Sin embargo, cuando se llevó a cabo la evaluación, no había certeza de que China y Malasia participasen de lleno. Esta circunstancia afecta la probabilidad de que a largo plazo se mantengan los resultados del proyecto. Desde que se terminó la evaluación de los mares de China meridional, el personal de la DEPI informó de que durante la 20ª Reunión intergubernamental del COBSEA (Ciudad de Halong (Viet Nam), 2 a 5 de noviembre de 2009), todos los países del COBSEA han expresado su deseo de formular y ejecutar el proyecto de aplicación del Programa de acción estratégico y de apoyarlo.
131. El proyecto “Formulación de un Plan de acción para la gestión integrada de los bosques y la determinación de la infestación por insectos de los bosques de cedro en la región del Mediterráneo con hincapié especial en el bosque de cedros Tannourine-Hadath El-Jebbeh” tiene como finalidad es formular un plan de acción para la gestión sostenible e integrada de los bosques de cedros usando como ejemplo el bosque de Tannourine y buscar solución a las distintas amenazas al ecosistema silvícola. Además, el proyecto se propuso aumentar el intercambio de conocimientos institucionales y comunitarios, la educación y la creación de capacidad para la gestión de los bosques de cedro.
132. El bosque de cedros de Tannourine-Hadath El-Jebbeh, con una superficie de 600 hectáreas, es el bosque de cedros contiguo al Líbano más grande que queda de lo que solía cubrir la cadena montañosa occidental del Líbano. Los estudios preliminares indican que se trata de uno de los bosques más ricos en diversidad biológica de la región. Ahora bien, los bosques de cedros del Líbano se han reducido debido a la falta de una ordenación adecuada, a la tala ilícita y al pastoreo excesivo. En los últimos años, la infestación por un insecto del genus *Cephalcia*, se convirtió en una seria amenaza, lo que afectó aproximadamente al 70% del bosque. Se descubrió que la falta de intervención contra esta plaga hará que su población llegue a convertirse rápidamente en una epidemia. En vista de que la simple rociadura no es conveniente debido a sus posibles riesgos para el ecosistema forestal, se consideró una necesidad imperiosa que se utilizaran otros medios de gestión de la población de insectos.
133. El proyecto permitió elaborar un plan de gestión sostenible para la Reserva de Tannourine con miras a lograr un alto grado de protección, conservación, rehabilitación y gestión de la diversidad biológica, los hábitats y los procesos naturales para complementar la labor en marcha en la lucha contra las plagas de insectos. El proyecto proporcionó información sobre las posibles causas del brote de *Cephalcia* y establecer una nueva técnica de vigilancia para facilitar una detección más rápida de esos brotes. Gracias al proyecto se creó también una base de datos del Sistema de Información Geográfica (SIG), instrumentos de vigilancia esencial e importante, que se utilizará para la gestión de la Reserva Natural del Bosque de Cedros de Tannourine. Se organizaron cursos prácticos y cursillos de capacitación para crear la capacidad de diversos grupos. El proyecto llevó a cabo actividades de sensibilización acerca de la importancia de los bosques y la diversidad biológica mediante la preparación de materiales informativos y también mediante la capacitación

de diversos grupos destinatarios acerca de la lucha contra las especies invasivas, la ordenación forestal, la vigilancia de la flora y la fauna y el uso del SIG y de los sistemas mundiales de fijación de posiciones (GPS) en esta esfera y la movilización de recursos. El proyecto llevó a cabo también actividades encaminadas a crear un equipo de profesionales especializados en entomología forestal, ecología, diversidad biológica y esferas afines mediante el otorgamiento de becas para la obtención de maestrías en estas especializaciones.

134. El objetivo del proyecto “Fomento de un diálogo mundial sobre los océanos, las costas y los pequeños Estados insulares en desarrollo, y sobre los vínculos entre aguas dulces, zonas costeras y Marine “ era fomentar el diálogo mundial Sur-Sur y Sur-Norte, por medio del Foro Mundial sobre los Océanos, las Costas y las Islas, acerca de la realización de actividades encaminadas al logro de las metas del Plan de Aplicación Johannesburgo y el cumplimiento de los plazos relacionados con los océanos, zonas e islas costeras, con hincapié especial en los pequeños Estados insulares en desarrollo y los vínculos entre las aguas dulces y el medio costero y marino.
135. El proyecto evolucionó extraordinariamente en un período de tres años a medida que se produjo la rápida transformación en el entorno internacional y en las consiguientes demandas de sus destinatarios. La capacidad del proyecto para atraer a una amplia diversidad de partes interesadas hizo del Foro Mundial una plataforma excepcional e indispensable para el diálogo multipartito. El proyecto se convirtió en una plataforma intersectorial que sensibilizó a un amplio conjunto de encargados de adoptar decisiones sobre muy diversas cuestiones críticas relacionadas con la gestión y la gobernanza de los océanos previstas en los objetivos del Plan de aplicación de Johannesburgo y los ODM. El proyecto también logró establecer una fuerte relación con la Alianza de los Pequeños Estados Insulares al poner de relieve los problemas y las oportunidades que tenían ante sí los pequeños Estados insulares en desarrollo. El proyecto aportó importantes contribuciones a los procesos de las Naciones Unidas mediante el estudio de cuestiones relacionadas con la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica marina fuera de las zonas de jurisdicción nacional.
136. Pese a su corta duración, el proyecto logró establecer una sólida base para la estructuración y consiguiente desarrollo de una plataforma internacional excepcional e independiente con ganancias eficaces que se observan en i) la reunión de un conjunto de diferentes tipos de actores para analizar cuestiones normativas importantes; ii) el establecimiento de grupos de expertos y comités que participen en el diálogo, el debate y las recomendaciones sobre la manera de alcanzar los objetivos del Plan de aplicación de Johannesburgo y los ODM; iii) la promoción del debate sobre las modalidades de aplicación de esas recomendaciones. Ahora bien, el cumplimiento real de los acuerdos concertados en las conferencias depende de actores nacionales y regionales. El seguimiento y la prestación de apoyo permanente en formas diversas es un reto en este tipo de proyecto.
137. El proyecto “Establecimiento de la ECONET para la conservación a largo plazo de la diversidad biológica en las ecorregiones de Asia central” se proponía elaborar un plan para el establecimiento de una red ecológica en Asia central, que se integraría en los planes regionales y nacionales de desarrollo, y establecer mecanismos viables para la coordinación y colaboración interestatal a largo plazo a fin de conservar y aprovechar la diversidad biológica de manera sostenible en cinco países, a saber: Kazajstán, Kirguistán, Tayikistán, Turkmenistán y Uzbekistán.
138. El proyecto produjo un cambio sustancial en las políticas de conservación nacionales y regionales y la adopción de decisiones al respecto; facilitó el abandono de la práctica de reservar zonas protegidas aisladas (“islas en el océano”) en favor de la adopción del concepto bien definido de una red ecológica interrelacionada basada en valores de la diversidad biológica, prioridades de conservación y medidas prácticas. Los resultados más positivos del proyecto fueron impacto político, una campaña de promoción exitosa y enfoques participativos. Sin embargo, los objetivos del proyecto eran demasiado ambiciosos y no pudieron lograrse dentro de los límites de tiempo y

recursos disponibles. La realización de tareas técnicas adoleció de falta de inversión en la capacidad y la capacitación, mientras que la redistribución de fondos entre las tareas del proyecto dificultó el establecimiento de un sistema de información sobre la diversidad biológica.

139. El proyecto atrajo a un equipo básico multinacional así como a voluntarios de todos los países de Asia central. El plan ECONET para toda la región de Asia Central se llevó a cabo con éxito. Aumentó la capacidad de planificación de las redes ecológicas en las instituciones que acogieron el SIG de ECONET en Kazajstán y en los centros analíticos de Kirguistán y Tayikistán, aunque no se garantiza que estas capacidades puedan mantenerse en las condiciones de una economía en transición.
140. El Sistema de Información Geográfica (SIG) de ECONET ha integrado un conjunto excepcional de información acerca de la diversidad biológica que incluye factores socioeconómicos, zonas protegidas, humedales de importancia para la conservación y los principales datos cartográfico de base y ha elaborado un nuevo producto científico complejo – el mapa digital de los ecosistemas de Asia central. La información acumulada en el SIG de ECONET supera con creces los recursos de que se disponía a nivel nacional o internacional antes de la intervención del proyecto.
141. El objetivo del proyecto “Gestión de la vegetación autóctona de Botswana, Kenya y Mali: para la rehabilitación de tierras degradadas en zonas áridas de África” era promover la ordenación sostenible de pastizales/vegetación e integrar los conocimientos autóctonos en nuevos sistemas de ordenación de pastizales basados en las comunidades. La finalidad del proyecto era conservar la diversidad biológica y reverse la degradación de la tierra, que son ambos grandes problemas ambientales en las tierras áridas que abarcan cerca del 60% de África.
142. Pese a las buenas intenciones que se abrigaban con el proyecto, cuyo objetivo tenía suma importancia, el objetivo y los componentes fueron, por lo general, poco realistas y no se tuvieron en cuenta lo suficiente. Por esa razón, el proyecto en lo fundamental no ha podido lograr su objetivo por varias razones, la primera es la falta de tiempo. Cuando esto mismo tratan de hacer las comunidades aferradas a prácticas tradicionales y con pocos recursos, escasa educación, diferentes intereses y conceptos que no acaban de comprender como el de conservación de la diversidad biológica y el medio ambiente, la ordenación eficaz de los pastizales demoraría decenios en llegar a ser un modo de vida. Pese a que en la evaluación de mitad de período se señalaron estos defectos, no hubo tiempo suficiente para introducir todos los cambios necesarios. Sin embargo, se hicieron claros intentos de aplicar las recomendaciones y se lograron algunos progresos en la consecución del objetivo.
143. El proyecto se concibió para su ejecución a nivel regional, algo que no se consideró justificado, ya que los éxitos logrados en cada país habían limitado la pertinencia para los demás países que tenían tradiciones, culturas e idiomas diferentes. Además, el proyecto tenía el objetivo de conjugar dos objetivos muy contradictorios que incluso se excluyen mutuamente de los sistemas tradicional y moderno de la ordenación de pastizales, sin reconocer que son incompatibles. El objetivo era concentrarse en la vegetación autóctona, en cambio derivó hacia otros asuntos, y la vegetación autóctona fue solo un asunto de menor importancia. El proyecto pareció más un proyecto de desarrollo rural que patrocinaba una multitud de modos de vida/actividades de otro tipo que generan ingresos o “microproyectos” a fin de lograr la aceptación de las comunidades para las cuales la vegetación autóctona y la rehabilitación de los pastizales no tienen gran interés. Estos podrían haber sido más aceptables, si los objetivos del proyecto hubiesen sido diferentes.
144. El proyecto pudo transferir tecnología e información al público destinatario primordial por medio de la capacitación, aunque se consideró que algunos tenían poca importancia para la conservación de la vegetación autóctona. Ahora bien, el proyecto pudo elaborar un programa de maestría y también logró crear buena voluntad y un serio compromiso de las comunidades en todos los lugares donde se ejecuta el proyecto. El proyecto creó conciencia tanto a nivel de base como a

nivel del gobierno acerca de la importancia y las dificultades que entraña la gestión de los recursos naturales basada en las comunidades.

145. El proyecto “Reducción del impacto ambiental de la pesca de arrastre de camarones en los trópicos mediante la introducción de tecnologías de reducción de la captura accidental y el cambio de la gestión” se proponía reducir el descarte de pescado y otros animales como tortugas, capturados por los camaroneros fundamentalmente mediante la introducción de un número determinado de tecnologías de los países en desarrollo que reducen la captura de alevines y otras especies en forma accidental.
146. Al apoyar o emprender una amplia gama de actividades, desde experimentos técnicos con las artes de pesca hasta estudios científicos, por medio de cursos prácticos, reuniones y sesiones de capacitación, el proyecto obtuvo resultados excepcionales, ya que generó una valiosa información, aumentó los conocimientos y la sensibilización, creó capacidad y fomentó la cooperación en materia de gestión de la captura accidental y la reducción de los descartes. También ha influido en la formulación de políticas y la redacción de la legislación al incorporar esta importante cuestión ambiental y pesquera en las actividades principales.
147. Se formularon con claridad los objetivos del proyecto, aunque resultaron ser también sumamente ambiciosos. En el proyecto se subestimaron las necesidades de tiempo y trabajo de investigación sustancial, desarrollo y ensayos técnicos. Apenas se logró contribuir al objetivo relativo al impacto de la pesca de arrastre del camarón en los hábitats marinos, debido a que en el diseño del proyecto no se señalaron con claridad ni los resultados ni las actividades de apoyo. Sin embargo, es evidente que este objetivo no se podría abordar con eficacia con arreglo al presupuesto y a la duración del proyecto dado. Además, no se tuvo en cuenta en absoluto el tiempo necesario para la redacción y aprobación de la legislación pertinente.
148. No obstante, en lo que respecta a los resultados reales y posibles, el proyecto ha surtido claros efectos en la política y las estrategias de los países participantes. Esto se pone de manifiesto en la forma de una mayor sensibilización respecto de las cuestiones de la captura accidental y el descarte, la redacción y, en algunos casos, la promulgación de leyes y reglamentos y mediante planes de gestión especializados para la pesca del camarón en algunos casos. Esto incluye también a países y regiones donde la captura accidental representa un valor económico considerable (África, Asia sudoriental).

## D. Gobernanza ambiental

149. La finalidad del proyecto “Refuerzo normativo para un desarrollo económico ambientalmente racional y socialmente responsable” (PRODEV) era desarrollar una economía circular en China centrando la atención en la política y los interesados directos y la dinámica entre ellos. La ciudad de Guiyang fue la ciudad piloto, con atención especial a la importante función de los interesados directos en la aplicación de la política.
150. El proyecto PRODEV se concibió a partir del concepto de economía circular que la ciudad de Guiyang inició ya desde 2002. Semejante sentido de propiedad del proyecto fue el fundamento del éxito del proyecto PRODEV.
151. El proyecto alcanzó realmente sus objetivos, sobre todo en las etapas iniciales de la realización de un estudio del marco normativo, el análisis/la determinación de las deficiencias, los planes de acción y la intervención normativa a modo de demostración. El sentido de propiedad del gobierno local respecto del proyecto desempeñó una importante función al respecto, y se evidenció su dedicación en cada aspecto del proyecto. La delegación de responsabilidades estableció una clara distinción

- en las funciones que desempeñaban los distintos interesados directos. De esta manera, tanto los organismos nacionales como los locales contribuyeron al proceso de intervención normativa, y al mismo tiempo lograron el apoyo del sector privado. El proyecto aumentó la participación del público a medida que aumentaba el acceso a la información por medio de la página web y los foros públicos gracias a los cuales se dieron a conocer los beneficios de la economía circular. La educación del público acerca de los beneficios ambientales del proyecto contribuyó también a su aceptación.
152. Un total de 11 ciudadanos se pusieron en contacto con Guiyang en relación con su experiencia y las enseñanzas aprendidas en el proceso. La reproducción y función catalizadora de Guiyang se puede confirmar. Además, la experiencia de Guiyang sirve de referencia principal y fundamento para la promulgación nacional de la Ley sobre economía circular. Las experiencias ganadas y enseñanzas aprendidas en este proyecto se incorporaron en la carpeta de capacitación del PNUMA que se utilizará en otros proyectos internacionales.
  153. La introducción del método Oportunidad-Riesgo-Valor (ORV) demostró su importancia ya que facilitó la participación de los interesados directos durante las diferentes etapas del proyecto. Gracias a ello, se puso de relieve la importancia de los diferentes sectores en etapas específicas, lo que les da la oportunidad de procurar la optimización de las aportaciones.
  154. Por ser un proyecto piloto de economía circular, el grado de logro demostrado por el proyecto PRODEV demuestra que los funcionarios chinos aprendieron de sus homólogos. Sin embargo, hubo dos inconvenientes que deslucieron los resultados del proyecto: uno guarda relación con la no comparecencia de los alcaldes delegados de Europa debido a la norma que impide que se utilicen los fondos de la economía circular para sufragar la participación de alcaldes europeos; el otro guarda relación con las demoras que trajeron consigo los cambios en el personal (incluidos los funcionarios públicos de Guiyang) y las demoras administrativas. De haber habido más tiempo y flexibilidad en el uso de los fondos, esos inconvenientes pudieron haberse evitado.
  155. La “Asociación entre la Dirección General de Cooperación para el Desarrollo de Bélgica y el PNUMA” es parte de la evolución de las modalidades de cooperación de los donantes del PNUMA, ya que fomenta el apoyo a las prioridades temáticas (evaluación científica, recursos hídricos, pobreza y medio ambiente) y a los programas y no a proyectos individuales con ciclos más cortos.
  156. Se asignaron recursos a tres componentes del programa: i) Fortalecimiento de la base científica y la capacidad regional para la evaluación integrada del medio ambiente y los recursos hídricos; ii) Ejecución del Programa de Acción Mundial para la protección del medio marino frente a las actividades realizadas en tierra; y la tercera etapa del proyecto de la Cuenca del río Nairobi; y iii) Creación de capacidad para integrar e institucionalizar la gestión ambiental en los programas nacionales de lucha contra la pobreza y las actividades conexas. Dentro de cada componente del programa, se asignaron distintos subproyectos a las diferentes divisiones del PNUMA para que los administraran, a menudo en colaboración con instituciones externas y, en ocasiones organismos de las Naciones Unidas.
  157. Se observó que el desempeño y el impacto variaron considerablemente entre los componentes y los subproyectos del programa. Hubo iniciativas útiles, en particular las evaluaciones científicas que dieron por resultado los informes de GEO-4 y las publicaciones conexas. Ahora bien, el desempeño en general quedó por debajo de las expectativas al ser medido en relación con los resultados previstos. Se llevaron a cabo muchas actividades y se obtuvieron productos, pero en muchos casos no bastaron para consolidar procesos piloto ni producir el impacto deseado.

158. El objetivo de la mayoría de las iniciativas de los proyectos era influir en las políticas y prácticas oficiales mediante la creación de conciencia respecto de diversas cuestiones relacionadas con el estado del medio ambiente y la influencia que ejercen en la mejora de los medios de vida. En esos casos, el desempeño se vio afectado en ocasiones por las capacidades institucionales y el compromiso de las instituciones, los ciclos políticos y otros factores externos. Pese a que los tres componentes del programa tienen ante sí retos parecidos, los que quedaron más repartidos entre los países, las instituciones y los temas tuvieron más dificultades. En la mayoría de los casos la ejecución fue lenta debido a los factores antes mencionados, además esto se sumó a la lenta reacción de algunos asociados. No se aprovechó la oportunidad de crear sinergias entre los componentes de los programas y las divisiones – arreglos de ejecución, gestión o coordinación en común; coordinación de las fechas, armonización de procedimientos administrativos y de presentación de informes, y es una de las oportunidades que perdió la Asociación.
159. Fueron importantes las oportunidades que presentó el acuerdo de asociación con Bélgica en los aspectos programático y organizativo. Desde la perspectiva del programa, la asociación ha ofrecido el valor añadido de articular intervenciones en torno a objetivos estratégicos comunes y, al hacerlo, dar una mayor coherencia frente a la situación hipotética alternativa de apoyar proyectos especiales. En varios aspectos, el PNUMA ha sido el principal beneficiario de la asociación. La asociación ha ampliado la “ventana de oportunidad” del PNUMA para promover la colaboración y las sinergias en torno a esferas básicas prioritarias: vinculación de objetivos mundiales con iniciativas tangibles sobre el terreno y puesta en funcionamiento de la coordinación entre las divisiones participantes.
160. La finalidad del “Foro Mundial sobre Diversidad Biológica (tercera etapa): apoyo multipartito a la aplicación del Convenio sobre la Diversidad Biológica” era crear un mecanismo multipartito para apoyar y mejorar el logro de los objetivos del Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB). Se trató de fomentar el análisis y el diálogo constructivo entre muy diversos interesados directos en cuestiones ecológicas, económicas, sociales e institucionales clave relacionadas con la diversidad biológica.
161. El Foro Mundial sobre Diversidad Biológica logró muchos de sus objetivos inmediatos y dio seguimiento con éxito a algunas recomendaciones de la evaluación de 2000, como ampliar la gama de interesados directos, lograr la participación de los sectores privado y empresarial, la regionalización del Foro y la labor con otros convenios. Sin embargo, el proyecto no logró cuantificar sus resultados por medio de indicadores medibles. Tal es especialmente el caso del seguimiento a más largo plazo de la influencia del Foro Mundial que se prolongó durante algunos años.
162. El proyecto obtuvo algunos logros importantes. Creó un mecanismo extraoficial en el que las Partes en el CDB y los principales grupos de interesados directos pudieron estudiar y fortalecer los análisis y debatir el problema central relativo a la aplicación del CDB. Además, logró ampliar el número de partes en el CDB.
163. Con todo, esos logros quedaron deslucidos por algunas concesiones que hubo que hacer y, en general, se detectaron fallas importantes en la lógica del proyecto, cuyo resultado fue que el proyecto fuese demasiado ambicioso. Pese a que el hincapié en el diálogo y no en medidas concretas proporcionó un marco propicio para poner sobre una misma mesa diferentes perspectivas, intereses y experiencias, el impacto de este proceder resultó difícil de medir y hasta cierto punto posiblemente dio lugar a la ineficiencia ya que el aumento del conocimiento y la capacidad no estuvo vinculado concretamente con actividades comunes. Asimismo, pese a que se consideró conveniente atraer constantemente a nuevos participantes en las reuniones del Foro Mundial sobre Diversidad Biológica para ampliar el grupo de países participantes y evitar reunir “al mismo viejo club”, la calidad de determinados cursos prácticos se vio comprometida y causó frustración, ya que los “viejos” problemas volvieron a analizarse para beneficio de los “recién llegados”.

164. Hay pruebas anecdóticas de la creación de asociaciones y la organización de las reuniones sin duda alguna contribuyó a encauzar la formación de algunas asociaciones de cooperación e iniciativas nuevas entre las partes en el CDB. Sin embargo, está claro que, de no haber sido porque se creó un entorno propicio para la creación de asociaciones, no hubo actividad específica que ayudara a garantizar la formación de un número determinado de asociaciones, como se proponía en el indicador de desempeño pertinente que figuraba en el diseño original.

## E. Sustancias y desechos peligrosos

165. Los objetivos del proyecto “Programa regional de acción y demostración de alternativas sostenibles al DDT para la lucha contra los vectores del paludismo en México y Centroamérica” eran tres: i) poner en práctica proyectos de demostración relacionados con la lucha contra los vectores del paludismo sin utilizar DDT u otros plaguicidas persistentes, que puedan ejecutarse igualmente en otras partes del mundo; ii) fortalecer la capacidad institucional nacional y local para luchar contra el paludismo sin utilizar DDT; y iii) eliminar las reservas de DDT en los ocho países participantes, a saber México, Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá.
166. El proyecto logró promover la adopción de técnicas de lucha contra los vectores que no utilizan insecticidas persistentes en los países participantes y aumentar la participación de la comunidad en diversas actividades de lucha contra los vectores. Además, durante la ejecución del proyecto se registró una notable reducción de los casos de paludismo. Sin embargo, el objetivo de eliminar las reservas de DDT solo se logró parcialmente después de prorrogar el proyecto por un año más (se han eliminado 90 toneladas de una cantidad total de 136 toneladas en todos los países que participaron).
167. Uno de los elementos del proyecto de más éxito fue su función catalizadora. El proyecto logró crear una red regional y se estableció un intercambio activo de las mejores prácticas y las enseñanzas aprendidas entre los países vecinos. Hay muchos ejemplos documentados de reiteración de la estrategia de control en otros lugares y municipios vecinos, en los que participaron dirigentes de la comunidad y trabajadores de la salud. En Guatemala, Nicaragua y Honduras el proyecto se reprodujo ampliamente. En Costa Rica, el Ministerio de Salud está aplicando también esta estrategia en todas las zonas del Atlántico para eliminar la transmisión del paludismo. En México no hubo tanto éxito debido al inicio tardío de las actividades de los proyectos en el país.
168. Todavía no se contaba con algunos de los acuerdos institucionales y de coordinación cuando comenzó el proyecto. Durante la ejecución del proyecto, se lograron muchos acuerdos administrativos y la participación de los interesados directos, lo que provocó demoras en las actividades iniciales.
169. El proyecto “Evaluación de la capacidad actual y de las necesidades de creación de capacidad para analizar los COP en países en desarrollo” fue ejecutado con el objeto de evaluar las necesidades de análisis de laboratorio de los países y las condiciones necesarias para llevarlos a cabo de manera sostenible, incluso a nivel regional conforme a los requisitos establecidos en el Convenio de Estocolmo. Se llevó a cabo un estudio piloto para determinar la viabilidad económica del establecimiento de un laboratorio regional dotado de todo el equipo necesario en un país en desarrollo con la capacidad para analizar los 12 COP, incluidas las dioxinas y los furanos en las matrices pertinentes y analizar las experiencias y las enseñanzas aprendidas.
170. Los objetivos iniciales del proyecto se lograron satisfactoriamente y, en algunos casos, el desempeño del proyecto rebasó las expectativas. Los resultados más logrados fueron la construcción de un banco de datos accesible y que se puede consultar en la web sobre los 204 laboratorios de COP en todo el mundo y la realización de actividades de creación de capacidad en países en desarrollo.

Estas actividades tendrán suma importancia en el marco de la aplicación del componente de vigilancia del Convenio de Estocolmo. Los métodos utilizados para crear la base de datos de los laboratorios y planificar actividades de creación de capacidad demostraron ser exactos y notablemente eficaces. Sin embargo, las conclusiones de estas prácticas confirmaron la necesidad de continuar la capacitación.

171. Entre los puntos débiles del proyecto estaba la poca participación de los países de algunas regiones y la necesidad de reformular el estudio de viabilidad en vista de que no se admitió el enfoque regional (un laboratorio de COP presta servicios a toda la región), debido a que varios laboratorios a nivel nacional ya estaban funcionando. Esto resultó ser una ventaja dado que se establecieron redes entre los laboratorios a nivel nacional y los países comenzaron a cooperar y a prestarse asistencia mutua. En general, una cuestión difícil es la sostenibilidad de los resultados del proyecto. El proyecto puso de manifiesto que la contribución efectiva de países/regiones en desarrollo a la aplicación de los Convenios de Estocolmo y Basilea es un proceso prolongado. Es menester modernizar los laboratorios y mejorar su desempeño permanentemente cuando dentro de poco se incluyan en la lista del Convenio nuevos COP. El programa de creación de capacidad requiere esfuerzos constantes y una estrategia apropiada a nivel del PNUMA/FMAM.

## F. Eficacia de los recursos – Consumo y producción sostenibles

172. El objetivo del proyecto “Incorporación de la conservación de la diversidad biológica en el turismo mediante la formulación y difusión de las mejores prácticas” era incorporar la conservación de la diversidad biológica en la industria turística en Belice y el Ecuador y lograr que las actividades turísticas apoyasen la conservación de la diversidad biológica en sus regiones, crear un mecanismo de prestación de servicios de turismo sostenible y seguir desarrollando estas empresas y vinculándolas con la demanda de turismo sostenible que existe en el mercado. El proyecto debía crear un modelo de mecanismo de conservación impulsado por el mercado en esferas de gran diversidad biológica.
173. La estrategia del proyecto era lograr que varias organizaciones: Asociación Ecuatoriana de Ecoturismo (ASEC), Programa para Belice, Conservación Internacional (CI) y Rainforest Alliance (RA), trabajaran como un equipo. Esto trajo consigo importantes contribuciones, aunque también algunas dificultades, en particular la necesidad de coordinar el modus operandi de cada organización, definir los programas de trabajo, determinar y fortalecer la capacidad de organización y gestión financiera, así como esfuerzos para coordinar a las partes interesadas. A ello se sumó la dificultad de que las oficinas estaban situadas en diferentes países. Por ejemplo, la sede de Rainforest Alliance está en Costa Rica, mientras que las de CI están en Washington.
174. El desempeño del proyecto superó las metas, y los productos fueron, sin lugar a dudas, el resultado de un proceso bien concebido, planificado estratégicamente y llevado a cabo con eficacia. Los resultados del proyecto crearon un impacto notable en zonas de influencia definidas: a) operaciones de la industria turística, oferta y demanda; b) política asistida/impacto en el país y c) beneficios ambientales a nivel mundial frente a la cartera de responsabilidades del PNUMA y a las medidas previstas en el marco del Convenio sobre la Diversidad Biológica.
175. Por medio de sus ministerios de turismo, los Gobiernos de Belice y el Ecuador han incorporado en sus políticas y en sus planes de desarrollo los instrumentos de las mejores prácticas. Los principales interesados directos en el proyecto han demostrado públicamente su interés en continuar las actividades iniciadas por el proyecto. En varias actividades turísticas, que sirvieron como proyectos piloto, continuó la aplicación de las mejores prácticas, la supervisión de sus actividades, mejorando algunos aspectos diagnosticados por el sistema de supervisión y evaluación y, en algunos casos, como el Hotel San Ignacio de Belice, aumentando las inversiones en sistemas eficaces de alcantarillado y tratamiento de las aguas residuales. Hubo que introducir algunos ajustes

en el horario fundamentalmente porque, en la práctica, el marco cronológico definido para el proyecto, teniendo en cuenta los productos previstos, era demasiado breve. En algunas actividades comerciales las prácticas demostradas se consideraron poco sólidas, mientras que otras prácticas se abandonaron de plano debido a cambios en el personal, a la falta de tiempo para fundamentar los procesos y mantener los libros al día y, en algunos casos, debido a la pérdida de motivación. Todos ellos expresaron, no obstante, su interés y resultados positivos en la puesta en práctica de lo que habían aprendido. Además, el proyecto aumentó la capacidad de seguir aplicando las mejores prácticas de turismo sostenible. Se fundamentaron y difundieron ampliamente las enseñanzas y experiencias obtenidas con los proyectos piloto para facilitar su reproducción y seguir aplicando las mejores prácticas en el sector de actividades turísticas.

176. El proyecto “Asistencia al Nepal para la comercialización de productos del turismo sostenible” se proponía el objetivo general de mejorar los medios de vida de la población nepalesa mediante la ampliación de las oportunidades comerciales del sector del turismo en el Nepal para aprovechar el mercado de turismo sostenible en Europa y minimizar el daño ambiental y social relacionado con estos productos.
177. Este fue un proyecto piloto, y como tal, tuvo mucho éxito en demostrar que el turismo sostenible puede ser un valor de mercado. El proyecto, mediante las actividades emprendidas por las 23 empresas participantes, amplió las actividades sostenibles, entre ellas las de sostenibilidad ambiental (por ejemplo, gestión de los desechos), económica (por ejemplo la adquisición local) y la sociocultural (por ejemplo, la capacitación sobre conservación del sitio del patrimonio mundial del Nepal). Ya se observan indicios del impacto inmediato en lo relativo a la reducción de las corrientes de desechos, la reducción de los pagos por la electricidad y mayores ingresos para las mujeres, por ejemplo.
178. El proyecto se las arregló para proporcionar incentivos que alentaran al sector privado a invertir recursos financieros y humanos en el turismo sostenible. Además, logró aumentar los conocimientos acerca de la manera en que el medio ambiente se ve afectado y de qué manera se devalúa como destino turístico, y se las arregló para establecer un sistema para llevar a cabo actividades concretas, así como crear un sistema para medir sus progresos. Uno de los elementos más beneficiosos del proyecto para las compañías que participan son las oportunidades que proporcionan los propios mercados en Europa, lo que amplió considerablemente sus oportunidades comerciales. El proyecto constituye también un foro para el establecimiento de contactos directos y el intercambio de experiencias entre empresas. Las empresas que antes habían trabajado por separado, pudieron intercambiar experiencias y aprender mutuamente mediante el establecimiento de redes extraoficiales gracias a los cursos prácticos de capacitación y a otras actividades. Uno de los asociados del proyecto, Netherlands Development Organization (SNV), tiene además la intención de incorporar a más empresas y crear un sistema de certificación para el turismo sostenible.
179. Debido a la inestabilidad política en el Nepal en 2005 y principios de 2006, demoró cinco meses el inicio del proyecto. Sin embargo, el proyecto logró llevar a cabo la mayoría de las actividades y cumplir sus plazos originales. La creación de una página web que funcionara bien y estuviese actualizándose constantemente resultó ser una de las dificultades fundamentales en la ejecución del proyecto. Ahora bien, el proyecto ha tenido muchísimo éxito en documentar los primeros indicios de impacto de los tres pilares.
180. El proyecto “Aplicación de la producción menos contaminante a los acuerdos multilaterales sobre el medio ambiente (ACME)” se inició para aumentar la eficacia del proceso de aplicación de los acuerdos multilaterales sobre el medio ambiente (AMUMA), que se centran en particular en tres AMUMA de importancia para la industria, a saber el Protocolo de Kyoto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (UNFCCC), el Convenio de Basilea sobre el control de los movimientos transfronterizos de desechos peligrosos y su eliminación y el Convenio de Estocolmo sobre contaminantes orgánicos persistentes (COP).

181. Pese a que aumenta el número de AMUMA, sigue siendo baja su eficacia para abordar problemas ambientales mundiales actuales y pronosticados. Se considera que la eficacia de los AMUMA puede aumentar, si se integran estrategias preventivas como la producción menos contaminante en sus procesos de aplicación. El objetivo general del proyecto ACME era reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y el uso/la liberación de COP y de desechos peligrosos en la industria, concretamente en la India y Ucrania. La finalidad del proyecto era crear capacidad institucional y técnica en los dos países, lo que les permitiría dar una respuesta más inmediata a estas cuestiones. Ambos países son Partes en el Convenio de Basilea y la Convención sobre el Cambio Climático y signatarios del Convenio sobre los COP. No obstante, estos AMUMA se han aplicado poco, tanto en la India como en Ucrania, debido a la falta de capacidad institucional, administrativa y financiera.
  
182. Las actividades del proyecto se llevaron a cabo con éxito a pesar del tiempo adicional que requirieron, en parte, debido a demoras en iniciarlo. El impacto general del proyecto es de larga duración y no puede observarse de inmediato. Sin embargo, el proyecto ha demostrado que los métodos de producción menos contaminante pueden facilitar la aplicación de los AMUMA no solo en los países destinatarios del proyecto, sino a nivel mundial. De hecho se utilizó en común la metodología de producción menos contaminante de los AMUMA en sus países destinatarios y su aplicación suscitó un gran interés como método complementario en la consecución de los objetivos de los AMUMA frente al método de ordeno y mando. La metodología de producción menos contaminante de los AMUMA se difundió además a países vecinos de Asia sudoriental. Por esa razón, pudo lograr su objetivo principal de aumentar la sensibilización y los conocimientos acerca del método de producción menos contaminante en la aplicación de los AMUMA. El impacto directo de los proyectos fue más allá de su ámbito inicial previsto. Por otra parte, creó capacidad para ayudar a llevar a la práctica la metodología de producción menos contaminante de los AMUMA, y ha dejado a su paso un amplio conjunto de materiales de capacitación como instrumento eficaz que se puede utilizar para la capacitación a fondo y la difusión de información sobre la utilización de los métodos de producción menos contaminante en la aplicación de los AMUMA. Aunque el proyecto haya logrado sus objetivos declarados, se consideró poco convincente la cooperación de los centros de producción menos contaminante con los coordinadores de los AMUMA. Pese a la creación de capacidad, los coordinadores de los AMUMA no aceptan solicitudes de producción menos contaminante en sus esfuerzos para aplicar los AMUMA. En consecuencia, el proyecto ACME no logró llevar a la práctica la producción menos contaminante en la aplicación nacional de los AMUMA. Hasta el momento no hay pruebas de que se hayan utilizado los resultados del proyecto, pese a que existen todas las posibilidades.

## IV. Análisis de los resultados de los proyectos

183. En 2008-2009, la Oficina de Evaluación calificó el desempeño de 38 proyectos por medio de evaluaciones a fondo. Las evaluaciones abarcaron algunas prioridades temáticas, entre ellas Cambio climático; Desastres y conflictos; Gestión de los ecosistemas; Gobernanza ambiental; Sustancias y desechos peligrosos; y Eficacia de los recursos – consumo y producción sostenibles, para medir el desempeño de los proyectos y facilitar las comparaciones entre los proyectos.
184. La sostenibilidad de los resultados fue el aspecto de mayor interés en los proyectos evaluados y refleja las grandes dificultades que hay que vencer para lograrla. El 30% de los proyectos recibió calificación de “moderadamente probable” o inferior, lo que indica que son pocas las probabilidades de que los resultados e impactos derivados del proyecto continúan por mucho tiempo después que cese la financiación del proyecto. Además, 22% de los proyectos recibieron calificación de “moderadamente insatisfactorio” o inferior respecto del componente de supervisión y evaluación. Ahora bien, esto obedece en parte a las nuevas normas para evaluar la supervisión y la evaluación<sup>5</sup> que se están aplicando a proyectos que comenzaron antes de la introducción del requisito de prever planes de supervisión y evaluación.

### A. Consecución de los objetivos y los resultados previstos

185. En las evaluaciones se determinó hasta qué punto se habían logrado con eficacia y eficiencias los principales objetivos pertinentes de los proyectos, y se estableció la pertinencia de los objetivos. El desempeño general del 95% de los proyectos fue “moderadamente satisfactorio” o superior (figura 1).
186. Los proyectos calificados de “satisfactorio” pudieron lograr la mayoría de sus objetivos, tuvieron una eficiencia relativa y fueron eficaces en función de los costos, mientras que los resultados obtenidos tuvieron suma importancia para los interesados directos, entre ellos los gobiernos, los organismos de las Naciones Unidas y otras organizaciones. Los proyectos con frecuencia apoyaron efectivamente e influyeron en la política y la adopción de decisiones a nivel nacional y local y sus resultados concordaron con las misiones y objetivos del PNUMA y con las prioridades de los países.
187. El proyecto “Evaluación de los impactos del cambio climático y adaptación a éste en muchas regiones y sectores” (AIACC) fue calificado de “altamente satisfactorio” en el logro de sus objetivos. Logró fortalecer la capacidad de los gobiernos, las instituciones académicas, las comunidades y otros interesados directos para evaluar los impactos del cambio climático y las medidas de adaptación a éste. Gracias al proyecto se impartió capacitación a más de 100 científicos que estaban en los inicios de su carrera y esa capacidad reforzada se aprovechó con eficacia.
188. El proyecto “Formulación de un plan de acción para la ordenación integrada de los bosques y la evaluación de la infestación por insectos de los bosques de cedro en la región del Mediterráneo y con hincapié particular en los bosques de cedro de Tannourine-Dadath El-Jebbeh” tuvo también

---

5 El FMAM aprobó su política de supervisión y evaluación en 2006; las normas que contiene reflejan las buenas prácticas internacionalmente aceptadas y, por consiguiente, se aplican en todas las evaluaciones de la Oficina de Evaluación del PNUMA.

mucho éxito en el logro de sus objetivos. El proyecto fue muy importante en lo que respectaba a las prioridades nacionales, logró que se elaborara un plan de gestión sostenible y generar conocimientos de la ordenación de los bosques de cedro de importancia mundial y difundió las enseñanzas aprendidas y la ordenación integradas de los bosques con las mejores prácticas mediante el establecimiento de redes científicas.

189. Además, los proyectos que tuvieron éxito mantuvieron un intercambio activo de mejores prácticas y enseñanzas aprendidas y demostraron su eficacia para lograr sus objetivos y fines estratégicos dentro de los límites de sus recursos financieros y de personal. En ocasiones se adoptaron medidas eficaces de gestión de la adaptación durante el ciclo de vida de los proyectos para asegurar el logro de los objetivos de una manera eficaz en función de los costos.
190. Algunos proyectos se propusieron objetivos excesivamente ambiciosos, que no pudieron lograrse en los plazos establecidos ni con el presupuesto asignado. Este problema ocurre con frecuencia y tiene sus raíces en las ambiciosas “promesas” que suelen ser necesarias para asegurar el apoyo de los donantes a las propuestas de proyectos. Además, las demoras y modificaciones en las asociaciones afectaron la eficacia de los proyectos. Algunos proyectos lograron producir magníficos productos pero hay pocas pruebas de que los usuarios los hubiesen aplicado o que contribuyeran a la adopción oficial de decisiones y recomendaciones. Los factores que redujeron significativamente la eficacia de los proyectos fueron problemas de dirección, deficiencias en la comunicación y el intercambio de información y, en particular, la falta de buenos sistemas de gestión de la información y la comunicación regional.
191. El proyecto “Foro Mundial sobre la Diversidad Biológica (tercera etapa): apoyo multipartito a la “aplicación del Convenio sobre la Diversidad Biológica” se propuso crear un mecanismo multipartito para apoyar y destacar el logro de los objetivos del CDB. El proyecto logró en su mayor parte crear mecanismos de información y ampliar el grupo de países interesados en el CDB, además creó un entorno propicio para el establecimiento de asociaciones. Ahora bien, en la evaluación no se encontraron pruebas de que el proyecto contribuyese a las decisiones y recomendaciones oficiales adoptadas a nivel de CDB y solo hubo pruebas anecdóticas de que se formaran asociaciones como resultado de las actividades de los proyectos.
192. El proyecto “Botswana, Kenya y Malí: ordenación de la vegetación autóctona para la rehabilitación de las tierras degradadas en las zonas áridas de África” tuvo como objetivo conservar la diversidad biológica y reverse la degradación de la tierra, que son los principales problemas ambientales en las tierras áridas de África. En la evaluación se determinó que el objetivo y los componentes del proyecto eran por lo general poco realistas y no se tomaron en consideración debidamente, por lo que resultaron ser mucho más difíciles que lo que se pensó originalmente. Así pues, el proyecto no pudo lograr sus objetivos, fundamentalmente debido a la falta de tiempo. Se diseñó un proyecto regional sin que hubiera prueba alguna de los proyectos en pequeña escala de que el enfoque funcionaría.
193. En algunos de los proyectos, no se difundieron suficientemente los resultados en el PNUMA, por eso sería muy beneficioso que el PNUMA pudiera determinar los medios de señalar a la atención los resultados de otros proyectos análogos. Esto apunta a la necesidad de que el PNUMA mejore sus instrumentos y procesos de “gestión de los conocimientos”.

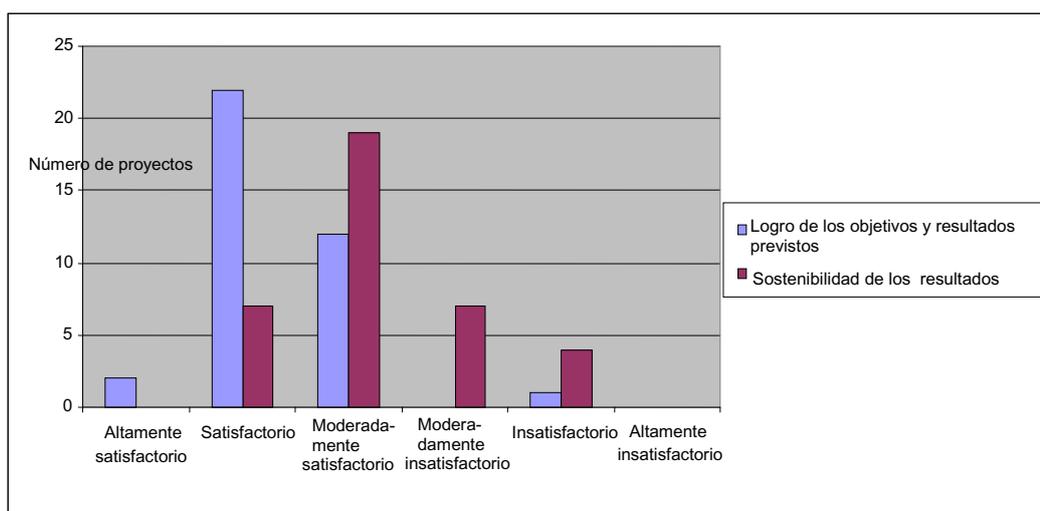
## B. Sostenibilidad de los resultados de los proyectos

194. La sostenibilidad fue evaluada en función de los riesgos para el mantenimiento de resultados a largo plazo derivados del proyecto y los impactos después que cesara la financiación del proyecto. Se consideraron cuatro aspectos de la sostenibilidad, a saber, el marco sociopolítico e institucional

y la gobernanza, así como la sostenibilidad ambiental. De los proyectos evaluados en relación con la sostenibilidad, en el 70% se consideró que la sostenibilidad era “probable” o “moderadamente probable” (figura 1). Ninguno de los proyectos se consideró “altamente probable”, y hasta el 30% se catalogó de insatisfactorio.

195. Se habían asignado recursos a proyectos con más probabilidad de ser sostenibles para la continuación de las actividades o había gran probabilidad de que se obtuvieran fondos adicionales. Estos proyectos lograron también hacer participar a los interesados directos que mostraron un gran interés en que continuasen las actividades después de terminado el proyecto.
196. La amenaza más prevaleciente a la sostenibilidad de los resultados del proyecto fue la falta de financiación. De manera que el apoyo externo de los interesados directos locales, las ONG, los gobiernos, etc. a la continuación de las actividades se consideró esencial en casos en que los proyectos no lograron autosostenerse. El hecho de que el proyecto lograra o no suscitar interés político a nivel local o nacional se consideró, por tanto, uno de los principales factores que afectaban la posibilidad de recibir fondos adicionales y, por ende, de continuar las actividades. Además, se consideró que el éxito de los proyectos en sensibilizar y crear capacidad era un factor que aumentaba la probabilidad de que fueran sostenibles.
197. El proyecto de “Interfaz tierras áridas-ganado-fauna y flora silvestres-medio ambiente” tenía como objetivo promover y apoyar sistemas de gestión del uso sostenible de la tierra para la ganadería y la fauna y flora silvestres en la interfaz a fin de mejorar los medios de vida de las comunidades, la conservación de la diversidad biológica y reducir la degradación del suelo. El objetivo tuvo suma importancia para las prioridades nacionales y, por eso, se demostró una gran voluntad política de sostener los resultados del proyecto a nivel local y nacional. Las comunidades locales indicaron su interés en formular el proyecto, en algunos casos aportando recursos.
198. El proyecto “Red de los pueblos indígenas en favor del cambio” se proponía promover la conservación y utilización sostenibles de la diversidad biológica mediante el fortalecimiento de la capacidad y los conocimientos de los pueblos indígenas para participar en los procesos relacionados con el CDB y otros instrumentos internacionales pertinentes. En la evaluación se determinó que los riesgos financieros eran una amenaza para la sostenibilidad de los resultados de los proyectos ya que las organizaciones indígenas pueden tener problemas para obtener recursos financieros que permitan continuar la labor tan pronto termina la asistencia que presta el FMAM del PNUMA. Además, la situación política de algunos de los países se consideró un riesgo que ponía en peligro la sostenibilidad, debido fundamentalmente a los conflictos respecto de la propiedad de las tierras y los recursos de los pueblos indígenas.
199. La inseguridad de la economía nacional y mundial, la probabilidad de que ocurran desastres naturales y otros factores externos se consideraron amenazas a la continuación de las actividades de diversos proyectos. Además, era improbable que los proyectos situados en países con inestabilidad política o conflicto fuesen sostenibles, en vista de que los gobiernos carecían de interés o de recursos para aportar financiación.
200. En la evaluación del proyecto “Programa de acción regional y demostración de alternativas sostenibles al DDT para la lucha contra el vector del paludismo en México y Centroamérica” se planteó que la sostenibilidad de los resultados del proyecto podría verse afectada por la influencia de los huracanes y las tormentas tropicales, al reducir los recursos financieros debido a la crisis financiera mundial y debido a la alta tasa de migración de la población en las zonas fronterizas.

**Figura 1. Clasificaciones del “logro de los objetivos y resultados previstos”, y de la “sostenibilidad de los resultados” de los proyectos evaluados durante 2008-2009 (n=37)**



### C. Logro de productos y actividades

201. La evaluación del logro de productos y las actividades se llevó a cabo mediante la determinación del éxito de los proyectos que produjeron cada uno de los productos programados, tanto en cantidad como en calidad, así como en utilidad y rapidez. Las evaluaciones supusieron la determinación de la solidez y eficacia de los métodos empleados y, en caso necesario, una determinación de hasta qué punto los productos obtenidos tenían el peso de la autoridad y la credibilidad científicas necesarias para lograr los resultados deseados.
202. Aproximadamente 78% de los proyectos tuvieron éxito en la obtención de todos sus productos de manera “satisfactoria” o “altamente satisfactoria”. Los proyectos llevaron a cabo medidas de creación de capacidad para asegurar la realización efectiva de las actividades. Algunos proyectos superaron las expectativas en cuanto a lo que pudieron obtener gracias al gran compromiso con la continuación de las actividades después que terminó oficialmente el proyecto o a que se realizaron otras actividades que no se habían planeado originalmente mediante la gestión de proyectos de adaptación. Sin embargo, las limitaciones de tiempo y de presupuesto, así como las demoras en completar las actividades programadas en muchos casos redujo el logro de productos y actividades. Pese a las limitaciones y demoras, algunos proyectos lograron incluso llevar a cabo las actividades y obtener sus productos de manera satisfactoria.
203. En algunos casos, la obtención de productos demoró debido a limitaciones políticas y administrativas y hubo que prorrogar proyectos para que culminaran felizmente sus actividades y se obtuvieran los productos programados.

**Cuadro 2: Calificaciones del logro de los productos y las actividades**

Número de proyectos que obtuvieron una calificación específica					
Altamente Satisfactorio	Satisfactorio	Moderadamente satisfactorio	Moderadamente insatisfactorio	Insatisfactorio	Altamente insatisfactorio
7	21	7	1	-	-

## D. Supervisión y evaluación

204. En las evaluaciones se determinó la calidad, la aplicación y la eficacia de los planes e instrumentos de supervisión y evaluación de los proyectos. En general, el sistema de supervisión y evaluación de los proyectos fue calificado de “moderadamente satisfactorio”. De los proyectos evaluados en relación con este parámetro, aproximadamente 35% recibió calificación de “satisfactorio” o superior, 43% de “moderadamente satisfactorio” y 22% de los proyectos recibieron calificación de “insatisfactorio”. En general, el desempeño del proyecto bajo supervisión y evaluación fue muy superior en comparación con los proyectos evaluados en 2007. Esto podría ser indicio de que las nuevas normas aplicadas en la evaluación de la supervisión y evaluación, hasta cierto punto, se han adoptado en el diseño de los proyectos, teniendo presente, no obstante, que algunos proyectos todavía están en transición entre los métodos tradicionales de supervisión y evaluación y los adoptados en fecha más reciente.
205. Los proyectos que tuvieron un buen desempeño en la ejecución de sus planes de supervisión y evaluación contaron con un marco lógico que presentó indicadores para actividades, productos y resultados. Esos proyectos en muchos casos lograron utilizar el plan de supervisión y evaluación para la gestión de la adaptación, lo que mejoró las políticas y prácticas de gestión aprovechando las enseñanzas de los resultados de los procesos.
206. Los proyectos con malos resultados a menudo carecieron de una asignación de recursos suficiente para la supervisión y evaluación efectivas. Por otra parte, carecieron de planes de supervisión y evaluación o estaban incompletos. En algunos casos, el plan de supervisión y evaluación careció de indicadores SMART del desempeño o no se llevó a cabo un proceso de examen de la ejecución del proyecto. El sistema de supervisión y evaluación, en algunos casos, fue demasiado complejo de supervisar e, independientemente de su amplitud, hubo que simplificarlo para que fuese realmente eficaz a los efectos de la gestión del proyecto. La Oficina de Evaluación observa que el personal del proyecto a menudo concibe la supervisión y evaluación como algo “que se hace” a un proyecto, y no algo “que hace” el proyecto para ayudar a su desempeño. Una gestión basada en los resultados eficaz requiere que los administradores observen los aspectos útiles del desempeño del proyecto; ellos evalúan la situación en marcha y el cambio de las condiciones y preparan la debida respuesta (gestión para la adaptación). De ahí que la supervisión y evaluación de los proyectos sea el elemento central de una gestión eficaz de los proyectos.

## E. Reproducibilidad y función catalizadora de los proyectos

207. Se entiende por reproducibilidad el grado en que los métodos utilizados y las experiencias acumuladas podrían aplicarse al diseño y la ejecución de otros proyectos análogos. En las evaluaciones se analizó la reproducibilidad en cuanto a la ampliación, extensión o reproducibilidad del método utilizado en el proyecto en otros países y/o regiones, si el proyecto ha adoptado alguna medida para hacerlo, y la pertinencia e idoneidad de esas medidas. Se entiende por función catalizadora los enfoques que apoyan la creación de un entorno propicio para ayudar a rediseñar nuevos enfoques a nivel nacional (o regional) para lograr beneficios ambientales de manera sostenible. De los proyectos que fueron evaluados en relación con este parámetro, 18% recibió calificación de “altamente satisfactorio” y cerca del 74% de “satisfactorio” o “moderadamente satisfactorio”. Este parámetro está muy vinculado a la cuestión de la sostenibilidad.
208. Los proyectos calificados de “satisfactorio” lograron obtener productos que facilitaron la formulación de actividades en otras regiones y otros países en el futuro. La gran participación de muy distintos interesados directos aumentó la posibilidad de reproducir el proyecto. Los proyectos calificados de “satisfactorio” en relación con este parámetro a menudo tuvieron éxito en crear capacidad y en sensibilizar para que se prestara apoyo a sus objetivos y en reproducir los métodos utilizados en el proyecto. En muchos casos ayudaron a seleccionar otras fuentes para

la financiación de nuevas actividades, y aportaron programas de capacitación, aumentaron los conocimientos y crearon vínculos y redes entre los asociados del proyecto.

209. El proyecto “Formulación de un plan de acción para la ordenación integrada de los bosques y la evaluación de la infestación por insectos de los bosques de cedro en la región del Mediterráneo y con hincapié especial en los bosques de cedro de Tannourine-Dadath El-Jebbeh” logró con gran éxito desempeñar su función catalizadora. Pudo seleccionar otras fuentes de financiación que financiaran nuevas actividades basadas en los resultados logrados. Las sesiones de capacitación han creado capacidades de los asociados nacionales e internacionales, lo que les permitió reproducir este procedimiento.
210. Los proyectos calificados de “insatisfactorios” en relación con este parámetro carecieron de estrategia para su reproducibilidad, no contaron con actividades que promoviesen la reproducibilidad o dejaron de desempeñar la función catalizadora que se esperaba de ellos. En algunos casos, el hecho de no obtener los resultados previstos limitó las posibilidades de realizar esa función catalizadora y de que los productos del proyecto pudiesen aplicarse más ampliamente. Además, la corta duración de los proyectos fue a menudo un obstáculo para los proyectos que no tuvieron tiempo suficiente para generar efectos palpables o lograr los niveles de aceptación necesarios para lograr la continuidad de sus resultados. En algunos casos, el tiempo fue demasiado corto para que la función catalizadora de los proyectos fuese observable a los efectos de la evaluación.
211. El proyecto “Promoción de enfoques basados en los ecosistemas para la conservación de las actividades pesqueras y los grandes ecosistemas marinos” tenía por finalidad desempeñar una función catalizadora, por esa razón, independientemente del potencial catalizador que no tenían los principales productos en el momento de la evaluación, tuvieron una aplicación más amplia.
212. Cabe destacar que los proyectos debían tener un concepto claro de cómo los diferentes interesados directos y otras partes podrían aprovechar los productos y los resultados, y velar por que se difundieran con eficacia los resultados de los proyectos.

## F. Método de aplicación

213. En las evaluaciones de los proyectos se analizaron tres etapas de aplicación; elaboración y el estado de preparación de proyectos que se ejecutarán; el método de ejecución y; la preparación y el respaldo del PNUMA, aunque estos tres aspectos no se examinaron en todas las evaluaciones. El desempeño general del proyecto fue calificado de “moderadamente satisfactorio” (cuadro 3).
214. En cuanto a la preparación y elaboración, 46% de los proyectos evaluados recibió calificación de “satisfactorio” o superior. Estos proyectos lograron proponer objetivos y componentes que resultaron claros, factibles y viables dentro del plazo previsto. Se tomaron en consideración las capacidades de las instituciones de ejecución y de sus contrapartes, se indicaron los acuerdos de asociación idóneos, y se especificaron con claridad las funciones y responsabilidades. Los asociados que aportaron contribuciones tenían los conocimientos especializados necesarios para ejecutar. Las enseñanzas obtenidas de otros proyectos se incorporaron en los diseños, que fueron apoyados por estudios para determinar las necesidades de los países, el asesoramiento técnico y los exámenes por homólogos.
215. En varias ocasiones, los plazos de ejecución y terminación de las actividades de los proyectos que estuvieron por debajo de “satisfactorio” eran demasiado ambiciosos, y no tenían una secuencia lógica entre los resultados previstos y las actividades proyectadas. Es frecuente que los objetivos sean demasiado ambiciosos, que los medios para alcanzarlos no se hayan especificado con claridad en los documentos de los proyectos y que por regla general, no haya rutas causales que indiquen los vínculos de las actividades de los proyectos y los productos con los fines previstos. Los

marcos lógicos en la mayoría de los casos eran imprecisos, carecían de detalles sobre la calidad y la cantidad de resultados y los productos que se esperaban del proyecto. Por otra parte, en los casos en que el compromiso de los interesados directos en la ejecución del proyecto era limitado, esta fue una limitación adicional para la ejecución. Las cuestiones de la sostenibilidad después de los proyectos no siempre se analizaron debidamente y por eso tiene suma importancia que el diseño de los proyectos del PNUMA incorporen una estrategia para sostener los resultados previstos y consideren cómo se podrían utilizar el método, los productos o las enseñanzas aprendidas con los proyectos en proyectos análogos en el futuro.

216. En cuanto a la ejecución, 61% de los proyectos evaluados en relación con el parámetro recibió la calificación de “satisfactorio” o superior. Los proyectos con grandes resultados han solido tener dependencias de coordinación y asociados muy comprometidos con el proyecto y sus productos. Los proyectos que tuvieron éxito se caracterizaron por una administración eficaz y la presentación de informes con puntualidad, buena difusión de la información y magníficos vínculos entre sus componentes. Estos proyectos también lograron adoptar medidas de gestión de la adaptación, por lo que la administración del proyecto fue flexible y capaz de adaptarse a circunstancias cambiantes e imprevistas en relación con los asociados y las actividades del proyecto. El proyecto “Evaluación de la capacidad existente y de las necesidades de creación de capacidad para analizar los COP en los países en desarrollo” constituye un buen ejemplo al respecto.
217. En los casos de poca eficacia en la ejecución del proyecto, las causas comunes fueron: objetivos demasiado ambiciosos, falta de participación de los principales miembros, asistencia técnica insuficiente, déficit en la financiación y falta de una definición precisa de las funciones y responsabilidades del equipo de gestión. Además, con frecuencia se consideró que los procesos de administración interna del PNUMA habían creado dificultades en la ejecución.
218. Se señaló que las disposiciones sobre ejecución del proyecto “Apoyo del PNUMA al logro de la meta de ordenación integrada de los recursos hídricos, establecida en el Plan de aplicación de Johannesburgo y planes de eficiencia para 2005, con apoyo a los países en desarrollo” no eran adecuados. El plan de aplicación se consideró demasiado breve y poco específico respecto de las funciones y responsabilidades del personal principal del proyecto, del comité directivo y de las principales organizaciones involucradas. Según la evaluación, algunas de las dificultades pudieron haberse evitado si en la etapa de diseño del proyecto se hubiese atendido más al detalle y se hubiese reflexionado más.
219. La supervisión y el respaldo del PNUMA recibieron calificación de “satisfactorio” o superior en aproximadamente 66% de los proyectos evaluados para el parámetro. El PNUMA logró supervisar y apoyar con eficacia, además de prestar apoyo técnico, administrativo y financiero a las actividades de los proyectos en la mayoría de los proyectos. La comunicación con los proyectos y entre el PNUMA/FMAM y los proyectos fue magnífica y el PNUMA hizo gala de adaptabilidad, flexibilidad y comprensión respecto de las modificaciones en el calendario y los objetivos del proyecto, así como de las asignaciones presupuestarias. En algunos casos, el PNUMA apoyó firmemente solo la etapa de formulación del proyecto pero tan pronto éste fue aprobado, redujo notablemente su participación. Sin embargo, al parecer los peligros que acechan a estos proyectos durante su ejecución no son tan importantes como para que se requiera mucha supervisión por parte del PNUMA.
220. Sin embargo, algunos proyectos adolecieron de falta de coordinación técnica. En algunos casos, el PNUMA no se llegó a percatar plenamente de la complejidad del proyecto ni a tener una idea precisa de los medios necesarios para alcanzar los objetivos ni de la manera en que el proyecto fue concebido y organizado. En algunos diseños de proyectos no figuraba un plan de cómo el PNUMA (o el FMAM) utilizarían el proyecto terminado o las actividades en marcha previstas. En algunos casos, el PNUMA no tenía suficiente conocimiento de la función que le correspondía en el proyecto. Por ejemplo, la supervisión y el respaldo al proyecto “Ciudadanía Ambiental Mundial”

fueron calificados de “insatisfactorio” y el evaluador planteó que “el PNUMA no había prestado en absoluto el apoyo sostenido suficiente, ni mantenido su personal ni facilitado a tiempo los desembolsos durante gran parte de la ejecución del proyecto”. Se consideró que el proyecto había sufrido especialmente debido a que el PNUMA formaba parte de la Junta de Asesoramiento Regional, lo que dejaba a los coordinadores y enlaces del proyecto sin dirección.

221. Todo parece indicar que algunos proyectos se habrían beneficiado, si el PNUMA hubiese participado más activamente en establecer contactos entre los proyectos y otras actividades pertinentes realizadas o financiadas por el PNUMA. En algunos casos, el PNUMA no proporcionó la información suficiente sobre los informes relacionados con el proyecto y tampoco se realizó la evaluación de mediano plazo que a veces fue considerada una omisión evidente en la ejecución del proyecto. También se señaló la falta de espacio para una planificación y un debate efectivos.

**Cuadro 3: Calificación del “método de ejecución” obtenida en las evaluaciones de los proyectos**

Número de proyectos que lograron una calificación específica						
	Altamente satisfactorio	Satisfactorio	Moderadamente satisfactorio	Moderadamente insatisfactorio	Insatisfactorio	Altamente insatisfactorio
Estado de preparación y elaboración	4	12	13	2	3	1
Método de aplicación	6	11	7	1	3	-
Supervisión del PNUMA	2	21	8	3	1	-

## G. Sentido de propiedad de los países

222. El parámetro de la evaluación relacionado con el sentido de propiedad nacional evaluó la pertinencia de la intervención del proyecto para los programas de medio ambiente y desarrollo nacional, los compromisos de los países beneficiarios y los acuerdos regionales e internacionales. De los proyectos evaluados en relación con este parámetro, 64% recibieron calificación de “satisfactorio” o superior.
223. Los proyectos calificados de “satisfactorio” en relación con este parámetro contaron con un diseño y con métodos de ejecución que estuvieron en consonancia con los programas, prioridades y planes nacionales, y guardaban relación con éstos. Para demostrar un firme sentido de propiedad del país, los gobiernos participaron en las actividades de los proyectos, aseguraron el apoyo financiero, aprobaron y aplicaron políticas y marcos reglamentarios que coincidieron con los objetivos de los proyectos, e integraron las actividades de los proyectos en sus procesos de planificación del trabajo. Se observó que el grado de compromiso de los países aumentaba cuando las actividades de los proyectos contribuían a resolver problemas y atender intereses que afectaban a las prioridades nacionales. Algunos proyectos lograron aumentar el sentido de responsabilidad de los países mediante el intercambio de conocimientos entre homólogos y el establecimiento de redes. Además, se observó que las actividades de creación de capacidad obraban en beneficio de los países participantes, y a menudo los alentaban a seguir participando en las actividades de los proyectos.
224. El proyecto “Promoción de un diálogo mundial sobre los océanos, las costas y los pequeños Estados insulares en desarrollo, y sobre los vínculos entre los recursos marinos, costeros y de agua dulce” registró un alto grado de compromiso del país y logró hacer participar a los interesados directos apropiados. El proyecto creó una firme conciencia a un alto nivel político y fue considerado una herramienta útil por los funcionarios públicos.

225. El escaso sentido de propiedad nacional en algunos casos fue el resultado de una sensibilización y una participación limitadas de los encargados de adoptar decisiones, y de la falta de contribuciones voluntarias para apoyar el proyecto. En ocasiones se atribuyeron estos problemas a la falta de consulta durante el diseño del proyecto. En algunos casos, el poco interés demostrado por los países en responsabilizarse con el proyecto fue el resultado de la poca capacidad del país para aportar las contribuciones financieras necesarias.
226. En la evaluación del proyecto “Planificación del uso sostenible de la tierra para la ordenación integrada de la tierra y los recursos hídricos con miras a la preparación para casos de desastre y la reducción de la vulnerabilidad en la cuenca del Limpopo” se determinó que el país no había mostrado interés alguno en el proyecto. Se consideró que esta circunstancia ponía en peligro los logros y la sostenibilidad del proyecto. Los países no hicieron gala de un gran compromiso mediante la prestación de apoyo financiero extra a las actividades de los proyectos. Aun así, el sentido de propiedad del país disminuyó también debido a que los funcionarios públicos provinciales no participaron lo suficiente en los procesos de decisión o en las actividades de capacitación del proyecto, a que no estaban claras las funciones de los interesados directos y a que no siempre se atendieron las peticiones y sugerencias formuladas en el lugar.
227. Además, en algunos proyectos calificados de insatisfactorios se realizaron pocos esfuerzos para hacer participar a los gobiernos en las actividades de los proyectos y en los procesos de adopción de decisiones. Las peticiones y las sugerencias hechas localmente no fueron atendidas, y en algunos casos, el equipo de gestión del proyecto adoptó la mayoría de las decisiones y, por consiguiente, coartó el desarrollo de un fuerte sentido de propiedad nacional.
228. El sentido de propiedad nacional y la participación del país cambiaron considerablemente también debido a factores que estuvieron fuera del control del proyecto. Por ejemplo, la falta de una legislación facilitadora, de mandatos institucionales y de apoyo presupuestario influyeron claramente en las respuestas nacionales. Además, la alta movilidad de los participantes nacionales que experimentaron muchos proyectos, influyó en la participación y el sentido de propiedad nacional.

## H. Participación de los interesados directos

229. La participación de los interesados directos fue calificada mediante la ponderación de las actividades de difusión de la información, los procesos de consulta y la participación efectiva. De los proyectos que recibieron calificación, el 78% logró hacer participar a los interesados directos de manera que fue calificada de “satisfactoria” o “altamente satisfactoria”.
230. Los proyectos que fueron calificados de “satisfactorios” lograron que los interesados directos participaran en todos esos aspectos. Los proyectos seleccionaron la debida variedad de partes interesadas que podían haber tenido una influencia positiva o negativa en el proyecto y utilizaron diversas herramientas para crear condiciones que facilitasen la participación de los interesados directos, como intercambio de información, programas de capacitación, cursos prácticos y reuniones. Al hacerlo, se garantizó que los interesados directos participaran en los procesos de adopción de decisiones estratégicas respecto de la orientación, el diseño, la ejecución y la evaluación de las actividades de los proyectos. Con frecuencia recibieron información sobre los adelantos logrados por los proyectos en la obtención de resultados, y se beneficiaron del intercambio de conocimientos entre los diferentes grupos de interesados directos. Además, los proyectos calificados de “satisfactorio” por lo general llevaron a cabo campañas de divulgación y sensibilización, los interesados directos participaron en procesos de consulta y contribuyeron a algunas de las actividades de los proyectos.

231. En algunos casos, el establecimiento de un comité directivo local resultó un recurso eficaz. Pese a que tal vez no se logró la participación de un gran número de partes interesadas, dieron oportunidad para que los interesados básicos participaran de manera significativa en la adopción de decisiones y en la ejecución.
232. El proyecto “Conservación y utilización sostenible de la diversidad biológica mediante el desarrollo racional del turismo en las reservas de la biosfera de Europa central y oriental” fue muy eficaz en lograr la participación de los interesados directos y en la comunicación con estos y se consideró que la población local fue uno de los principales elementos que permitieron lograrlo. El proyecto estableció comités directivos locales en cada una de las tres reservas de la biosfera y dio la oportunidad a los principales interesados directos a participar de lleno en la adopción de decisiones.
233. Los proyectos en los que los interesados directos no participaron lo suficiente se caracterizaron por no mantener informados a todos los interesados directos correspondientes y por no hacerlos participar en su ejecución. De resultas de ello, algunos interesados directos no tenían idea clara de los objetivos del proyecto ni de las funciones que les correspondía desempeñar. En algunos casos, en la ejecución de proyectos calificados de “insatisfactorio” en relación con este parámetro se aplicaba un enfoque descendente.
234. En la evaluación del proyecto “Planificación del uso sostenible de la tierra para la gestión integrada de la tierra y los recursos hídricos con miras a la preparación en casos de desastres y la reducción de la vulnerabilidad en la cuenca del Limpopo” se llegó a la conclusión de que los principales interesados directos no participaban lo suficiente en la ejecución del proyecto. El proyecto adoleció de falta de sentido de propiedad al tal punto que algunos de los interesados directos no estaban familiarizados con él.
235. El presupuesto necesario para una eficaz participación de los interesados directos, en algunos casos, fue insuficiente. A menudo, los proyectos subestimaron el grado de participación de los interesados directos necesario para el éxito en la realización de las actividades previstas. Además, las actividades de sensibilización del público no formaron parte del diseño del proyecto, de ahí que no fueran un elemento del proyecto ni de su presupuesto. En algunos casos, se evidenciaron indicios de conflicto con los interesados directos fundamentales o falta de interés en el proyecto entre los interesados directos. En ocasiones, se observó que factores externos, como los cambios en la administración o la dirección, actuaban en el sentido de limitar la participación de los interesados directos.

## I. Planificación y gestión financieras

236. La evaluación de la planificación y gestión financieras se llevó a cabo mediante la determinación de la calidad y eficacia de la planificación y el control de los recursos financieros durante el período que ha durado el proyecto. De los proyectos evaluados en relación con este parámetro, 62% recibió calificación de “satisfactorio” o “altamente satisfactorio”.
237. Los proyectos calificados de “satisfactorio” no presentaron irregularidades en el desembolso y el gasto de los fondos de los proyectos. En estos proyectos se adoptaron con éxito controles financieros, que incluyeron procedimientos claramente definidos, puntualidad y exactitud en los informes, planificación eficiente, auditorías y comunicación contextual. Estos controles permitieron a la administración del proyecto adoptar decisiones documentadas respecto del presupuesto del proyecto, y facilitaron una circulación adecuada y oportuna de los fondos para apoyar la obtención de los productos de los proyectos. Se establecieron plenamente la responsabilidad y transparencia financieras de todas las actividades y, en los casos en que fue necesario reajustar el presupuesto, el reajuste se hizo de manera transparente. La mayoría de los proyectos lograron también atraer cofinanciación adicional.

238. En el caso de los proyectos calificados de ‘insatisfactorios’, la mayoría de las veces no se recibieron los fondos a tiempo y el desembolso demoró semanas o incluso meses. Esto, a su vez, creó tensiones en las relaciones entre el proyecto y sus interesados directos. En algunos casos, se observaron incongruencias en las cifras de las asignaciones presupuestarias entre los diferentes informes financieros.
239. Algunos proyectos no lograron una acertada planificación financiera y, como resultado los presupuestos de las actividades de los proyectos se calcularon por debajo o por encima de las cifras necesarias. Esto, a su vez, hizo necesario introducir numerosas revisiones del presupuesto. La mala planificación financiera provocó también demoras en la ejecución de los proyectos. Algunos proyectos calificados de “insatisfactorio” carecieron también de financiación sostenible, no se asignaron fondos suficientes o se produjeron déficit en la financiación. En algunos casos, el desempeño financiero de los proyectos se vio afectado significativamente por factores externos, como la devaluación de la moneda, el aumento de los costos de gestión, la pérdida repentina de cofinanciación o la inestabilidad política, que influyeron en el presupuesto planificado y a menudo redujeron la eficacia en función de los costos de los proyectos.
240. El proyecto “Ciudadanía ambiental mundial” experimentó serias demoras en el desembolso de fondos para proyectos, lo que a su vez provocó considerables demoras en la ejecución del proyecto. Hubo que reprogramar y hasta cancelar algunas de las actividades de los proyectos debido a que los fondos no llegaron a su debido tiempo. Muchos de los interesados directos llegaron a invertir sus propios fondos para minimizar el malestar y otros decidieron abandonar el proyecto cuando consideraron que estaban perdiendo su reputación debido a que el proyecto no lograba su propósito. Además, no se celebraron consultas suficientes con los interesados directos a la hora de adoptar decisiones financieras y el PNUMA debió adoptar casi todas las decisiones. De manera que se perdió tiempo y recursos debido a las deficiencias administrativas y de gestión del proyecto.

**Cuadro 4. Resumen del número de proyectos que recibieron calificación en cada uno de los parámetros de evaluación considerados.**

<b>Parámetro</b>	<b>Altamente satisfactorio</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Moderadamente satisfactorio</b>	<b>Moderadamente insatisfactorio</b>	<b>Insatisfactorio</b>	<b>Altamente insatisfactorio</b>
Logro de los objetivos y los resultados previstos	2	22	12	0	1	0
Sostenibilidad de los resultados	0	7	19	7	4	0
Obtención de productos y actividades	7	21	7	1	0	0
Eficacia en función de los costos	6	18	9	3	0	0
Supervisión y evaluación	3	10	16	4	4	0
Función catalizadora/reproducibilidad	6	19	6	3	0	0
Estado de preparación y elaboración	4	12	13	2	3	1
Sentido de propiedad nacional	6	17	10	1	2	0
Participación de los interesados directos	8	21	7	0	1	0
Planificación financiera	6	17	9	4	1	0
Método de aplicación	6	11	7	1	3	0
Supervisión y respaldo del PNUMA	2	21	8	3	1	0
Calificación general	1	21	14	2	0	0

## V. Calidad del examen de la supervisión de proyectos en 2009

241. El enfoque adoptado por el PNUMA en la preparación para la ejecución del programa de trabajo para 2010-2011 prevé que se haga mucho más hincapié en el uso de proyectos como modalidad de ejecución para la consecución de los logros previstos del programa de trabajo/Estrategia de Mediano Plazo. En estudios anteriores<sup>6</sup> quedó demostrado que los proyectos que tienen una buena supervisión duplican sus probabilidades de lograr los resultados y productos deseados frente a los proyectos que tienen una supervisión menos satisfactoria. Por esa razón, el personal del PNUMA debería prestar más atención a la calidad de la supervisión, reforzada por evaluaciones periódicas de dicha supervisión, lo que ayudaría a garantizar una alta calidad y, de resultados de ello, una gran proporción de los proyectos del PNUMA lograrían sus resultados propuestos.
242. En el informe de ejecución anual del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) correspondiente a 2007, la Oficina de Evaluación del FMAM emprendió un proceso de examen en el que se evaluó la calidad de la supervisión de los proyectos del organismo de ejecución responsable. Los resultados del examen realizado en 2007 revelaron una varianza en la calidad de la supervisión de proyectos financiados por el FMAM entre y dentro de los organismos de ejecución, y se determinó que era necesario que el PNUMA mejorara su actuación en este sentido. Sobre la base de esas conclusiones, el PNUMA y los demás organismos adoptaron medidas para mejorar la supervisión con el objetivo final de aumentar el porcentaje de proyectos financiados por el FMAM que lograran sus objetivos. Dos años más tarde, la Oficina de Evaluación del FMAM llevaron a cabo un segundo examen de la supervisión del informe de ejecución anual correspondiente a 2009, y paralelamente la Oficina de Evaluación del PNUMA, en colaboración con la Sección de Control de Calidad, realizó un examen simultáneo utilizando el mismo método de evaluación. Los resultados de ambos estudios demostraron un aumento de la calidad de la supervisión de los proyectos del FMAM administrados por el PNUMA respecto del examen llevado a cabo por la Oficina de Evaluación del FMAM en 2007.

### A. Objetivo y enfoque del examen

243. El objetivo del examen de la calidad de la supervisión de los proyectos del PNUMA era determinar la calidad y el rigor de la labor de supervisión de proyectos que forma parte fundamental de la función de supervisión de la DFMAM respecto de los proyectos financiados por el FMAM, y tener un mayor conocimiento de las funciones de supervisión y gestión implícitas en la ejecución exitosa de proyectos del PNUMA no financiados por el FMAM. El examen se utilizó para triangular y complementar los datos y los resultados obtenidos mediante un estudio paralelo de la Oficina de Evaluación del FMAM, que proporcionó ideas para mejorar tanto la supervisión de proyectos del PNUMA como los propios métodos de examen de la supervisión. Para ayudar a comparar el examen de la supervisión que realiza la Oficina de Evaluación del FMAM, la Oficina de Evaluación del PNUMA seleccionó proyectos financiados por el FMAM de entre la muestra seleccionada por la Oficina de Evaluación del FMAM e incluyó otros dos proyectos del PNUMA no financiados por el FMAM.

---

6. Grupo de Control de Calidad del Banco Mundial – Estudios sobre la calidad de la supervisión de los proyectos. <http://siteresources.worldbank.org/INTQAGNEW/Resources/QSA7SynthesisReportjunio-de-07.pdf>

244. A los efectos del examen, se entiende por supervisión de los proyectos la “detección, el seguimiento y la respuesta en casos de riesgo y otras cuestiones que afectan a la ejecución de proyectos y al logro de los objetivos de los proyectos”. En sentido general, esta definición concuerda con la adoptada posteriormente en el Manual de Programas del PNUMA de próxima publicación, en el que se estipula lo siguiente: “Se entiende por supervisión de proyectos todas las actividades emprendidas por el personal del PNUMA para asegurar la obtención efectiva y eficaz de los productos del proyecto y lograr los resultados del proyecto”. Es importante señalar que la evaluación de la supervisión de proyectos no determina el desempeño de los proyectos per se, sino que se centra en la labor realizada en la supervisión/gestión de la ejecución del proyecto. Es posible (aunque menos probable) que un proyecto con un desempeño deficiente pueda, no obstante, recibir calificación de ejemplar en la supervisión. Por lo mismo, es posible que un proyecto tenga un buen desempeño a pesar de que haya salido mal en la supervisión.
245. Las evaluaciones de la supervisión se centran en cinco aspectos principales:
- Idoneidad de los planes, las aportaciones y los procesos de la supervisión de los proyectos
  - Énfasis puesto en supervisar los resultados (gestión de los proyectos basada en los resultados)
  - Realismo/franqueza de la presentación de información y la clasificación de los proyectos
  - Calidad de la documentación sobre las actividades de supervisión de los proyectos
  - Idoneidad de los aspectos financieros, administrativos y otros aspectos fiduciarios de la supervisión de la ejecución de proyectos
246. En cada aspecto de la supervisión hay algunos criterios para la evaluación (véase el cuadro 5)

**Cuadro 5: Criterios para el examen de la supervisión de los proyectos**

1	Interés de la supervisión en los resultados
1.1	Detección y evaluación de los problemas
	a) Detección oportuna y evaluación de los problemas de la ejecución
	b) Detección oportuna y evaluación de las posibles amenazas a beneficios ambientales a nivel mundial/ o del objetivo del proyecto en general
1.2	Interés en la sostenibilidad (hasta qué punto la supervisión prestó atención a este aspecto)
	a) Sentido de propiedad de los interesados directos
	b) Asistencia técnica, capacitación y creación de capacidad
	c) Sostenibilidad financiera
1.3	Medidas adoptadas y seguimiento
	a) Idoneidad del asesoramiento y las soluciones propuestas
	b) Idoneidad y celeridad de las medidas de seguimiento
	c) Impacto y eficacia de las medidas adoptadas
	d) Calidad y puntualidad de la evaluación de mediano plazo (de haberlas)
	e) Calidad y puntualidad en el cumplimiento de un plan de seguimiento (de haberlas)
1.4	Supervisión del desempeño
	a) ¿En qué medida utilizó el jefe de equipo el objetivo general y los indicadores de resultados para evaluar la ejecución del proyecto, como se estipula en el informe sobre la ejecución de proyectos del FMAM?
	b) ¿En qué medida se han utilizado los indicadores (cuantitativos y cualitativos) para detectar y solucionar posibles obstáculos al logro de los objetivos o los beneficios ambientales del proyecto a nivel mundial (atención al objetivo a largo plazo)?
2	Supervisión de los aspectos fiduciarios/diligencia debida
2.1	Adquisición
2.2	Gestión financiera
2.3	Aspectos jurídicos, por ej. observancia de las leyes; asesoramiento claro/a tiempo

3	Idoneidad de las aportaciones y los procesos de supervisión
3.1	Dotación de personal
	a) Continuidad del personal
3.2	Actividad de supervisión
	a) Calidad de la preparación de la misión y eficacia del tiempo empleado sobre el terreno
	b) Calidad de la preparación de las reuniones del comité directivo
	c) Calidad de la información técnica
3.3	Calidad de la documentación sobre supervisión
3.4	Eficacia de las relaciones
	a) Con el organismo de ejecución
	b) Con otros organismos de ejecución en el caso de proyectos ejecutados conjuntamente
	c) Con las organizaciones de financiación conjunta y otros interesados directos
3.5	Contribución de la administración
	a) Idoneidad y celeridad de la atención y las medidas de la administración
	b) Presupuesto de supervisión suficiente (como se señala en el plan de supervisión del proyectos con indicación de costos)
	c) Eficacia en el uso del presupuesto
4	Franqueza y calidad de la información presentada sobre los resultados de los proyectos
4.1	Hasta qué punto las calificaciones reflejan las condiciones reales
4.2	¿Suficiente explicación de las calificaciones y de cualquier cambio en las calificaciones?
4.3	Exactitud de las calificaciones de los componentes y la evaluación de riesgos de los proyectos?
4.5	Calidad y puntualidad de los datos (incluidos los indicadores de resultados intermedios) para apoyar los principales indicadores del desempeño?

247. Cada uno de los criterios de evaluación de la supervisión fue evaluado en relación con el contexto específico de la ejecución del proyecto. El contexto del proyecto fue establecido mediante la consideración de: a) la calidad del diseño del proyecto; b) la calidad del marco lógico y del plan de supervisión y evaluación; c) la preparación del proyecto para ser ejecutado tras su aprobación (arreglos institucionales, mandatos del personal, logística, adquisición, calidad del plan de trabajo); y d) el desempeño general en la ejecución del proyecto antes del período de examen de la supervisión y mientras duró (julio de 2006 a fines de 2008).

248. El proceso de examen supuso el establecimiento de un grupo de expertos integrado por un representante de la Sección de Control de Calidad, dos de la Oficina de Evaluación y un alto funcionario de una de las divisiones del PNUMA por derecho propio. La Oficina de Evaluación contrató a un consultor con conocimientos especializados y experiencia en supervisión y gestión de proyectos para que examinara la amplia documentación sobre supervisión de proyectos y preparara las fichas oficiales de examen de la supervisión de proyectos en que se evaluaba cada criterio en relación con cada proyecto seleccionado para ser examinado. El grupo de expertos utilizó las fichas de examen para anotar las entrevistas celebradas con los distintos administradores de tareas/proyectos. Tras las entrevistas, el grupo de expertos acordó las calificaciones de la supervisión de cada proyecto.

El examen de la calidad de la supervisión de proyectos consistió en lo siguiente:

- Selección de la muestra de proyectos;
- Examen de la documentación de la supervisión por un consultor evaluador y preparación de borradores de fichas de examen para cada proyecto, basados en una plantilla de examen;
- Seguimiento del consultor por correo electrónico o teléfono con los administradores de proyectos y los funcionarios de gestión del Fondo sobre aspectos del examen que requieren aclaración o información adicional. Se revisan las fichas para detectar errores;
- Mesa redonda sobre las fichas de examen con los administradores de tareas/proyectos;
- Calificación final de la supervisión del proyecto acordada por el grupo de expertos.

## B. Conclusiones del examen

249. En general, siete proyectos (70%) lograron una calificación de “satisfactorio” en la supervisión (cuadro 6). El resto, tres proyectos fue calificado de “moderadamente satisfactorio”. Hubo proyectos en la categoría de insatisfactorio (MI – AI). Con todo, hay que ser prudentes a la hora de interpretar estos resultados. Se seleccionaron proyectos del PNUMA no financiados por el FMAM porque sus magníficos datos sobre supervisión/control, y en ese sentido quizás no sean en general representativos de la cartera de proyectos del PNUMA. Las pruebas anecdóticas y las conclusiones de las evaluaciones finales de los proyectos terminados sugiere que la documentación oficial sobre gestión/supervisión de los proyectos es más bien deficiente en el caso de muchos proyectos del PNUMA no financiados por el PNUMA.
250. En todos los proyectos examinados, solo el elemento de supervisión “Hincapié en la supervisión de los resultados (gestión de proyectos basados en los resultados)” recibió la más alta calificación con una media de “satisfactorio” (4,8). Dos elementos de supervisión, “Calidad de la documentación de las actividades de supervisión de los proyectos” y “Realismo/franqueza de la presentación y calificación de los proyectos” recibieron la calificación más baja, con una media de “moderadamente satisfactorio” (4,3 y 4,4 respectivamente). Los resultados reflejan fundamentalmente la supervisión de los proyectos financiados por el FMAM y, pese a que todavía se puede mejorar aún más, los resultados de la supervisión han mejorado significativamente desde el primer examen de la supervisión realizado por la Oficina de Evaluación del FMAM en 2006-2007.
251. En el examen se puso de relieve que no hay una clara definición de las necesidades y expectativas de la supervisión/gestión de los proyectos en el caso de los proyectos no financiados por el FMAM. Ahora bien, el nuevo método de supervisión que se aplicará en la ejecución del programa de trabajo para 2010-2011, como se explica en el Manual de Programas, posiblemente busque solución a muchos de los actuales defectos de la supervisión. En el examen de la documentación de la supervisión se señaló también en particular que en los informes de ejecución de proyectos del FMAM no hay uniformidad en la manera de seguir de cerca los progresos, el desempeño y los riesgos de un proyecto a otro.
252. En las conclusiones del examen se sugiere que los problemas operacionales presentan dificultades más frecuentes para la ejecución de los proyectos que los de índole técnica. Para mejorar el desempeño de los proyectos y reducir los problemas de la supervisión, sería conveniente que el diseño de los proyectos presentasen un examen y una evaluación específicos de los posibles riesgos de las operaciones, estos riesgos se volverán a examinar y evaluar oficialmente en la etapa inicial del proyecto.
253. La supervisión de las finanzas de los proyectos es otro de los aspectos que suelen presentar dificultades y la relativamente baja calificación recibida de (MS) lo pone de manifiesto. En las actividades de supervisión se deberá hacer más hincapié en la supervisión del presupuesto. Esto es especialmente cierto en el caso de proyectos con arreglos de aplicación complejos en los que participan muchos asociados. Un factor que contribuye parece ser la falta de información exacta acerca de los gastos de los proyectos en tiempo real. Esta es una limitación que perciben muchos administradores/supervisores de proyectos del PNUMA. El establecimiento de sistemas centralizados que faciliten información fiable y exacta sobre los gastos y el presupuesto en tiempo real es una cuestión de la más alta prioridad para el PNUMA si quiere manejar con eficacia y eficiencia la transición a una modalidad de proyectos orientada a los resultados en el programa de trabajo para 2010-11 y más adelante.
254. Los detalles completos del método de examen y todas las conclusiones del examen de la supervisión figuran en el informe sobre el Examen de la supervisión de la calidad de los proyectos<sup>7</sup>.

---

7. El informe se puede descargar en el sitio web de la Oficina de Evaluación <http://www.unep.org/eou>.

**Cuadro 6. Resumen de los resultados de la supervisión de los proyectos**

No. de identificación del FIMAM	Título del proyecto	1. Idoneidad de los planes de supervisión, las aportaciones y los procesos	2. Hincapié en la supervisión de los resultados (gestión de proyectos basada en los resultados)	3. Realismo/franqueza en la presentación de informes y la calificación de los proyectos	4. Calidad de la documentación de las actividades de supervisión de los proyectos	5. Idoneidad de los aspectos financiero, administrativo y otros aspectos fiduciarios	Calificación general de la supervisión
885	Cambio de rumbo de las tendencias de la degradación ambiental en el Mar de China meridional y el Golfo de Tailandia	MI	S	MS	MU	S	Moderadamente satisfactorio
1025	Conservación/utilización in situ de la biodiversidad agrícola (cultivos hortícolas y especies de frutos silvestres) en Asia central	S	S	S	S	S	Satisfactorio
1258	Mejora de la conservación de la red crítica de lugares de los humedales necesarios para las aves acuáticas migratorias en las rutas migratorias de África/Eurasia	S	S	S	MS	S	Satisfactorio
1329	Evaluación de la degradación del suelo en las tierras áridas	S	S	S	MS	MS	Satisfactorio
1591	Programa de acción y demostración regional de alternativas sostenibles al DDT para la lucha contra el paludismo en México y Centroamérica	S	S	MS	S	S	Satisfactorio
1666	Formulación y aplicación de un Plan sostenible de gestión de los recursos para la montaña Marsabit y sus cuencas hidrográficas aledañas	MS	S	MS	MS	S	Moderadamente satisfactorio
1780	Metodología conjunta de creación de imágenes geofísicas para la determinación de la reserva geotérmica	S	S	S	S	S	Satisfactorio
1842	Red de pueblos indígenas por el cambio (RPIC)	MS	MS	MS	S	S	Moderadamente satisfactorio
NA	Financiación del Programa de energía renovable en el Mediterráneo (MedREP) (DTIE)	S	S	S	MS	S	Satisfactorio
NA	Proyecto para la Supervivencia de los Grandes Simios (GRASP) (DEPI)	S	S	MS	MS	S	Satisfactorio
	Calificación media por cada elemento de la supervisión (media numérica)	4,6	4,8	4,4	4,3	4,7	
		(S)	(S)	(MS)	(MS)	(S)	

## Conclusiones y recomendaciones

255. En el examen de la calidad de la supervisión de los proyectos se destacaron algunas deficiencias y oportunidades para mejorar que se abordan en las siguientes recomendaciones:

**Recomendación 1:** El PNUMA debería elaborar normas mínimas para la presentación de informes y la supervisión de todos los proyectos; esas normas mínimas deberían explicarse con claridad en el Manual de Programas.

**Recomendación 2:** Se deberían impartir directrices claras y asignar funciones y responsabilidades ordinarias a los administradores de tareas y proyectos en que se indiquen sus responsabilidades concretas respecto de la supervisión/gestión. Cuando comenzó el examen no había documento alguno en el que se describieran concretamente las expectativas en relación con la supervisión de proyectos en todo el PNUMA. En correspondencia, no existía una norma (véase la recomendación 1) con arreglo a la cual se pudiera medir el desempeño. Esas normas y directrices sustentan la gestión efectiva de los proyectos basados en los resultados y serían útiles documentar la planificación de la labor del personal y la evaluación del desempeño. El manual de programas contiene ahora un proyecto de directrices para la supervisión de proyectos; todavía no se han definido las normas mínimas.

**Recomendación 3:** Hay que establecer procedimientos para asegurar la concordancia y completitud de los enfoques de la supervisión de los progresos: informes sobre ejecución de proyectos en la DFMAM e informes semestrales sobre los progresos acerca de proyectos no financiados por el FMAM. Estos se deberían considerar el instrumento primordial para la supervisión de proyectos y carteras y el seguimiento de las cuestiones relacionadas con la supervisión.

**Recomendación 4:** La presentación de informes sobre los progresos logrados deberían ser todo lo flexible y fácil de completar como sea posible, lo que supone impartir orientación fácilmente comprensible para completar los informes sobre ejecución de proyectos del FMAM/marcha de los trabajos. Debería establecerse como requisito la inclusión de un formulario fácil de usar para la presentación de proyectos de informe sobre ejecución de proyectos del FMAM/información sobre los adelantos logrados en el documento final del proyecto al ser aprobado, con datos y objetivos, resultados, actividades, indicadores, hitos y metas de mitad de período de los proyectos already filled in basado en el plan de trabajo y el marco lógico del proyecto inicial. Esto ayudará a lograr la coherencia en la presentación de informes, sobre todo cuando la ejecución takes place entre las divisiones del PNUMA y con asociados en la colaboración.

**Recomendación 5:** Deberían documentarse con claridad los principales procedimientos de supervisión, y proporcionarse a los administradores de tareas/proyectos y funcionarios de gestión de los fondos que ayuden en las tareas de supervisión instrumentos tales como listas de comprobación gradual. Los principales procedimientos de supervisión, como son el trámite de las prórrogas de los proyectos, las revisiones de los planes de trabajo y de los presupuestos, deberían figurar en el Manual de Programas del PNUMA.

**Recomendación 6:** Para lograr el efecto máximo en el comportamiento de la organización debería ser una práctica habitual que las evaluaciones de la supervisión de proyectos se den a conocer íntegramente en el PNUMA y que las principales responsabilidades de los administradores de tareas/proyectos en la supervisión de proyectos quedasen reflejadas en los planes de trabajo y las evaluaciones de la actuación profesional.

256. Conclusión Se prevé que en adelante se lleve a cabo anualmente un examen riguroso de una muestra de proyectos (5% a 10% de la cartera de proyectos) como parte normal de la supervisión y evaluación de la ejecución del programa de trabajo del PNUMA. Se deberán llevar a cabo nuevos exámenes de la calidad de la supervisión de los proyectos para establecer la eficacia de los nuevos procesos y los requisitos.

## VI. Cumplimiento de las recomendaciones de las evaluaciones

257. La Oficina de Evaluación promueve la mejora del funcionamiento de proyectos y programas del PNUMA mediante la selección de las recomendaciones pertinentes de las evaluaciones y el procedimiento de cumplimiento de su ejecución. Según un estudio reciente del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas<sup>8</sup>, en 1996 el PNUMA se convirtió en uno de los primeros organismos de las Naciones Unidas con funciones de evaluación que introdujo un procedimiento para supervisar y promover el cumplimiento de las recomendaciones de las evaluaciones.

**Figura 2: Finalidad del proceso de cumplimiento de las recomendaciones de las evaluaciones**



258. El procedimiento de cumplimiento del PNUMA presta apoyo y da seguimiento a las recomendaciones de las evaluaciones llevadas a cabo en la organización y establece como requisito que los administradores de programas y proyectos informen a la Oficina de Evaluación sobre el estado de la aplicación de las recomendaciones oficiales de las evaluaciones. En 2007, la Oficina de Evaluación revisó sus procedimientos de cumplimiento para aumentar la eficacia del proceso de cumplimiento y proporcionar mayores “incentivos” para que el personal de proyectos y programas cumplan, dando a conocer al público las tasas de cumplimiento por parte de las divisiones del PNUMA y observando el cumplimiento por un período de tiempo definido (18 meses). El nuevo procedimiento se aplicó durante 2008-2009, y propició un aumento del grado de cumplimiento de las recomendaciones de las evaluaciones.

### A. Resumen del procedimiento de cumplimiento de las recomendaciones

259. Después que se termina la evaluación, el oficial encargado del proyecto/programa debe preparar un plan de aplicación tan pronto la Oficina de Evaluación envía el informe de la evaluación terminada. A partir de la fecha del envío se impone un plazo de un mes para la presentación del proyecto de plan de aplicación.
260. En el plan de aplicación se especifica; si se ha aceptado alguna recomendación; cómo se va a aplicar, quién tiene la responsabilidad de aplicarla, la fecha en que se prevé haber completado su aplicación y las medidas que ya se han adoptado (si las hay). Cuando la administración del proyecto/programa rechaza alguna medida, deberá presentar una explicación del por qué no se puede aplicar y, si procede, se especificará un procedimiento alternativo.

8. Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (2008). Respuesta y seguimiento de la administración acerca de las recomendaciones de las evaluaciones: Visión de conjunto y enseñanzas aprendidas. Equipo de tareas sobre la mejora de la calidad de las evaluaciones.

261. Si la Oficina de Evaluación no recibe el plan de aplicación en el plazo de un mes establecido, dejará constancia del incumplimiento de todas las recomendaciones estipuladas en el informe de evaluación (véase más adelante). Cuando se haya completado el plan de aplicación, la Oficina de Evaluación indagará con la oficina correspondiente sobre el estado de la aplicación de las recomendaciones en intervalos de seis meses e informará sobre el grado de cumplimiento a la Directora Ejecutiva Adjunta. Esto se hará en septiembre y marzo de cada año.
262. En cada tramo de evaluación se evalúan los progresos en la aplicación de las recomendaciones acordadas, registrados por el personal responsable en actualizaciones del plan de aplicación. Sobre la base de las pruebas aportadas en las actualizaciones de los progresos logrados en el plan de aplicación, se considera que las recomendaciones fueron:
- Puesta en práctica en todas sus partes (cumplida),
  - Puesta en práctica parcialmente (parcialmente cumplida),
  - No se ha puesto en práctica (incumplida).
  - No hace falta hacer nada más (si los acontecimientos se adelantan a lo planificado)
263. Cuando se ha aplicado totalmente una recomendación se registrará como tal y “cerrada”, no hay que hacer nada más. Todas las demás recomendaciones seguirán “abiertas”. Cuando una recomendación llega al tercer tramo de evaluación (o sea 18 meses después del primer tramo de evaluación), se registrará automáticamente como “cerrada”. En ese momento se registrará también el estado de aplicación de la recomendación<sup>9</sup> y no se introducirán más cambios. Si la Oficina de Evaluación no recibe un plan de aplicación actualizado antes del proceso de evaluación del cumplimiento, toda recomendación pendiente quedará “cerrada” sin cambio en el grado de cumplimiento respecto del tramo anterior de la evaluación. Toda recomendación de las evaluaciones de mitad de período que no se haya puesto en práctica después de tres evaluaciones parciales se considerará en la evaluación final del proyecto/programa y se incorporará en el mandato como corresponde.

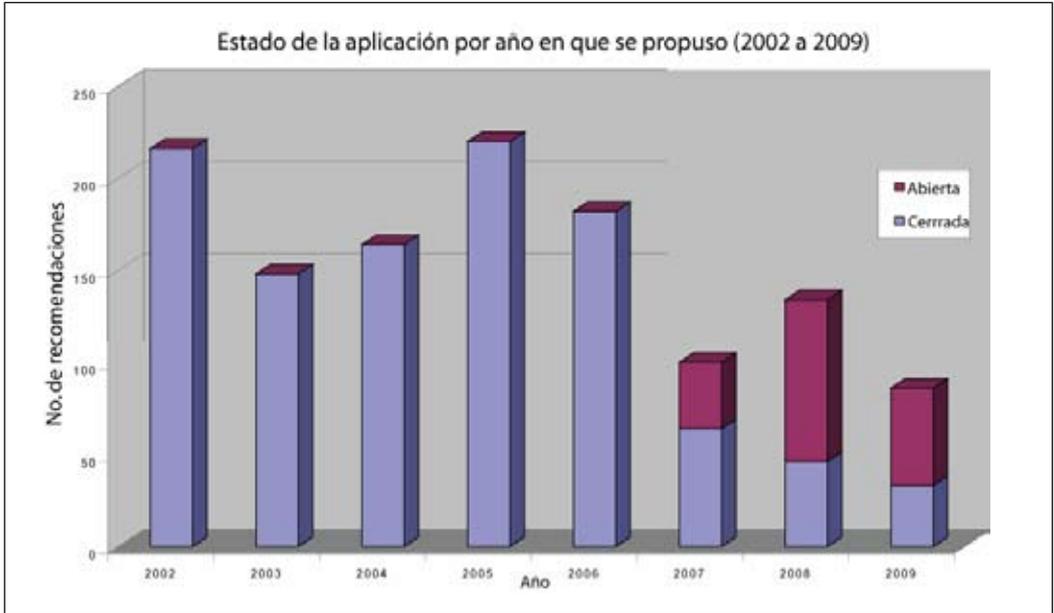
## B. Visión de conjunto del cumplimiento de las recomendaciones de las evaluaciones de subprogramas y proyectos de 2002 a 2009 y situación del cumplimiento por parte de la División

264. La Oficina de Evaluación llevó a cabo un total de 135 evaluaciones de subprogramas y proyectos combinados entre 2002-2009, de las que se derivaron 1.142 recomendaciones. En diciembre de 2009, se habían aplicado en todas sus partes un total de 664 recomendaciones (58%) (cumplidas-cerradas) y 108 (9%) parcialmente (parcialmente cumplidas). No se aplicó un total de 128 recomendaciones (11%) y, por tanto, se consideraron “no cumplidas”. En general, 67% de las recomendaciones se han cumplido total o parcialmente. Durante el período de presentación de informes 2008-2009, se consideró un total de 370 recomendaciones. Este total abarcaba 331 recomendaciones de años anteriores y 39 recomendaciones formuladas en 2008 y 2009. La Oficina de Evaluación calificó de totalmente puestas en práctica (cumplida-cerrada) (24%) de recomendaciones consideradas en 2008-2009.

---

9. Por consiguiente, las recomendaciones que llegan al tercera tramo de evaluación se pueden considerar: “cumplidas-cerradas”, “parcialmente cumplidas-cerradas”, “no hacen falta otras medidas-cerradas”, o “incumplidas-cerradas”.

**Figura 3. Nota: En 2007 se introdujo un nuevo procedimiento para viabilizar el cumplimiento de las recomendaciones de las evaluaciones. De resultados de ello, muchas recomendaciones formuladas entre 2002 -2006 quedaron cerradas como “incumplida”.**



265. Se formularon recomendaciones en relación con 35 de los 37 proyectos evaluados en 2008-2009. Durante 2008-2009, se pidieron 37 planes de aplicación y se recibieron 25 respuestas de la administración (67%) en el formato establecido. Doce (32%) de los proyectos evaluados entre 2008 y 2009 no respondieron a la solicitud de la Oficina de Evaluación de que formularan un plan de aplicación de las recomendaciones. De esos 12 proyectos, 11 correspondían a la DFMAM y el otro a la DEPI. La DFMAM adoptó medidas recientemente para aumentar el grado de cumplimiento.
266. En los siguientes gráficos se muestra el número de recomendaciones de las evaluaciones formuladas cada año entre 2002 y 2009 para cada división. El cumplimiento/cierre en el tiempo de esas recomendaciones se muestra en cohortes anuales según el año en el que se formuló la recomendación.

**Figura 4: DCIP – Cumplimiento de las recomendaciones de las evaluaciones (2002 a 2009)**

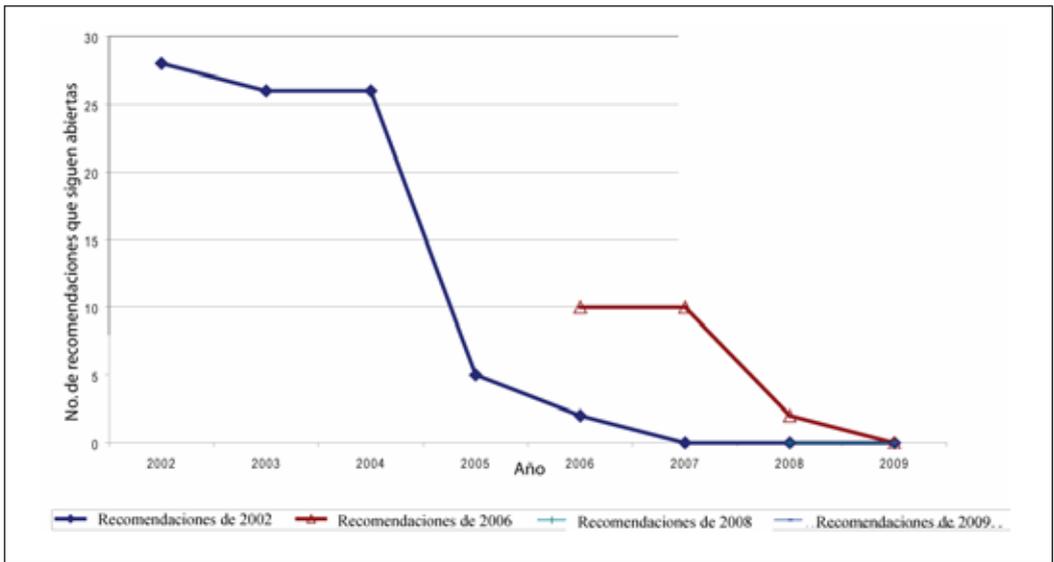


Figura 5: DCR – Cumplimiento de las recomendaciones de las evaluaciones 2002–2009

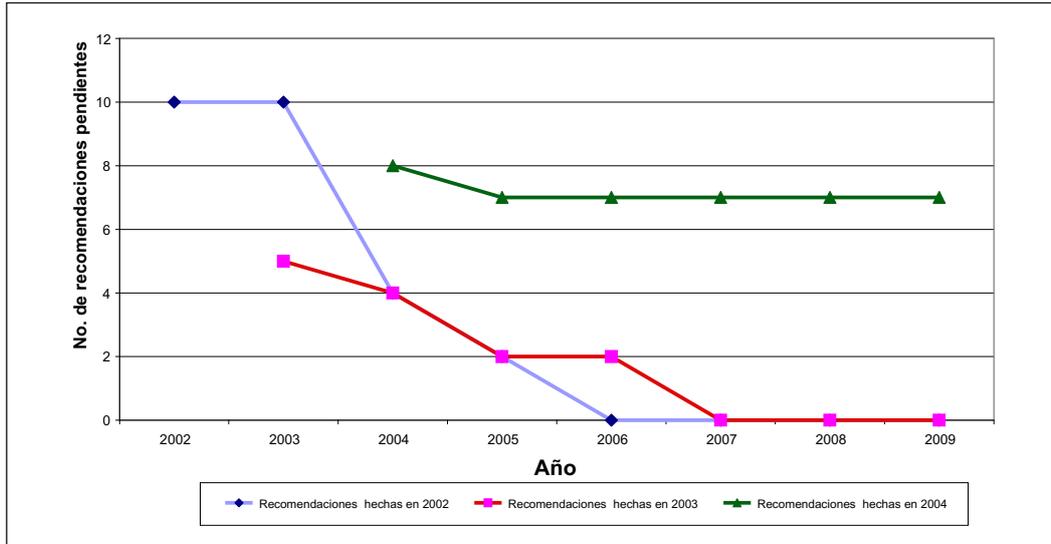


Figura 6: DAPA – Cumplimiento de las recomendaciones de las evaluaciones 2002–2009

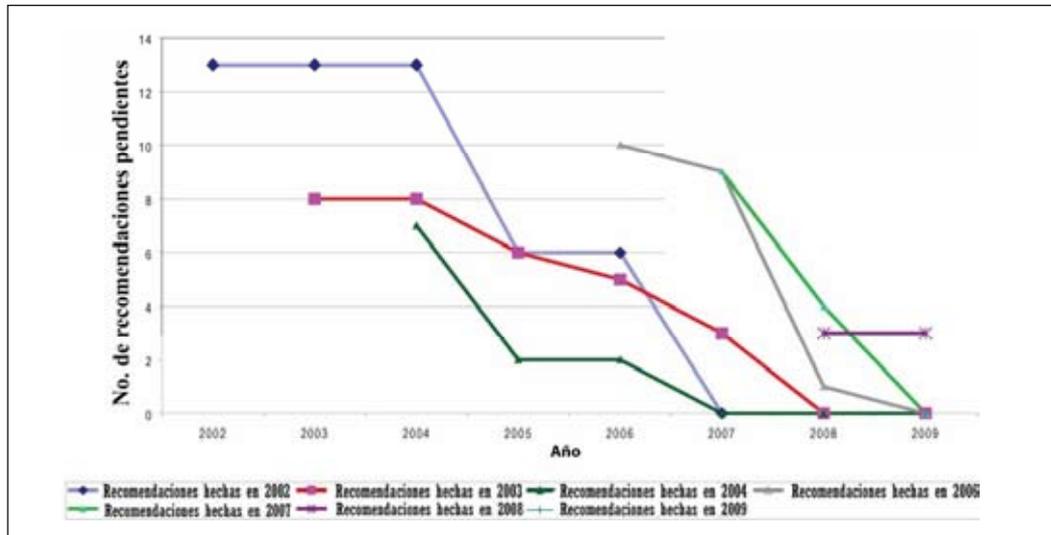


Figura 7: DEAT – Cumplimiento de las recomendaciones de las evaluaciones formuladas entre 2002 y 2009

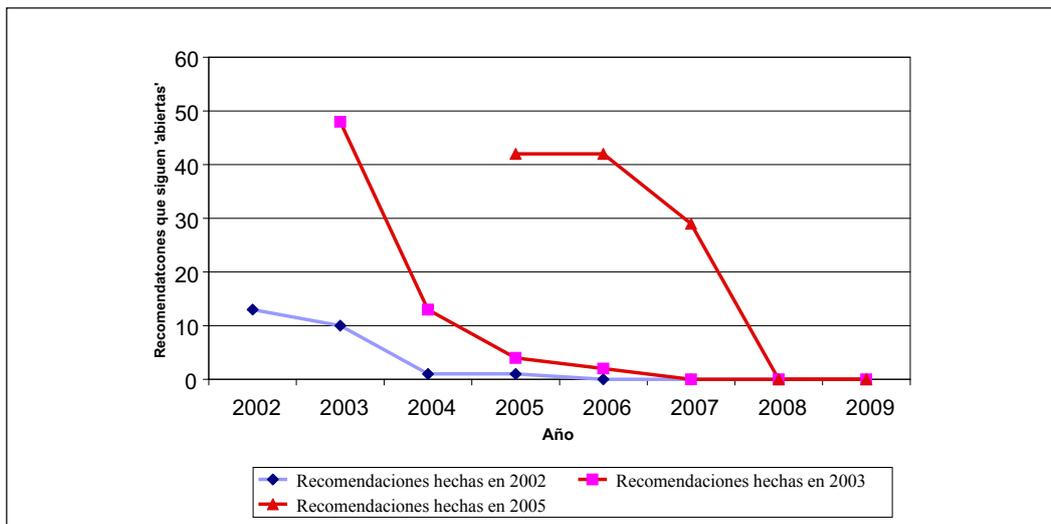
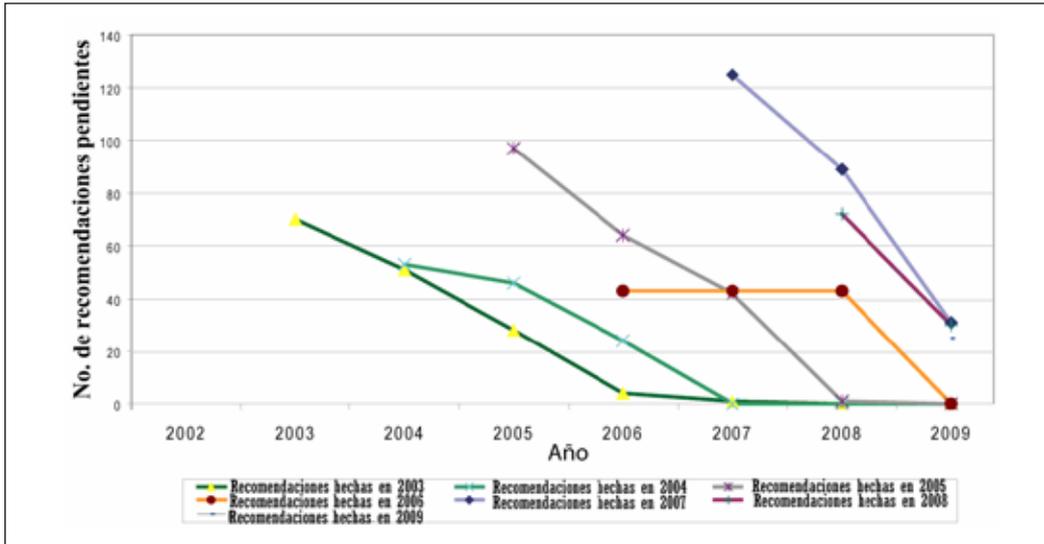


Figura 8: DFMAM – Cumplimiento de las recomendaciones de las evaluaciones, 2002–2009



NB: Durante 2005, se formularon 100 recomendaciones, pero en 2008, 41% quedaron cerradas como “incumplidas” porque no se recibió información de que se habían llevado a la práctica. Asimismo, en 2006, se formularon 43 recomendaciones, pero todas quedaron cerradas y se consideraron “incumplidas” en 2009 por las mismas razones anteriores.

Figura 9: DCA y DEPD – Cumplimiento de las recomendaciones de las evaluaciones 2002–2007

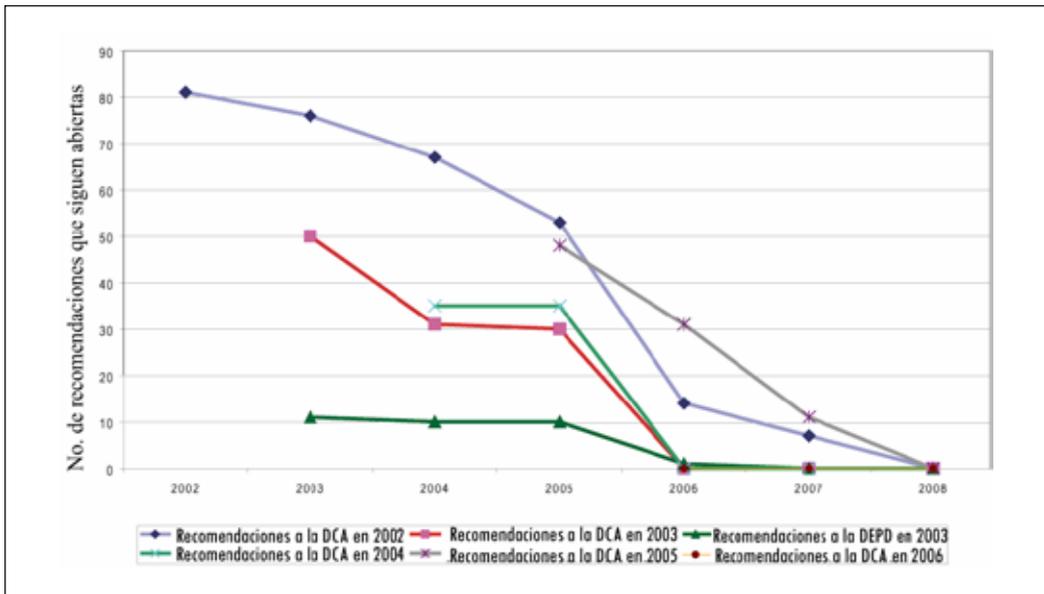


Figura 10: DACA – Cumplimiento de las recomendaciones de las evaluaciones 2007–2009

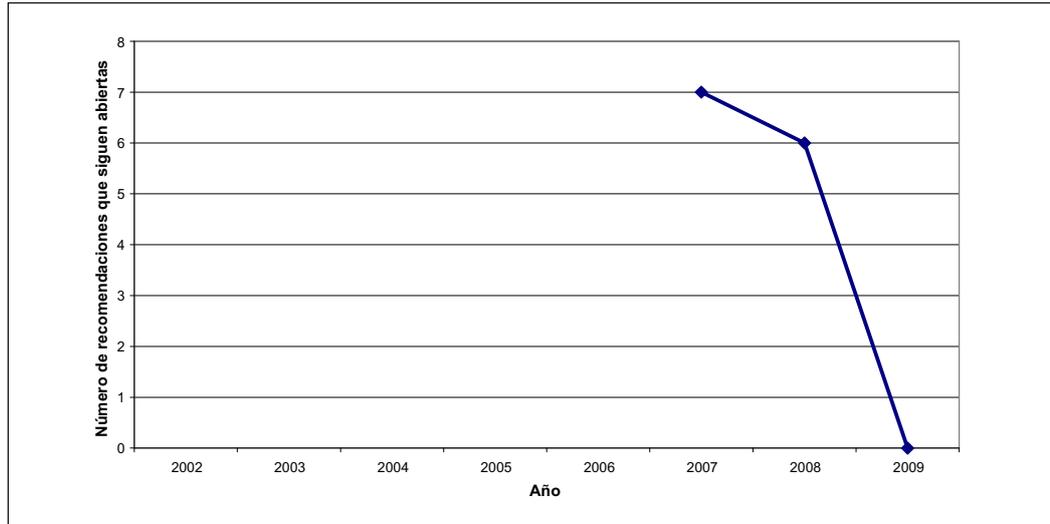
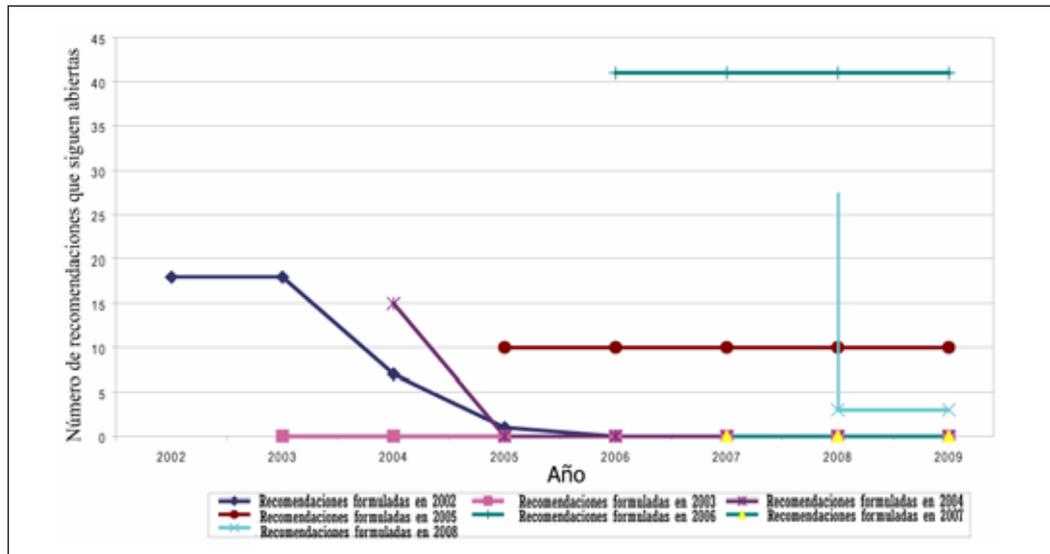


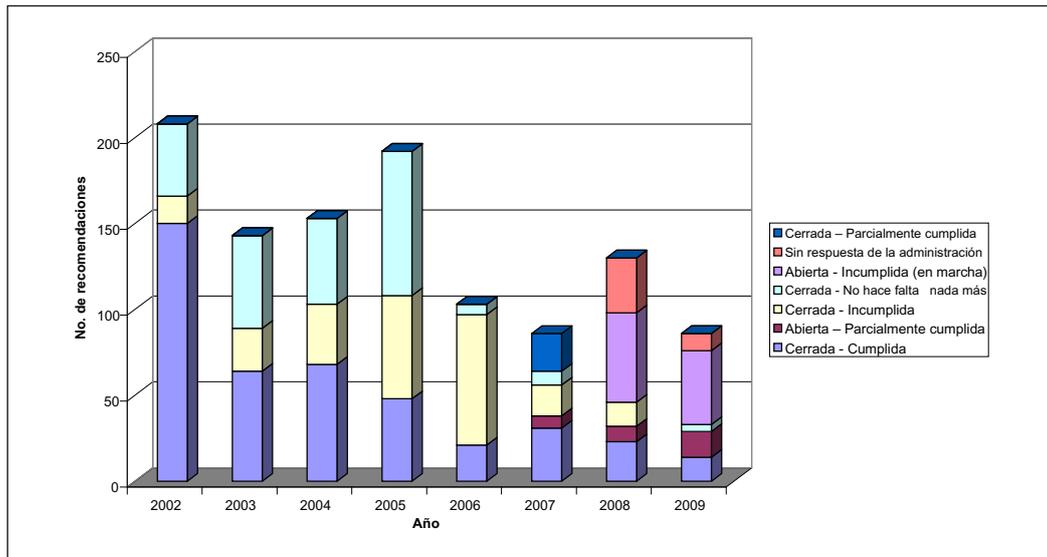
Figura 11: DTIE – Cumplimiento de las recomendaciones de las evaluaciones, 2002–2009



NB: Se observa una mejora en la respuesta a las recomendaciones de las evaluaciones en el caso de la DTIE. De las 27 recomendaciones formuladas en 2008, 24 quedaron cerradas ese mismo año. Sin embargo, hubo demoras en la DTIE para completar los planes de aplicación de las recomendaciones de las evaluaciones.

267. En 2008-2009 se formularon 224 recomendaciones para 35 evaluaciones de proyectos. No se formularon recomendaciones en relación con tres proyectos. La Oficina de Evaluación consideró que:
- 32 recomendaciones (14%) se habían abordado en todas sus partes (cerradas cumplidas);
  - 24 recomendaciones (10%) se habían aplicado parcialmente (abiertas-parcialmente cumplidas) y;
  - 118 (52%) seguían abiertas porque todavía no había comenzado su aplicación o no se había presentado oficialmente el informe (incumplida o “sin respuesta de la administración”) Figura 12.

**Figura 12: Cumplimiento por el PNUMA de las recomendaciones de las evaluaciones, 2002–2009**



268. Las recomendaciones de las cinco evaluaciones de proyectos restantes realizadas en 2008-2009 todavía no han llegado al primer tramo de evaluación, lo que se producirá en marzo de 2010.

269. Entre 2002 y 2009, nuestro análisis del grado de cumplimiento de la presentación de informes sobre las recomendaciones de las evaluaciones registró un notable incremento del cumplimiento, lo que facilitó la divulgación por la Oficina de Evaluación del cumplimiento y la intervención directa del Director Ejecutivo para comenzar a usar ese resultado en las recomendaciones de las evaluaciones, agregadas a nivel de división en intervalos de seis meses, como medida del desempeño de la administración. Esto está empezando a aumentar el porcentaje de respuestas a los distintos planes de realización de evaluaciones.

270. Pese a que está mejorando en general el cumplimiento de las recomendaciones, los siguientes elementos limitan el logro de mejores resultados:

- Los administradores de proyectos/programas no siempre completan el ‘plan de aplicación’ tal como se solicita.
- Los administradores de proyectos/programas no siempre actualizan la información sobre la aplicación de las recomendaciones de las evaluaciones.

### Recomendación

271. Se fomentaría un mayor cumplimiento de las recomendaciones (y por ende un mejor funcionamiento de los proyectos y programas del PNUMA), si en el Manual de Programas del PNUMA se incluyese como requisito estándar la pronta preparación de los planes de realización de las evaluaciones y sus consiguientes actualizaciones sobre la marcha, y además se exigiese el requisito de supervisión en las evaluaciones de la actuación profesional de los administradores de proyectos y programas.

## VII. Método para la evaluación de la Estrategia de Mediano Plazo

272. La Estrategia de Mediano Plazo proporciona el contexto estratégico del Programa de trabajo para 2010-2011 y 2012-2013. El PNUMA procura materializar su visión centrando sus esfuerzos en 2010-2013 en seis prioridades temáticas interrelacionadas. En la Estrategia de Mediano Plazo se especifican los siguientes objetivos: a) aumentar significativamente la capacidad del PNUMA para ejecutar el Plan estratégico de Bali para el apoyo tecnológico y la creación de capacidad; b) seguir desempeñando la función del PNUMA en su condición de programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente; c) asegurar que las intervenciones del PNUMA se fundamenten en conocimientos científicos sólidos; y d) aplicar en todas sus partes la gestión basada en los resultados. El plan de trabajo resultante, en el que se precisan los logros previstos y se utiliza el enfoque basado en los resultados, atañe también a las seis divisiones administrativas.
273. El plan de trabajo de evaluación para la Estrategia de Mediano Plazo se propone abordar varias cuestiones y problemas claves que son decisivos para determinar en qué medida ha ejecutado el PNUMA sus programas de trabajo. Entre los principales figuran los siguientes:
- ¿Cuán procedentes eran las intervenciones llevadas a cabo por el PNUMA y con cuánta eficiencia y eficacia se han llevado a cabo? Al evaluar la eficiencia y la eficacia, se considerarán, entre otras cosas las asociaciones formadas, la obtención de productos, la eficacia en función de los costos y la gestión para la adaptación.
  - ¿Hasta qué punto se han logrado los objetivos declarados del programa, teniendo en cuenta los “indicadores de logros” en el programa de trabajo? El análisis de los resultados logrados incluiría, entre otras cosas, una evaluación del grado de influencia que ha tenido el programa de manera directa o indirecta en la política y la adopción de decisiones, prestando especial atención al uso real de los productos y servicios del PNUMA.
  - Como tema común, las evaluaciones procurarán establecer hasta qué punto se han logrado progresos en la ejecución del Plan estratégico de Bali para el apoyo tecnológico y la creación de capacidad.
  - Las evaluaciones señalarán y determinarán las condiciones o factores claves que probablemente contribuirán a que se mantengan o disminuyan los beneficios (la sostenibilidad) después de que terminen las intervenciones del PNUMA. Algunos de estos factores podrían ser resultados de los programas, es decir capacidades institucionales más sólidas o una adopción de decisiones mejor documentadas.
  - ¿Con cuánta eficacia ha ejecutado el PNUMA su programa de trabajo como “Un PNUMA” mediante la colaboración efectiva entre divisiones y con los asociados en la colaboración?
  - ¿Hay probabilidades de que las intervenciones del PNUMA tengan algún impacto diferencial en relación con el género? Estamos interesados en las cuestiones relacionadas con el género, si tienen que ver con los resultados de los programas o si tienen importancia fundamental para los procesos que procuran lograr estos resultados.
274. Estas interrogantes conforman el interés y alcance específicos de las diferentes evaluaciones que integran el plan de trabajo de evaluación.

## A. Evaluación del desempeño

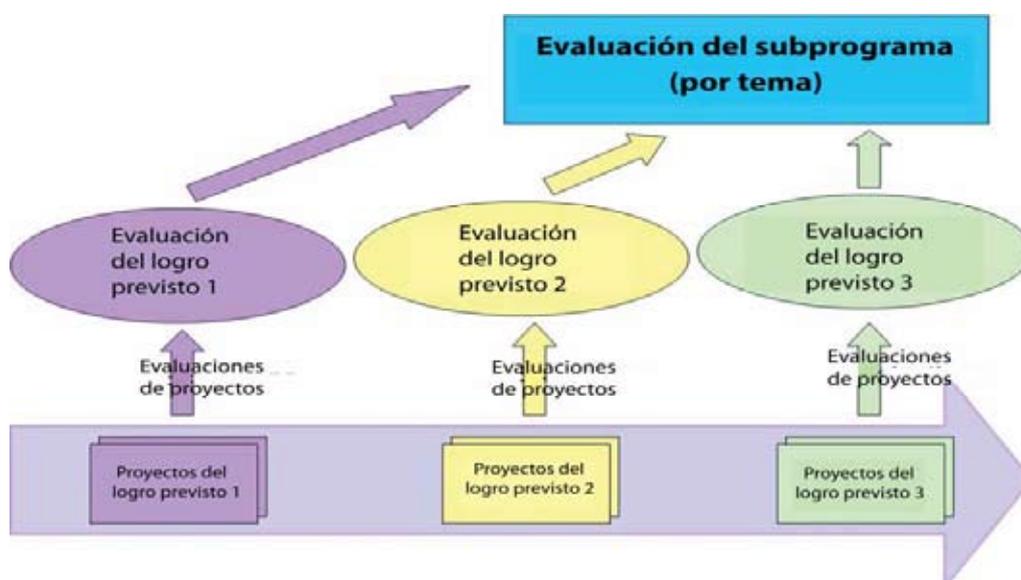
275. Al evaluar el desempeño y tratar de sumar los resultados de las diferentes intervenciones del PNUMA que contribuyen a los logros previstos del programa de trabajo y la Estrategia de Mediano Plazo, se aplicará un conjunto de parámetros de evaluación que son, por lo general, medidas analíticas aplicables que se usan para la mayoría de los tipos de evaluación del PNUMA y concuerdan con las mejores prácticas internacionales y las Normas de las Naciones Unidas para las evaluaciones. Los parámetros de las evaluaciones son:

Grado de logro de los objetivos y resultados previstos	Eficacia de la planificación financiera y la gestión
Sostenibilidad de los resultados de los programas	Método de aplicación y gestión para la adaptación
Nivel de consecución de los productos y las actividades	Eficacia de la supervisión de los programas
Eficacia en función de los costos de la intervención	Hasta qué punto se pueden reproducir las intervenciones
Alcance de las cuestiones relacionadas con el género con que se responsabiliza el país y que inciden en los propios resultados o en los procesos encaminados a lograr resultados	Grado de participación de los interesados directos

276. Los parámetros señalados *supra* se utilizan de rutina en las evaluaciones y calificaciones que se atribuyen a cada uno en una escala de seis puntos que van desde “Altamente satisfactorio” a “Altamente insatisfactorio”. La Oficina de Evaluación aplicará sus procesos reconocidos de control de la calidad que establece las calificaciones de los proyectos sobre la base de las pruebas presentadas en los informes de evaluación y emitirá juicios sobre la calidad de esos informes en relación con las mejores prácticas internacionales.

## B. Método de evaluación

Figura 13. Vínculos entre el proyecto, el logro previsto y el subprograma



277. El logro de resultados es una de las características predominantes del programa de trabajo del PNUMA para 2010-2011. Esto quedará reflejado en un enfoque de la evaluación que se centra fundamentalmente en determinar la actuación del PNUMA encaminada a lograr esos resultados. Se incluirá un nuevo nivel de evaluación que se centre concretamente en las contribuciones del PNUMA a los logros previstos definidos en el programa de trabajo. Esto forma parte de un

método de evaluación sistemática en el que las evaluaciones de proyectos aportan información que se incorpora en las evaluaciones de los logros previstos. Estas, a su vez, proporcionan información esencial para la evaluación del desempeño general de los subprogramas del PNUMA. Véase el ejemplo en la figura 13.

278. Además, se prestará mucha más atención a la evaluación de la ejecución de proyectos contemplados en el programa de trabajo mediante la continuación de las evaluaciones de la calidad de la supervisión de los proyectos del PNUMA (véase el capítulo V). Para que la supervisión de proyectos sea eficaz, hará falta formular planes de supervisión de proyectos que hagan hincapié en que la gestión de proyectos basada en los resultados relacionados con la evaluación periódica de los progresos logrados en la ejecución con calificaciones sinceras de los progresos logrados. La buena supervisión exige una clara documentación en que haya constancia de las acciones de la administración, que demuestre el vínculo entre los gastos de los proyectos y los progresos logrados. Las ideas sobre el desempeño de la organización en su conjunto surgirá en la medida en que se vayan acumulando las conclusiones de las evaluaciones terminadas.

## C. Funciones y responsabilidades

279. Las funciones y responsabilidades respectivas en la ejecución del plan de trabajo de evaluación se resumen a continuación:

- El **Director Ejecutivo** está encargado de dirigir la función de evaluación, proporcionar suficientes recursos para esa función, aprobar el plan de evaluación que se presentará después al Consejo de Administración/Comité de Representantes Permanentes (CRP) como parte del programa de trabajo del PNUMA, y garantizar que se aplique esta política.
- La **Directora Ejecutiva Adjunta** se encarga de supervisar que las conclusiones de las evaluaciones se incorporen en la programación y en la planificación y gestión presupuestarias en el futuro mediante la labor de los directores de divisiones, la Sección de Control de Calidad, la Sección de Servicios Corporativos y la Sección de Movilización de Recursos.
- El **Consejo de Administración/CRP** examinarán el informe de evaluación bienal que abarca los resultados de las evaluaciones del PNUMA. El Director Ejecutivo se cerciorará de que en el programa del Consejo de Administración se cree una sección habitual y que el Jefe de la Oficina de Evaluación informe al Consejo de Administración sobre los resultados y las actividades de las evaluaciones.
- La **Oficina de Evaluación** se encarga de ejecutar el plan de trabajo de evaluación, dirige y gestiona la preparación de las evaluaciones independientes a nivel de proyecto, logros previstos y subprogramas. Se cerciora de la calidad de las evaluaciones llevadas a cabo, analiza los resultados y las enseñanzas aprendidas de la gestión, prepara el informe de evaluación bienal y difunde los resultados y las conclusiones de las evaluaciones. La Oficina de Evaluación promueve la aceptación de las enseñanzas y vela por el cumplimiento de las recomendaciones de las evaluaciones.
- El **equipo directivo superior** examina y analiza las evaluaciones, aprueba las respuestas de la administración a las evaluaciones y vela por que las conclusiones se incorporen en el diseño y la realización de actividades programáticas. El equipo directivo superior tiene también la responsabilidad de aportar su contribución al diseño del plan de evaluación y de recomendar aspectos a evaluar. Los **directores de las divisiones** concretamente son responsables de velar por que en sus respectivas divisiones se apliquen las recomendaciones de las evaluaciones que han sido aceptadas.

- Los **coordinadores de subprogramas** tienen la responsabilidad de asegurar que haya presupuesto para las evaluaciones de proyectos. También coordinan el examen de los informes de evaluación y la preparación de las respuestas de la administración<sup>10</sup>.
- Los **directores regionales del PNUMA** examinan y analizan las conclusiones de las evaluaciones, prestan asistencia en la formulación de respuestas de la administración a las recomendaciones de las evaluaciones y ayudan a garantizar que las conclusiones de las evaluaciones se incorporen en el diseño y la realización de las actividades programáticas. También pueden aportar información para el diseño del plan de evaluación recomendando aspectos a evaluar.

## D. Plan de trabajo sobre evaluación

280. La evaluación del programa de trabajo dentro de la Estrategia de Mediano Plazo supondrá las evaluaciones sistemáticas de los proyectos y logros previstos de los diversos subprogramas que utilizan información y datos reunidos para medir los indicadores del desempeño a nivel de subprogramas. Con planes para obtener los productos del programa de trabajo y contribuir a la consecución de los logros previstos, mediante una modalidad de proyecto, la evaluación de los proyectos seguirá utilizando recursos con fines específicos previstos en el presupuesto de los proyectos<sup>11</sup>. Todas las evaluaciones se llevarán a cabo de conformidad con las normas de evaluación de las Naciones Unidas para asegurar la uniformidad en la calidad de las evaluaciones y facilitar la utilización de las conclusiones en las evaluaciones a nivel de subprogramas y logros previstos.

281. El plan de trabajo consistirá en evaluaciones del proyecto, el logro previsto y el subprograma.

### 1. Evaluaciones a nivel de “proyectos”

282. Según lo previsto en la Estrategia de Mediano Plazo y el programa de trabajo 2010-2011, es probable que varíe el alcance de las evaluaciones a nivel de proyectos a medida que evolucione la manera en que el PNUMA aborde su programa de trabajo. Evaluadores independientes contratados por la Oficina de Evaluación<sup>12</sup> llevarán a cabo las evaluaciones a nivel de proyecto tan pronto terminen. El objetivo de las evaluaciones a nivel de proyectos es evaluar el desempeño de los proyectos y determinarán los resultados obtenidos por el grupo de proyectos/actividades. En las evaluaciones se juzgarán los resultados reales y posibles, su sostenibilidad y la eficacia operacional de la ejecución. Para lograrlo, las evaluaciones se centrarán específicamente en la “teoría del cambio” o las “rutas del impacto” utilizadas por el proyecto y examinarán las pruebas de los logros reales o posibles a lo largo de esas “rutas”. Las evaluaciones a nivel de proyectos señalan también las enseñanzas de interés operacional para el diseño y la ejecución de proyectos en el futuro. Las evaluaciones a nivel de proyectos informarán la evaluación de más alto nivel de los logros previstos. El proceso para asegurar el cumplimiento de las recomendaciones y promover el uso de las enseñanzas aprendidas de las evaluaciones a nivel de proyectos se explica en detalle más adelante.

10. Responden por escrito a las conclusiones, recomendaciones y enseñanzas de la evaluación. Indican si se aceptan o no las recomendaciones, señalan las medidas que se adoptarán para aplicar las recomendaciones aceptadas y la plena justificación del rechazo de algunas recomendaciones.

11. Todos los proyectos que ejecutarán el programa de trabajo para 2010-2011 incluirán un presupuesto aparte para la evaluación.

12. Los evaluadores independientes se seleccionan en base a sus conocimientos técnicos y a su experiencia en la evaluación. Los conflictos de interés se evitan para que ningún evaluador pueda tener que ver con el diseño ni con la ejecución del proyecto/programa que se va a evaluar.

## **2. Evaluaciones de los logros previstos**

283. Las evaluaciones de los logros previstos en un subprograma se llevarán a cabo inmediatamente antes de la consiguiente evaluación de ese subprograma, e aportarán información esencial a ésta. El alcance de una evaluación de los logros previstos se define por los proyectos y las actividades, en un marco programático, que contribuyan directamente a un logro previsto específico. Esas evaluaciones tratarán de determinar y verificar la función y el desempeño del PNUMA en el logro de resultados de más alto nivel que se definen en un logro previsto específico. Las evaluaciones de los logros previstos se centrarán concretamente en la “teoría del cambio” o en “rutas del impacto” utilizadas para vincular la labor proyectada por el PNUMA en los proyectos con los resultados deseados (logros previstos) y documentan las pruebas de los logros reales (o posibles), por el PNUMA y sus asociados a lo largo de esas “rutas”. De ser posible, estas evaluaciones tratarán de establecer la parte de ese cambio que sea atribuible a la intervención. Las evaluaciones de los logros previstos aprovecharán los datos de control de la Sección de Control de Calidad derivados de los subprogramas, así como de otras fuentes de información para determinar hasta qué punto el PNUMA ha avanzado en el logro de los objetivos establecidos en el programa de trabajo.

## **3. Evaluaciones de los subprogramas**

284. En la evaluación de cada subprograma se examinará el logro de resultados, la sostenibilidad, la eficacia y eficiencia de la ejecución del subprograma. Las evaluaciones de los subprogramas aprovecharán las evaluaciones de los logros previstos para ayudar a determinar el desempeño general del subprograma a nivel de resultados. Dado que los nuevos subprogramas temáticos tienen que ver con la estructura de todas las divisiones del PNUMA, se examinará la coordinación y cooperación entre las divisiones y las oficinas regionales del PNUMA. Esto incluirá una evaluación de la “complementariedad” de los proyectos del FMAM que contribuyen a los resultados de los subprogramas. En las evaluaciones se determinará también la eficacia y la utilidad de los acuerdos de colaboración con órganos de las Naciones Unidas, organizaciones intergubernamentales, organizaciones no gubernamentales internacionales, regionales y nacionales, centros científicos y ambientales, organizaciones del sector privado, redes y grupos.

## **4. Exámenes de la calidad de la supervisión de proyectos**

285. El examen de la calidad de la supervisión de proyectos se llevará a cabo en colaboración con la Sección de Control de Calidad. El objetivo es facilitar información a los administradores de proyectos del PNUMA para garantizar una alta calidad constante en la supervisión de proyectos en toda la organización. La metodología para esta labor y las conclusiones recientes se resumen en el capítulo V del presente informe.

## **5. Metaevaluación, sinopsis y síntesis: El informe bienal de síntesis de las evaluaciones**

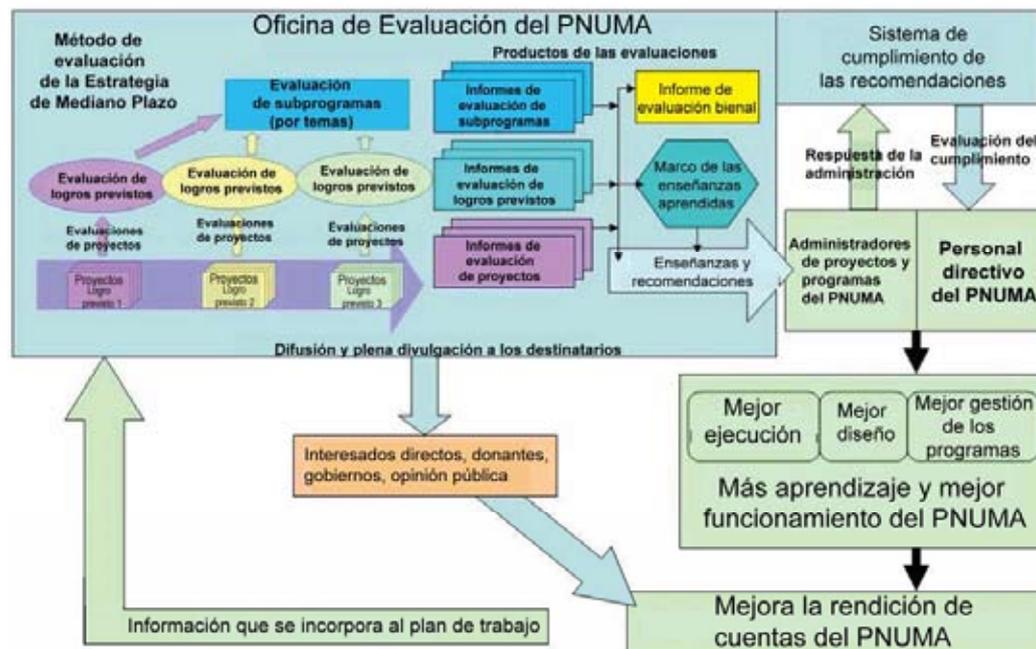
286. Al final de cada bienio, la Oficina de Evaluación preparará un informe bienal de evaluación. En este informe se resumirá el desempeño de la organización por medio de las tendencias y patrones observados durante el bienio en las evaluaciones terminadas a todos los niveles. Esos patrones y tendencias se utilizarán para seleccionar las recomendaciones y enseñanzas que se señalarán a la atención del personal directivo superior del PNUMA y se debatirán con ellos. El informe, que constituye un documento para el Consejo de Administración, será examinado por los miembros de CRP y se distribuirá a los gobiernos nacionales y al personal del PNUMA.

## **6. Generalidades del proceso de evaluación**

287. Los procesos de evaluación se han concebido para lograr los fines primordiales de la función, a saber más responsabilidad y promoción de mejoras en el funcionamiento. Los procesos de evaluación constan de: i) la formulación de planes de trabajo de evaluación anuales (que pueden suponer un análisis de la determinación de prioridades), ii) gestión, supervisión y control de la calidad de la producción de evaluaciones, iii) el requisito de preparar una respuesta de la

administración a la evaluación y un plan de aplicación de las recomendaciones; iv) la divulgación total y la difusión bien dirigida de las evaluaciones terminadas, v) el seguimiento sistemático del cumplimiento de la aplicación de las recomendaciones de las evaluaciones mediante un proceso de seguimiento constante, y vi) recopilación, totalización y promoción de la aceptación de las enseñanzas aprendidas de la evaluación. Estos procesos se combinan para aumentar la responsabilidad y promover mejoras en el diseño y la ejecución de proyectos/programas en toda la organización. En la figura 14 se ofrece una visión de conjunto.

Figura 14. Visión de conjunto del proceso de evaluación en el PNUMA

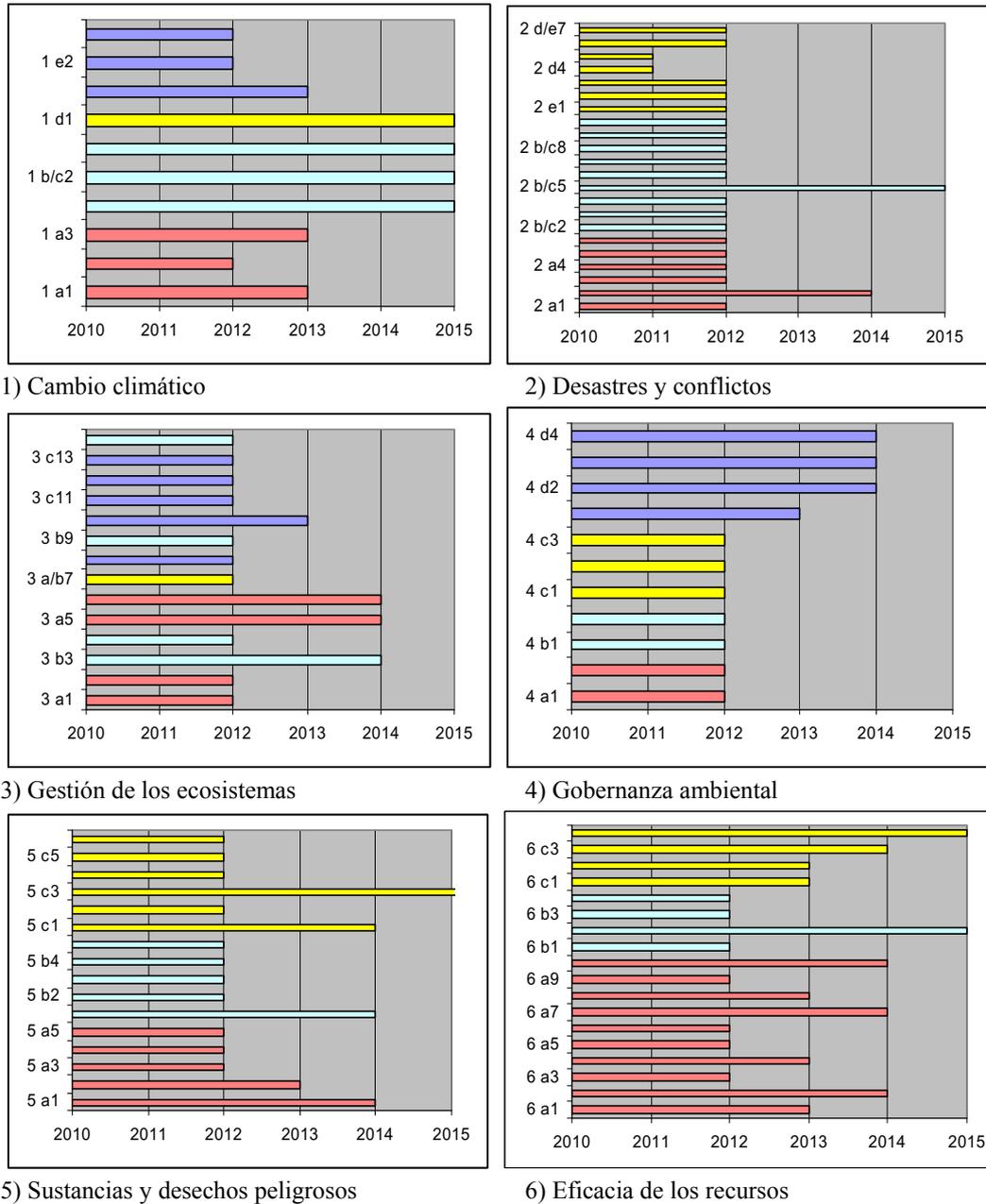


## E. Análisis de los marcos programáticos y consecuencias para la evaluación del programa de trabajo para 2010-11

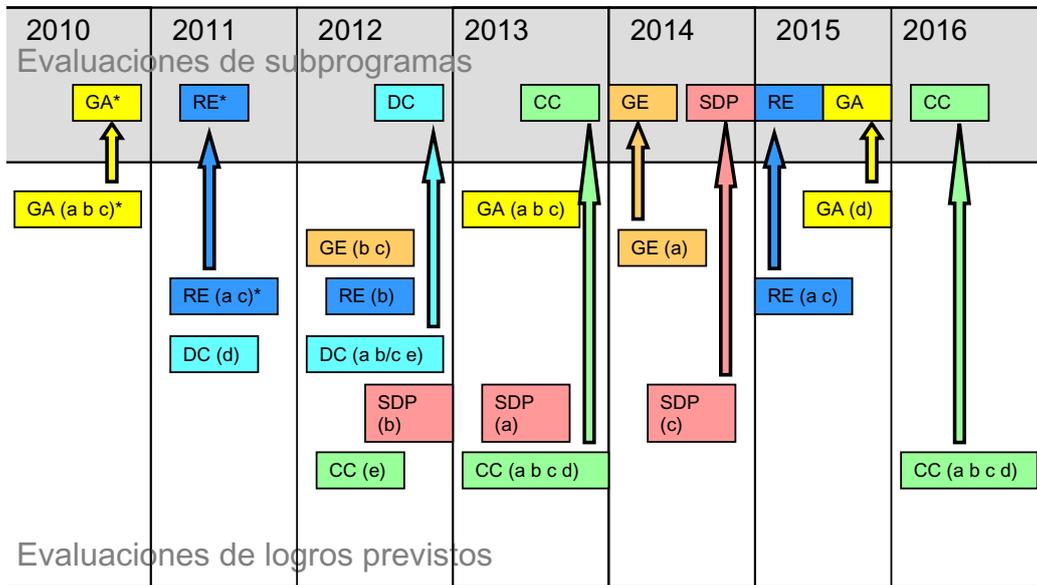
288. No es factible evaluar en un solo bienio todos los subprogramas y logros previstos (y los proyectos que lo integran) en el programa de trabajo del PNUMA debido al tiempo que hace falta para llevar a cabo las actividades previstas en el propio programa de trabajo, sin contar el gran volumen de trabajo y la gran cantidad de recursos que habría que dedicarle. Dado que los logros previstos son los resultados deseados a mitad del período de la Estrategia de Mediano Plazo para 2010-2013 y, en tal condición, probablemente persistan durante varios bienios, se prevé que haya un ciclo renovable de evaluaciones a nivel de logros previstos y subprogramas. El calendario incorpora el procedimiento presentado *supra* (figura 1, página 42); con las evaluaciones de los proyectos que se sumarán a las evaluaciones de los logros previstos que, a su vez, se incorporarán a las evaluaciones de subprogramas.
289. El análisis de la duración de los proyectos en cada marco programático del programa de trabajo para 2010-2011 indica que la mayoría de los proyectos estarán terminados a finales de 2011 (suponiendo que se observen estrictamente las fechas de terminación previstas) o continuarán en el siguiente bienio hasta terminarse. Por esa razón, los resultados que se obtengan de esos proyectos no pueden ser evaluados durante el bienio 2010-2011 (figura 15). Cada uno de esos proyectos guarda relación con productos específicos del programa de trabajo y, según la lógica de los marcos programáticos, es el resultado colectivo de todos los productos tomados en conjunto lo que contribuye a lograr un logro previsto. Por consiguiente, para ser realistas, las evaluaciones

de los logros previstos no pueden comenzar hasta que se haya completado un gran porcentaje de los proyectos que lo integran. En consecuencia, las evaluaciones de los logros previstos solo podrán comenzar en 2012-2013, suponiendo que se puedan iniciar algunas evaluaciones de los logros previstos antes de que terminen todos los proyectos correspondientes. Además, dado que para evaluar los subprogramas es necesario que hayan terminado las evaluaciones de los logros previstos, se prevé que la primera evaluación de subprogramas, que se centrará exclusivamente en la labor llevada a cabo en el marco de la Estrategia de Mediano Plazo, comience en 2013 (figura 16).

**Figura 15. Terminación prevista de los proyectos (SP-EA-Project no.) en relación con cada logro previsto, definido en los marcos programáticos del programa de trabajo para 2010-2011. Subprogramas: 1- Cambio climático; 2 - Desastres y conflictos; 3 - Gestión de los ecosistemas; 4 - Gobernanza ambiental; 5 - Sustancias y desechos peligrosos; 6 - Eficacia de los recursos.**



**Figura 16. Terminación prevista de las evaluaciones de los logros previstos, definidas según la fecha de terminación de los proyectos planificados en los marcos programáticos del programa de trabajo para 2010-2011, y consiguiente programación proyectada de las evaluaciones de los subprogramas (las casillas representan el momento en que se realizara la evaluación de los logros previstos (SP-logros previstos) y las flechas indican el momento aproximado en que se evaluará el subprograma).**



\* Indica las evaluaciones basadas en la labor realizada en bienes anteriores

290. Es importante destacar este resultado en etapa tan temprana a fin de asegurar que las expectativas en relación con la realización de las evaluaciones del desempeño del PNUMA respecto de los logros previstos a finales de 2011 sean realistas.

291. Pese a que no es factible llevar a cabo una evaluación del desempeño del PNUMA en relación con los logros previstos de la labor realizada en el bienio 2010-2011, la Oficina de Evaluación puede adoptar medidas para apoyar este período inicial decisivo del nuevo programa de trabajo. Las actividades emprendidas por la Oficina de Evaluación serán las siguientes:

### 1. Evaluación formativa

292. Los productos se diseñan para obtener determinados resultados definidos; se espera que, a su vez, los resultados den lugar a un conjunto de impactos a largo plazo del proyecto. A pesar de que los marcos lógicos utilizados de ordinario tienen la apariencia de una matriz lineal, estas cadenas de resultados están conectadas mediante una serie de rutas causales que pueden producirse simultáneamente. De ahí que las rutas sean las relaciones medios-fines entre las actividades de los proyectos, productos y resultados y los impactos deseados<sup>13</sup>.

293. Al principio del primer bienio, la Oficina de Evaluación llevará a cabo una evaluación formativa de las relaciones causales incorporadas en los proyectos en cada marco programático para conocer si estos proyectos están vinculados de manera óptima con los logros previstos. Al trazar las rutas causales de cada proyecto, quedará aclarada la manera en que estos proyectos podrían contribuir a los logros previstos y si las intervenciones utilizan actores comunes, se refuerzan mutuamente y convergen/establecen sinergias entre sí para obtener los logros previstos. Al propio tiempo, este análisis pondrá de relieve los posibles vínculos de los proyectos en el marco programático con

13. Tener un conocimiento claro de los productos-impactos de las rutas es lo fundamental de la metodología de examen de resultados respecto de las aportaciones, véase: "ROTI Practitioner's Handbook", FMAM, junio de 2009.

los demás logros previstos. La evaluación formativa ayudará también a determinar las medidas del desempeño y los principales “promotores del impacto” que utilizarán los administradores de proyectos/programas en la obtención de los logros previstos.

## 2. Evaluación de proyectos que comenzaron durante bienios anteriores

294. Dado que los proyectos no terminarán en 2011, la Oficina de Evaluación evaluará los proyectos que hayan comenzado durante bienios anteriores que están claramente vinculados con los logros previstos especificados en la Estrategia de Mediano Plazo. Al hacerlo, el PNUMA – incluso si técnicamente no esté en condiciones de llevar a cabo evaluaciones de los logros previstos antes de fines de 2011 – podrá de todos modos informar sobre su desempeño en relación con el programa de trabajo 2010-2011 y formular recomendaciones sobre la posible modificación de los marcos. La Oficina de Evaluación presentará un plan de trabajo detallado durante el primer trimestre de 2010.

295. Al determinar el calendario final de las evaluaciones se consideran diversos factores:

- **Coherencia entre la labor realizada anteriormente y el programa de trabajo y los logros previstos para 2010-2011.** La labor incluida en algunos subprogramas del programa de trabajo para 2010-2011 se apoya en las actividades previas y en marcha del PNUMA, por ejemplo, la labor que forma parte de los subprogramas de Gobernanza ambiental y Desastres y conflictos. Sin embargo, estos esfuerzos concuerdan con los logros previstos definidos en la Estrategia de Mediano Plazo/el programa de trabajo y las contribuciones del PNUMA a estos logros previstos se pueden evaluar mucho antes en el ciclo de evaluación.
- **El tiempo transcurrido desde la última evaluación de los subprogramas.** Por ejemplo, el subprograma actual de la DTIE fue evaluado en 2008. Muchas de las actividades que está llevando a cabo la DTIE (programa de trabajo 2008-2009) formarán parte de los subprogramas de sustancias y desechos peligrosos (SDP) y de consumo y producción sostenibles del programa de trabajo 2010-2011. Hay que dar tiempo a que se produzcan nuevos logros en lo que respecta a los resultados antes de que se vuelva a evaluar la labor de los nuevos subprogramas de sustancias y desechos peligrosos y consumo y producción sostenibles. Probablemente estos subprogramas se evalúen más tarde en el ciclo de evaluación.
- **El tiempo necesario para demostrar el desempeño en la forma de resultados.** En los subprogramas sobre cambio climático y gestión de los ecosistemas del programa de trabajo 2010-2011 figuran muchas iniciativas nuevas. Hace falta tiempo para que los resultados a nivel de logros previstos sean evidentes. Por esa razón, es probable que la evaluación de estos subprogramas se lleve a cabo más tarde en el ciclo de evaluación.

## 3. Evaluaciones interrelacionadas

296. En los documentos de proyectos del PNUMA se definen los resultados inmediatos de los proyectos en la forma de resultados (y de productos que contribuyen a esos resultados). Sin embargo, el interés exclusivo de la evaluación en los resultados podría hacer que se descuidaran otras dimensiones importantes del programa de trabajo. Es más, el análisis de las dimensiones interrelacionadas puede constituir un medio para comparar el desempeño entre los proyectos autónomos. En consecuencia, la Oficina de Evaluación podría emprender estudios sobre las principales cuestiones interrelacionadas (algunas de las cuales ya se han incorporado en todos los proyectos del PNUMA). Entre los ejemplos de ese tipo de cuestiones figuran:

- Una síntesis de las experiencias en la preparación del programa de trabajo para 2010-2011 para poner de relieve futuros **procesos de planificación de los programas de trabajo;**
- Hasta qué punto se han logrado progresos en la ejecución del **Plan Estratégico de Bali** para el apoyo tecnológico y la creación de capacidad mediante la participación en los procesos de los MANUD en países pilotos de **Una ONU;**
- Procesos de asociación entre divisiones del PNUMA.

297. Ahora bien, el calendario de evaluaciones a nivel de proyectos en un año determinado responde a los adelantos logrados en la ejecución de proyectos/programas. Tal vez haya que hacer una evaluación de mitad de período de los proyectos que están a medio terminar, mientras que para los que están a punto de terminar se llevará a cabo una evaluación final. Para ayudar a planificar el trabajo, se pide a los administradores de proyectos y programas información sobre las próximas evaluaciones a nivel de proyectos hacia finales de cada año civil.

## F. Gestión, supervisión y control de la calidad de las evaluaciones

**Figura 17. Participación de los interesados directos en el proceso de evaluación.**



298. Si bien es importante que la función de evaluación pueda funcionar de manera independiente de la administración del programa, su funcionamiento no se produce en solitario. La participación de los interesados directos es parte esencial del proceso de evaluación y en diferentes etapas se pide información (figura 17) entre ellas: redacción del mandato; examen y observaciones de los proyectos de informe de las evaluaciones; y sesiones informativas sobre las evaluaciones.
299. La función de evaluación está a cargo de un pequeño número de profesionales y, por consiguiente, de ordinario se utilizan consultores independientes que se encargan de la labor de evaluación. Los evaluadores profesionales dividen el proceso de evaluación en las etapas siguientes:
- Preparación del mandato y presupuestos de la evaluación
  - Selección y contratación de los evaluadores consultores
  - Supervisión de los evaluadores consultores
  - Examen y control de la calidad de los proyectos de informe de evaluación y los informes finales de evaluación
  - Información a los interesados directos en la evaluación sobre las conclusiones de las evaluaciones y las enseñanzas aprendidas
  - Difusión de las conclusiones de las evaluaciones; al público en general y a los principales interesados directos
300. Además de los informes finales de evaluación preparados por consultores independientes, la Oficina de Evaluación prepara una "observación sobre la evaluación" oficial. En la observación la Oficina de Evaluación presenta su valoración del proyecto/programa evaluado, que se basa en pruebas verificables presentadas en el informe. También se determina oficialmente la calidad de cada informe de evaluación.

## G. Divulgación, difusión y promoción de la aceptación de las enseñanzas

301. Divulgación y difusión: De conformidad con la mejor práctica internacional, todas las conclusiones de las evaluaciones del PNUMA se dan a conocer en su totalidad al público y se pueden descargar del sitio web del PNUMA (<http://www.unep.org/eou>). Inmediatamente después de terminado el proceso de evaluación, los principales interesados directos en la evaluación reciben copias de los informes de las evaluaciones y las “Observaciones sobre la evaluación” preparadas por la Sección.
302. Promoción de la aceptación de las enseñanzas: La Oficina de Evaluación del PNUMA elaboró un ‘marco de enseñanzas’ para ayudar a detectar problemas comunes, limitaciones y mejores prácticas en las evaluaciones. Se estableció el marco para superar el problema común de que con frecuencia se considere que las enseñanzas son conclusiones aisladas que carecen de justificación de otras fuentes y, por eso tienen menos credibilidad entre los posibles usuarios. Por otra parte, las enseñanzas que están apoyadas por pruebas “trianguladas” gozan de una mayor credibilidad y fomentan una mayor confianza en su importancia y su posible utilidad. El marco se utiliza para “clasificar” las enseñanzas ganadas en las evaluaciones en relación con problemas comunes, cuestiones o limitaciones señaladas en relación con el diseño y la ejecución de programas/proyectos. Se utilizan programas informáticos de “mapa mental” y técnicas de “árbol de problemas”<sup>14</sup>.
303. Los principales interesados directos en la evaluación interpretan y analizan las distintas enseñanzas en el contexto de toda la colección de enseñanzas de las evaluaciones. Es fácil determinar las enseñanzas que guardan relación con un problema común y esto se suma a la credibilidad y a la posible utilidad de una enseñanza al fundamentar la experiencia extraída de fuentes independientes (es decir, una evaluación de un proyecto/programa diferente) que a menudo sugieren recetas parecidas: una forma de triangulación de la enseñanza. El marco de las enseñanzas permite:
- Agrupar múltiples enseñanzas en torno a cuestiones que suelen ocurrir (o “causas primordiales”), lo que proporciona la “triangulación” de las enseñanzas comúnmente expresadas;
  - Asociar las enseñanzas con más de una cuestión o problema, en lugar de aplicar un criterio de clasificación mutuamente excluyente (taxonómica) a las enseñanzas;
  - Posibles soluciones a problemas comunes que se han de comparar y;
  - Asimilar las enseñanzas para que se promuevan con más eficacia
304. Las enseñanzas extraídas de las evaluaciones terminadas se analizan ‘frente a frente’ en reuniones interactivas dirigidas por el personal de evaluación. Esas reuniones se llevan a cabo sin confrontaciones y su objetivo es aceptar las conclusiones y las enseñanzas de las evaluaciones y proporcionar información para el diseño, la gestión y la ejecución de proyectos/programas.

## H. Respuestas de la administración y seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones de las evaluaciones

305. La Oficina de Evaluación promueve mejoras operacionales en los proyectos y programas del PNUMA mediante la selección de las recomendaciones apropiadas en las evaluaciones y un meticuloso procedimiento de cumplimiento para su aplicación. Dicho procedimiento se explica es su totalidad en el capítulo VI *supra*.

14. « Enseñanzas aprendidas de la evaluación: una plataforma para el uso común de los conocimientos ». Documento especial número 2. [http://www.unep.org/eou/Special\\_Studies/Specialstudies.asp](http://www.unep.org/eou/Special_Studies/Specialstudies.asp)

## I. Conclusiones

306. En el procedimiento descrito en párrafos anteriores para la evaluación de programa de trabajo para 2010-2011 se indican dificultades prácticas y metodológicas inherentes, algunas de las cuales son:

- El programa de trabajo se ejecutará en dos años, aunque para ser realistas el calendario en el que se aportarán importantes contribuciones a los logros previstos puede ser un poco más prolongado. La evaluación de todo un programa de trabajo solo se puede lograr mientras dure la Estrategia de Mediano Plazo. **Por consiguiente, el plan de trabajo de evaluación abarcará la evaluación de los seis subprogramas durante los tres bienios de 2010 a 2015.**
- El frágil equilibrio entre el tiempo necesario para acumular resultados de las diferentes intervenciones y la necesidad de recibir prontamente información para los subprogramas en relación con los adelantos en la obtención de los logros previstos constituye un reto para la planificación de las actividades de evaluación. **Para hacer frente a este reto, los subprogramas que son mayormente una continuación de iniciativas existentes se evaluarán primeramente en el calendario renovable de evaluación. Los subprogramas que constan de muchas iniciativas que son nuevas para el PNUMA se evaluarán más adelante en el calendario de evaluación.** El momento en que efectivamente se llevan a cabo las evaluaciones de los logros previstos depende de las fechas en que terminen los proyectos dentro de los marcos programáticos de los que forman parte.
- Al igual que en todas las evaluaciones de resultados, las cuestiones de la totalización de múltiples intervenciones en diferentes períodos de tiempo a la escala en la que se desean los efectos a nivel de logro previsto son problemáticas y suponen la aplicación de métodos que tal vez requieran muchos datos y consuman mucho tiempo. **Se seguirán perfeccionando los métodos de evaluación que compaginan las pruebas independientes verificables del uso/la influencia de la labor del PNUMA. Esas pruebas se examinarán utilizando los enfoques de la “teoría de cambio”/la “ruta del impacto”.**
- Los logros previstos se sitúan en un nivel razonablemente elevado, en el que el logro queda fuera del control exclusivo del PNUMA. Esto plantea cuestiones de atribución, sobre todo cuando se examina la idoneidad de los indicadores para medir los logros previstos. Dicho de otro modo, la relación entre los logros previstos y los indicadores plantea cuestiones de causalidad; es muy probable que los resultados que se están midiendo no obedezcan totalmente a la intervención del PNUMA, especialmente si se considera el hecho de que el programa de trabajo del PNUMA se ejecutará por medio de un gran número de asociaciones de acuerdos de colaboración. Por esa razón, depende en gran medida de que muchos otros agentes obtengan los logros previstos. Esto plantea cuestiones de riesgo en la ejecución y supervisión de los programas y se suma a la dificultad de atribuir resultados a la labor del PNUMA o de determinar la contribución del PNUMA a la obtención de esos resultados. Además, el carácter absoluto de la mayoría de los niveles de base planteará un problema para la definición de los contrafactuales (lo que habría ocurrido de todos modos sin la intervención del PNUMA). **Para buscar solución a esta dificultad, los métodos de evaluación procurarán establecer contrafactuales cuantificables o aproximaciones verosímiles de éstos.**
- Los indicadores por sí solos, aunque son útiles y necesarios, no bastarán para abordar en todas sus partes la causalidad y las cuestiones relacionadas con la atribución que tienen que ver con la obtención de los logros previstos. El PNUMA abordará esta situación mediante evaluaciones a fondo ex ante y ex post de las actividades, productos y resultados que contribuyen a los logros previstos. La exactitud de los valores comunicados en relación con los indicadores de los logros previstos se verificaría como elemento estándar de las evaluaciones posteriores a la terminación de los proyectos. Este procedimiento es nuevo y requiere gran cantidad de recursos.

## VIII. Medición del desempeño en relación con la función de evaluación del PNUMA

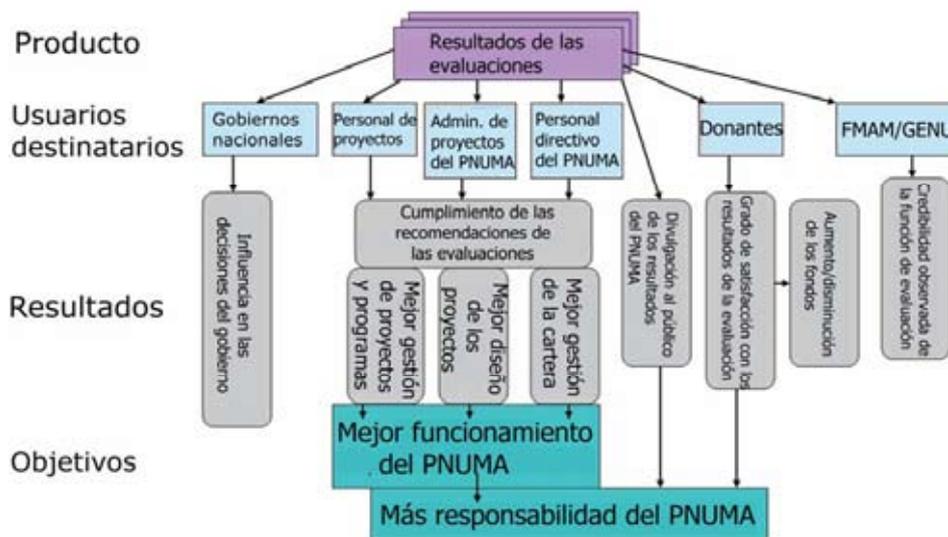
### A. Introducción

307. Los evaluadores del PNUMA deberían promover el aprendizaje a partir de la experiencia a nivel de organización, evaluar independientemente el desempeño de su organización y divulgar con transparencia ese desempeño a fin de promover la responsabilidad. Pero entonces ¿quién evalúa a los evaluadores? Cabe alegar que es más importante preguntarse: ¿por qué y cómo se debe evaluar a los evaluadores? La respuesta a estas dos últimas preguntas es la condición previa para dar una respuesta coherente a la primera. Las funciones de evaluación que obtengan óptimos resultados deberían poder proporcionar respuestas minuciosas y fiables a las tres preguntas. ¿Por qué evaluar a los evaluadores? Está claro que la plena responsabilidad de una organización obliga a exigir que todas las partes rindan cuenta de su desempeño. La función de evaluación no puede ser estar exenta. ¿Cómo debemos evaluar a los evaluadores? Un enfoque basado en los resultados demanda que el desempeño de una función de evaluación y su cuadro de evaluadores debería evaluarse respecto de la contribución que haga al logro de sus fines; la promoción del aprendizaje a partir de las experiencias en la organización y la evaluación y divulgación objetiva de aspectos del desempeño de la organización. Además, la labor de una función de evaluación debe ser de alta calidad y estar en consonancia con las buenas prácticas internacionales. ¿Quién debe evaluar a los evaluadores? El ejercicio de una función de evaluación no debe apoyarse solamente en la autoevaluación; las medidas del desempeño deberían ser verificables objetivamente y lo ideal sería que fuesen evaluadas de manera independiente por evaluadores que no pertenezcan a la organización.
308. El desempeño de la Oficina de Evaluación del PNUMA se está evaluando de diferentes maneras:
- Mediante la especificación y medición clara y objetivamente verificables del desempeño a nivel de resultados;
  - Mediante el establecimiento de parámetros del ejercicio de la función de evaluación de un tercero independiente respecto del desempeño de las funciones de evaluación de otras organizaciones internacionales;
  - Mediante el análisis del “valor añadido” de los procesos de examen de la evaluación y de control de la calidad; y
  - Mediante reiteradas autoevaluaciones respecto de las normas y estándares internacionales convenidos para las funciones de evaluación en las Naciones Unidas (verificadas por el examen periódico de evaluadores independientes);
309. Cada uno de los enfoques antes mencionados para evaluar el ejercicio de la función de evaluación del PNUMA constituye una sección en el presente capítulo.

## B. Determinación de los indicadores del desempeño de las funciones de evaluación – un enfoque de la Teoría del cambio

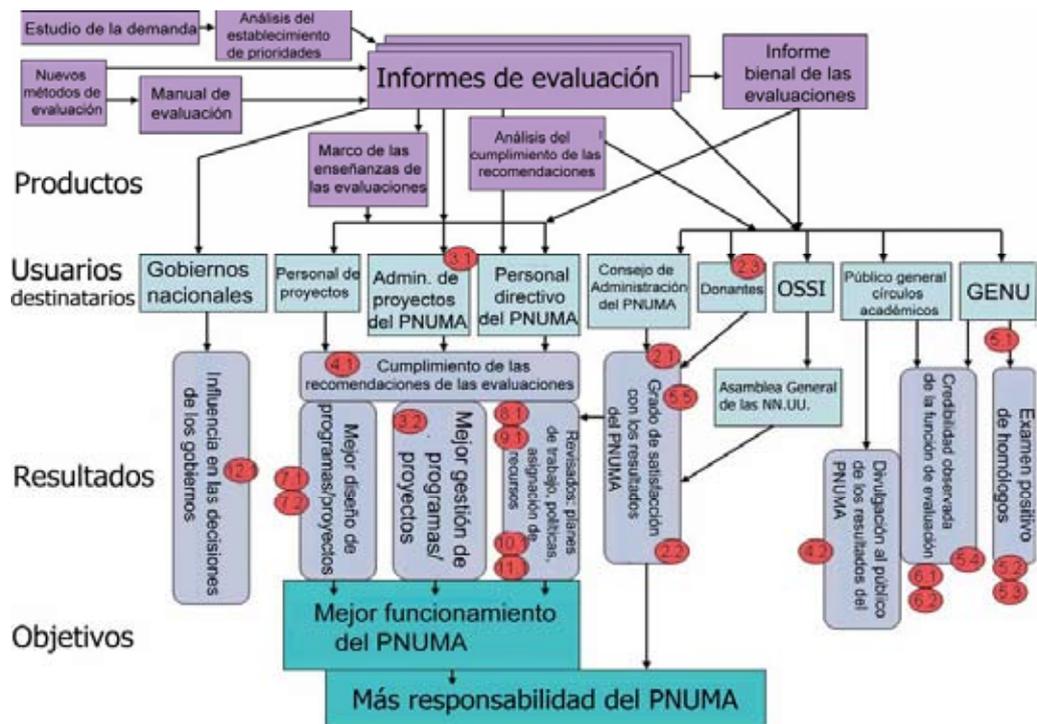
310. A los efectos de incorporar los principios de la GBR en la labor de la función de evaluación, supervisar su desempeño de manera transparente y garantizar la responsabilidad de la propia función de evaluación, hace falta establecer claras mediciones del desempeño. Las mediciones del desempeño que suelen aplicarse a las funciones de evaluación en sentido general se centran en muchos casos en el producto: las mediciones comunes del desempeño son el número de informes de evaluación publicados o una determinación de la calidad de esos informes. Otra medida de uso frecuente es el grado de cumplimiento de las recomendaciones de las evaluaciones. En sentido estricto, ese cumplimiento no está bajo el control directo de la función de evaluación y, por consiguiente, no es una buena medición del desempeño de la función de evaluación propiamente dicha. Una medida mejor es el número, o porcentaje, de recomendaciones sugeridas en las evaluaciones que la administración acepta: una medición aproximada de la utilidad de las recomendaciones de las evaluaciones. Sin embargo, este indicador se sitúa en un nivel cercano al del producto y tiene que complementarse con otros indicadores del desempeño que capte los resultados dimanantes de la labor de una función de evaluación. Hay que indicar con cautela los posibles indicadores del ejercicio de las funciones de evaluación. La Oficina de Evaluación del PNUMA emprendió un estudio para examinar las “rutas causales” o la “Teoría del cambio” relacionada con su labor.
311. Las “rutas causales” tratan de establecer todas las relaciones causales plausibles entre los productos, sus usuarios inmediatos e intermedios, hasta los resultados y los efectos a más largo plazo. El enfoque se basa en el principio de la “lógica de intervención” que es el fundamento de los marcos lógicos, pero proporciona más detalles sobre cómo operan las relaciones causales y puede representar que de una sola actividad o producto se deriven múltiples rutas causales. Este procedimiento tiene suma utilidad en la planificación de proyectos/programas, el diseño de una supervisión efectiva para apoyar la GBR y como instrumento para una evaluación eficaz.
312. Lo primero que se hizo en este caso fue hacer una lista de los principales productos de la Oficina de Evaluación y, en relación con cada producto, establecer todos los usuarios destinatarios correspondientes. El siguiente paso es determinar los resultados que podrían derivarse del uso de un producto de la evaluación por un grupo de usuarios específicos en relación con los impactos deseados de la función de evaluación (definida en la política de evaluación como “mejora del programa” y “responsabilidad”). Este proceso se reiteró para cada “ruta”. En la figura 8 se ofrece un ejemplo que demuestra las rutas causales derivadas del uso de los informes de evaluación del PNUMA.

Figura 18. Rutas causales extraídas de los informes de evaluación



313. Este procedimiento se utilizó para cada uno de los principales productos de la evaluación y luego se condensa para crear un diagrama unificado de las rutas causales/teoría del cambio para la función de evaluación en su conjunto. Los diagramas de las rutas causales se utilizaron entonces para determinar los indicadores del desempeño que no corresponden al nivel de producto. En este enfoque conceptual, las “flechas” del diagrama representan los procesos. Por ejemplo, las flechas que vinculan a los productos con los usuarios destinatarios representan el proceso de difusión y los procesos destinados a aumentar la aceptación y el uso de los productos. Las flechas que vinculan a los usuarios destinatarios de los productos de las evaluaciones con los resultados representan cambios en el comportamiento o medidas adoptadas por esos usuarios, resultantes del uso o la aplicación de conclusiones, enseñanzas o recomendaciones derivadas del informe de evaluación, o las medidas de seguimiento conexas, de la función de evaluación.
314. Las rutas causales representadas en las figuras 18 y 19 fueron analizadas y utilizadas para detectar posibles indicadores del desempeño. El enfoque de la Teoría del cambio ayudó a la Oficina de Evaluación a determinar un número suficiente de posibles indicadores del desempeño que se muestran en el cuadro 7 y se referencian en la figura 19. Las mediciones del desempeño obligan a que se haga más hincapié en la supervisión del “grado de satisfacción” de los principales grupos de usuarios de la evaluación con los productos de la evaluación y los procesos concomitantes de aceptación y seguimiento. Para lograr altos niveles de desempeño respecto de estos indicadores, la Oficina de Evaluación tendrá que asegurarse de que las “necesidades de los usuarios” de los diferentes “usuarios destinatarios” de los productos de la evaluación estén realmente satisfechos.

**Figura 19. Rutas causales (Teoría del cambio) para la función de evaluación del PNUMA, referenciadas con los indicadores del desempeño del cuadro 7.**



**Cuadro 7. Posibles indicadores del desempeño para la Oficina de Evaluación del PNUMA. Los indicadores y las metas de desempeño para la Oficina de Evaluación seleccionados para el programa de trabajo 2010-2011 se destacan en negritas.**

Resultados	Indicadores [y metas del desempeño]	Medios de verificación
1. Atendidas las necesidades de rendición de cuentas de los donantes bilaterales y del CRP/Consejo de Administración – (por ejemplo, satisfacción de los donantes con los resultados obtenidos de las evaluaciones)	<p>2.1 Satisfacción expresada por el Consejo de Administración/CRP y los donantes con los resultados de las evaluaciones. Desempeño 2008-2009: no hay datos. <i>[Meta 2010-2011: más del 65% de los que respondieron al estudio del CRP/Consejo de Administración están de acuerdo en que los productos de la Oficina de Evaluación satisfacen sus necesidades de responsabilidad]</i></p> <p>2.2 Observaciones del Consejo de Administración/CRP en apoyo de la labor de la Oficina de Evaluación del PNUMA</p> <p>2.3 Información positiva no solicitada a los donantes sobre los productos de la Oficina de Evaluación.</p>	Estudio bienal de los miembros del CRP/Consejo de Administración y determinados donantes.
1. Enseñanzas aprendidas, analizadas, difundidas y aplicadas con eficacia.	<p>3.1 Porcentaje de evaluaciones terminadas sobre las cuales se celebran reuniones interactivas para analizar las enseñanzas extraídas de evaluaciones específicas. Desempeño 2008-2009 = 20%. <i>[Meta 2010-2011: 80% de las evaluaciones terminadas han incluido reuniones interactivas con el personal que participó en proyectos y programas para analizar las enseñanzas extraídas.]</i></p> <p>3.2 Ideas de los administradores de programas/proyectos sobre la utilidad de las “reuniones informativas interactivas posteriores a la evaluación” para mejorar los programas. Desempeño 2008-2009: no hay datos. <i>[Meta 2010-2011: más del 65% de los que respondieron convienen en que los productos de la Oficina de Evaluación satisfacen sus necesidades de responsabilidad]</i></p>	Estudio bienal de administradores de proyectos/programas que asistieron a reuniones informativas. (El personal que participa en la ejecución de proyectos/programas analiza con la Oficina de Evaluación los resultados de las evaluaciones de sus proyectos y programas)
2. Aumento del grado de aceptación de las recomendaciones – Las recomendaciones de las evaluaciones influyen en la labor del PNUMA cuando la administración las acepta	<p>4.1 Porcentaje de recomendaciones de las evaluaciones aceptadas por proyectos/programas supervisados semestralmente por la Oficina de Evaluación en relación con el cumplimiento Desempeño 2008-2009 (75,5%) <i>[Meta 2010-2011: Las respuestas de la administración a los resultados de las evaluaciones indican que el 85% de las recomendaciones fueron aceptadas a nivel de proyectos y programas]</i></p> <p>4.2 Se dieron a conocer semestralmente los niveles de cumplimiento en consonancia con los procedimientos de la Oficina de Evaluación Desempeño 2008-2009 100% <i>[Meta 2010-2011: Se dan a conocer en informes semestrales sobre los adelantos logrados las tasas de ejecución en relación con el 100% de las recomendaciones de las evaluaciones]</i></p>	Informe bienal de la Oficina de Evaluación acerca de los adelantos logrados en la DED, la página web, informe de evaluación anual
3. Aumento de la credibilidad de la función de evaluación	<p>5.1 Examen externo por homólogos de la función de evaluación del PNUMA</p> <p>5.2 Porcentaje de cumplimiento de las Normas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas respecto de las listas de comprobación de las autoevaluaciones del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas Desempeño en 2008-2009 = 89,5%. <i>[Meta 2010-2011: Cumplimiento de las normas de evaluación equivalen o superan al 89%].</i></p> <p>5.3 Evaluaciones externas de la calidad de los informes de evaluación de la Oficina de Evaluación (exámenes por homólogos). Desempeño en 2008-2009 = 100%. <i>[Meta 2010-2011: 95% de las evaluaciones de proyectos del PNUMA financiados por el FMAM calificados por la Oficina de Evaluación del FMAM como moderadamente satisfactorio o mejor en cuanto a la calidad de la evaluación.]</i></p> <p>5.4 Citas de las publicaciones de la Oficina de Evaluación</p> <p>5.5 Número de solicitudes de los donantes de que se evalúen proyectos del PNUMA en su nombres</p>	<p>Documento de examen por homólogos del GENU/CAD de la OCDE (nota – solo se hace cada 3 a 5 años)</p> <p>Autoevaluación anual de la Oficina de Evaluación de su sitio web.</p> <p>Evaluaciones independientes de la Oficina de Evaluación del FMAM de las evaluaciones de la Oficina de Evaluación del FMAM.</p>

Resultados	Indicadores [y metas del desempeño]	Medios de verificación
4. Aumento del conocimiento público de la función de evaluación del PNUMA	6.1 Número de citas de productos publicados por la Oficina de Evaluación 6.2 Número de sitios web que remiten a la Oficina de Evaluación, sitio web de la Oficina de Evaluación y productos de la Oficina de Evaluación	
5. Mejora del diseño de proyectos del PNUMA	7.1 Ideas de los administradores de programas/proyectos acerca de la utilidad de las 'reuniones informativas interactivas después de las evaluaciones' para la mejora de los programas (diseño de proyectos) 7.2 Número de referencias a las evaluaciones de la Oficina de Evaluación en los documentos de propuestas del PNUMA	Incluidos en relación con 3.2.
7. Mejora de los procesos de gestión del PNUMA	7.1 Decisiones adoptadas por el SMT/ Grupo de Aprobación de Proyectos sobre cuestiones planteadas en las conclusiones/recomendaciones de las evaluaciones	Minutas del equipo directivo superior Minutas del Grupo de Aprobación de Proyectos
8. Cambios en la asignación de recursos del PNUMA	8.1 Las conclusiones/recomendaciones de las evaluaciones de la Oficina de Evaluación influyen en las decisiones sobre asignación de recursos adoptadas por el personal directivo superior	
9. Revisión de las políticas del PNUMA	9.1 Las conclusiones/recomendaciones de la evaluación de los Oficina de Evaluación influyen en las decisiones normativas adoptadas por el personal directivo superior	Minutas del equipo directivo superior Minutas del Grupo de Aprobación de Proyectos Análisis de la influencia
6. Revisión de la estructura orgánica del PNUMA	11.1 Las decisiones sobre la revisión de la estructura orgánica adoptadas por el personal directivo superior se rigen fundamentalmente por las conclusiones/recomendaciones de la evaluación de los Oficina de Evaluación	Análisis de la influencia
7. Influencia en las decisiones de los gobiernos	12.1 En la política o sus documentos justificativos se citan las conclusiones/recomendaciones de la evaluación de la Oficina de Evaluación	

## Conclusiones

315. El análisis de las rutas causales ayudó a la Oficina de Evaluación a seleccionar los indicadores del desempeño y destacó la importancia de los procesos de seguimiento, como la promoción activa de las enseñanzas y el seguimiento sistemático de la puesta en práctica de las recomendaciones, al asegurar que los productos de la evaluación surtan los efectos deseados y se atiendan las “necesidades” de los principales usuarios destinatarios de los productos de la evaluación. Por esta razón es que las mediciones del desempeño más apropiadas se agrupan alrededor de los procesos que promueven la aceptación y el uso de las conclusiones, enseñanzas y recomendaciones de las evaluaciones ya que se trata de los principales resultados que permitirán que una función de evaluación eficaz contribuya a su objetivo general.
316. El enfoque de la Teoría del cambio asegura que existe un fuerte vínculo causal entre las actividades de la función de evaluación y las medidas del desempeño seleccionadas. Las medidas del desempeño más importantes deberían proporcionar orientación al personal de la función de evaluación para que invierta sus esfuerzos en los aspectos que traerán una “recompensa” óptima a la organización en lo que respecta a actividades que promuevan la mejora del programa o las que exijan una gran responsabilidad.
317. El presente estudio fue presentado al Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y fue un catalizador para la creación de un Equipo de Tareas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas que se ocupe de esta cuestión. El Equipo de Tareas, bajo la dirección conjunta de las Oficinas de Evaluación del PNUMA y la ONUDI, se propone mejorar la uniformación de la medición del desempeño entre todos los organismos de las Naciones Unidas.

## C. Resultados: Establecimiento de parámetros de las evaluaciones del FMAM del PNUMA de manera independiente frente a los del Banco Mundial y el PNUD

318. “Entre los organismos de ejecución, un mayor porcentaje de los informes finales de evaluación presentados por el Banco Mundial fueron calificados de moderadamente satisfactorio o mejor en cuanto a la calidad de la información financiera. En los últimos años, los informes presentados por el PNUMA denotan también un notable aumento de la calidad de información financiera proporcionada. Cada año, la Oficina de Evaluación independiente del FMAM evalúa el desempeño de los organismos de ejecución del FMAM relación con determinados medidores del desempeño. Diversos medidores de ese tipo abarcan aspectos importantes del desempeño de la Oficina de Evaluación del PNUMA, cuyos parámetros se comparan con el desempeño del Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial y la Oficina de Evaluación del PNUD. Al finalizar cada período de reposición del FMAM se lleva a cabo también un estudio a fondo de los resultados globales (ERG). En junio de 2009, la Oficina de Evaluación del FMAM publicó su habitual informe de ejecución anual y, en septiembre, la evaluación a fondo del ERG4.
319. Los resultados logrados por la Oficina de Evaluación del PNUMA en el FMAM se han evaluado de manera independiente y resulta muy favorable si se compara con los del Banco Mundial y el PNUD. Por ejemplo, la Oficina de Evaluación del FMAM calificó de “moderadamente satisfactoria” la calidad del 100% de las evaluaciones finales del PNUMA presentadas en el ejercicio fiscal 2007-2008, el desempeño equivalente del Banco Mundial y el PNUD fue 90% y 94% respectivamente.
320. A continuación figuran extractos del Informe de ejecución anual del FMAM 2008<sup>15</sup>:
- “En relación con la independencia de las evaluaciones finales, en las presentadas por el PNUD y el PNUMA recibieron calificación de “satisfactorio” en una escala de seis puntos<sup>16</sup> tanto los proyectos ordinarios como los de tamaño mediano. Las evaluaciones finales presentadas por el Banco Mundial fueron calificadas de “altamente satisfactorias” en relación con los proyectos ordinarios y “moderadamente insatisfactorias” en el caso de proyectos de tamaño mediano.
  - A partir del ejercicio financiero 2006, la Oficina de Evaluación del PNUMA comenzó a clasificar y a formular observaciones sobre la calidad de los informes finales de evaluación correspondientes a los proyectos del FMAM terminados y llevados a cabo por el PNUMA. Durante el ejercicio financiero 2007, se amplió el ámbito de sus observaciones, en las que se valoraron también los resultados de los proyectos, la sostenibilidad de los resultados y la realización de la supervisión y la evaluación basada en pruebas proporcionadas en los informes finales de evaluación.
  - Las calificaciones de los resultados en las evaluaciones finales proporcionadas por la Oficina de Evaluación de los organismos de ejecución por lo general concuerdan con las de la Oficina de Evaluación del FMAM: en una escala binaria, hay desconexiones negativas entre las calificaciones de la Oficina de Evaluación y las proporcionadas por el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial y la Oficina de Evaluación del PNUMA en relación con 4% de los proyectos solamente (el PNUD hasta la fecha no ha informado sobre la calificación de los resultados).
  - El cuadro 6.1 muestra el porcentaje de informes (relacionados con el ERG4) presentados por los organismos de ejecución que recibieron calificación de moderadamente satisfactorio o superior en cuanto a su calidad. Cuando el período del ERG4 se divide en dos partes:

15. Informe de ejecución anual del FMAM 2008, publicado en junio de 2009. [http://www.gefweb.org/uploadedFiles/Documents/Council\\_Documents\\_\(PDF\\_DOC\)/GEF\\_35/GEFME-C35-Inf5-APR2008\(1\).pdf](http://www.gefweb.org/uploadedFiles/Documents/Council_Documents_(PDF_DOC)/GEF_35/GEFME-C35-Inf5-APR2008(1).pdf)

16. Escala de calificación: Altamente satisfactorio (AS) [6], Satisfactorio (S) [5], Moderadamente satisfactorio (MS) [4], Moderadamente insatisfactorio (MI) [3], Insatisfactorio (I) [2], Altamente insatisfactorio (AI) [1].

primera (EF 2005 a EF 2006) y segunda (EF 2007 a EF 2008), se pueden determinar las mejoras logradas en la calidad de evaluaciones finales entre organismos. Se observa que en las evaluaciones finales presentadas en la segunda parte, en comparación con las de la primera, hubo más probabilidades de que recibieran calificación de moderadamente satisfactorio o superior. **Entre los organismos, durante estos dos períodos se han logrado importantes aumentos de la calidad de evaluaciones finales presentadas por el PNUMA.”**

**Cuadro 6.1: Calidad de las evaluaciones finales (ERG4) – Porcentaje con calificación de moderadamente satisfactorio o superior**

Periodo	EF 2005 a 2006			EF 2007 a 2008			ERG4 (EF2005 a 2008)		
	Proyectos ordinarios	Proyectos de tamaño mediano	Todos los proyectos	Proyectos ordinarios	Proyectos de tamaño mediano	Todos los proyectos	Proyectos ordinarios	Proyectos de tamaño mediano	Todos los proyectos
PNUD	92%	83%	89%	96%	91%	94%	94%	89%	92%
PNUMA	63%	57%	60%	100%	100%	100%	75%	83%	80%
Banco Mundial	93%	83%	89%	96%	82%	90%	94%	83%	89%
Todos los organismos	89%	79%	85%	96%	90%	93%	92%	85%	89%

321. La Oficina de Evaluación del FMAM calificó también la mejora de la calidad de las evaluaciones finales de cada uno de los organismos en una escala de 4 (buen desempeño) a 1 (mal desempeño). La Oficina de Evaluación del PNUMA y el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial recibieron la más alta calificación (4) mientras que la Oficina de Evaluación del PNUD obtuvo 3 en relación con este parámetro.

## D. Calidad de los informes de evaluación

322. Otro aspecto que atañe al desempeño de la función de evaluación es determinar el valor añadido en los procesos de examen y control de la calidad, la Oficina de Evaluación utiliza en la preparación de sus informes de evaluación de los productos de proyectos y programas más importantes. Cada informe de evaluación presentado a la Oficina de Evaluación del PNUMA se examina en relación con la calidad tanto en la etapa de redacción como en la etapa final. Los aspectos evaluados fueron:
- ¿Presentó el informe una valoración de los resultados pertinentes y del logro de los objetivos de los proyectos?
  - ¿Se observó coherencia en el informe, se presentaron pruebas completas y convincentes y se fundamentaron las calificaciones?
  - ¿Presentó el informe una evaluación razonable de la sostenibilidad de los resultados?
  - ¿Se presentaron pruebas que apoyaran las enseñanzas y recomendaciones?
  - ¿Se incluyó en el informe el costo real del proyecto (total y por actividad) y se utilizó la cofinanciación real?
  - ¿Incluye el informe una evaluación de la calidad del sistema de supervisión y evaluación del proyecto y su uso en relación con la gestión de proyectos?
  - Calidad de las enseñanzas: ¿Se aplicaron de inmediato las enseñanzas en otros contextos? ¿Se propusieron medidas normativas?
  - Calidad de las recomendaciones: ¿Se especificaron en las recomendaciones las medidas necesarias para rectificar la situación actual o mejorar las actividades? (“¿quién?” “¿qué?” “¿dónde?” “¿cuándo?”). ¿Se pueden poner en práctica?
  - ¿Estuvo bien redactado el informe? (texto y gramática en inglés sin ambigüedades)
  - ¿Siguió la estructura del informe las directrices de la Oficina de Evaluación, se incluyeron todos los anexos solicitados?
  - ¿Se abordaron debidamente todos los aspectos de la evaluación especificados en los mandatos?
  - ¿Se preparó el informe oportunamente?

323. El examen independiente realizado por el FMAM, resumido anteriormente, presenta el panorama más amplio en relación con la calidad general de los informes de evaluación terminados y declara que, durante el período comprendido entre 2007 y el presente, 100% de los informes de evaluación recibió calificación de “moderadamente satisfactorio” o mejor en cuanto a la calidad. En el cuadro 8 se indica el porcentaje de informes en cada categoría de calidad a partir de las evaluaciones de la Oficina de Evaluación.
324. Sin embargo, la calidad de los informes de evaluación preparados podría obedecer totalmente a las decisiones sobre selección adoptadas por la Oficina de Evaluación al contratar consultores evaluadores y, en consecuencia, posiblemente no se justifique el tiempo empleado por el personal del cuadro orgánico en el examen de informes para aumentar su calidad. Para establecer si este es el caso, podemos comparar la calidad de los informes evaluados cuando fueron presentados originalmente a la Oficina de Evaluación por los consultores evaluadores, con la calidad de los informes evaluados tras su aprobación definitiva, señalando siempre que las evaluaciones finales del PNUMA acerca de la calidad del informe de evaluación se verificó de manera independiente en las evaluaciones de la calidad efectuadas por la Oficina de Evaluación del FMAM.
325. Se comparó la determinación de la calidad de las evaluaciones de proyectos de informe y de informes finales en relación con 30 evaluaciones efectuadas entre 2006 y 2009. Como promedio, la calidad del informe al presentarse el proyecto de informe era “4,71” (de 6) mientras que la calidad media de los informes de evaluación finales era “5,21”. En el 50% de los proyectos de informe de evaluación presentados se registró un aumento de la calidad al menos en una categoría (por ejemplo, de “Moderadamente insatisfactorio” a “Moderadamente satisfactorio” o de “Satisfactorio” a “Altamente satisfactorio”). En el cuadro 8 figura un resumen.

**Cuadro 8. Calidad del informe de evaluación**

Calidad del informe de evaluación – Categoría	Calidad del proyecto de informe%	Calidad del informe final %
Altamente satisfactorio	17	33
Satisfactorio	47	60
Moderadamente satisfactorio	30	7
Moderadamente insatisfactorio	3	0
Insatisfactorio	3	0
Altamente insatisfactorio	0	0

326. No es sorprendente que en los proyectos de informe cuya calidad inicial fue baja se registren las mejoras más evidentes: en esos casos el examen de la calidad y la información que se ofrece a los evaluadores consultores los ayuda a eliminar deficiencias del informe antes de que esté terminado.
327. En el cuadro 9 se indica el porcentaje de proyectos cuya calidad mejoró como resultado de los procesos de control de la calidad de la Oficina de Evaluación. En el cuadro se indica también el número de proyectos cuya calidad se determinó que se mantenían en la misma categoría en las etapas de proyecto y final.

**Cuadro 9. Porcentaje de proyectos cuya calidad mejoró como resultado de los procesos de control de la calidad de la Oficina de Evaluación.**

Calidad del proyecto de informe	Calidad del informe final	Número (% del total)	Calificación, número y porcentaje cuya calidad se evaluó en la misma categoría en las etapas de proyecto y final
I	S	1 (3,3%)	AS = 5 (16.7%)
AI	MS	1 (3,3%)	S = 10 (33.3)
MS	S	7 (23,3%)	MS = 1 (3.3)
MS	AS	1 (3,3%)	MI = no se aplica
S	AS	4 (13,3%)	I = no se aplica
			AI = no se aplica
	<b>TOTALES</b>	14 (46,7%)	16 (53,3%)

328. El análisis demostró además que los aspectos de la calidad que mejoraron más y en mayor medida fueron:
- La completitud y solidez de las pruebas utilizadas para justificar las calificaciones del desempeño;
  - La determinación de la sostenibilidad de los resultados;
  - La información financiera presentada sobre los costos de los proyectos por actividad y cualquier cofinanciación;
  - La determinación de la calidad y el uso de los sistemas de supervisión y evaluación de los proyectos;
  - La calidad de las enseñanzas de las evaluaciones;
  - La calidad de las recomendaciones.

## Conclusiones

329. Los procesos de examen y control de la calidad del informe de la Oficina de Evaluación son eficaces en el sentido de que logran un estándar mínimo de calidad. La calidad del 94 % del total de las evaluaciones de los proyectos fue clasificada de “satisfactoria” y una tercera parte de ese total recibió calificación de “altamente satisfactoria”. Ningún informe de evaluación final de proyecto fue calificado de “Insatisfactorio”. La calidad de los informes de las evaluaciones finales del PNUMA fue verificada de manera independiente por la Oficina de Evaluación del FMAM.
330. Los aspectos más comunes en los que el proceso de examen permitió mejorar en los informes de evaluación fueron el hecho de que se aportaron amplias pruebas en relación con el logro de resultados de los proyectos, el análisis de la sostenibilidad, la información sobre los detalles financieros y la calidad de las enseñanzas aprendidas y de las recomendaciones formuladas.

## Anexos

### I. Mandato para el informe de síntesis de las evaluaciones 2008-2009

1. La función de evaluación se rige por las resoluciones de la Asamblea General de las Naciones Unidas y las decisiones del Consejo de Administración del PNUMA<sup>17</sup>. Su utilidad estriba en que presta asesoramiento estratégico al Director Ejecutivo, al Director Ejecutivo Adjunto y al grupo integrado por el personal directivo superior del PNUMA; contribuye a la formulación de políticas por medios de las evaluaciones y los estudios de la gestión; contribuye a una gestión eficaz al proponer soluciones mediante el análisis de los resultados de la evaluación; y facilita la participación del Consejo de Administración y de la secretaría en la reflexión sistemática y el examen de los programas.

#### I. Objetivo y ámbito de aplicación

2. El informe anual de evaluación se prepara como documento entre períodos de sesiones del Consejo de Administración del PNUMA y forma parte de la aportación del PNUMA al informe de evaluación que presenta el Secretario General a la Asamblea General. El informe proporciona a los interesados directos, a saber los gobiernos, el personal directivo del PNUMA y los asociados del PNUMA, una valoración del desempeño del programa del PNUMA en 2008-2009. El objetivo fundamental del informe anual de evaluación es prestar asistencia al PNUMA para mejorar los resultados de su programa mediante una evaluación de la pertinencia, eficacia, los resultados logrados y las enseñanzas aprendidas.
3. El informe de 2008-2009 se basará en los datos proporcionados en una evaluación a fondo de los subprogramas, 18 informes de evaluación a fondo de proyectos y dos estudios especiales emprendidos en 2008-2009. Además, el informe dará a conocer la situación de la aplicación de las recomendaciones hechas en las evaluaciones de proyectos correspondientes a 2002 a 2009.

#### II. Métodos

4. En el informe se evaluarán los siguientes aspectos:

##### A Pertinencia e idoneidad

5. Determinar la pertinencia e idoneidad de las actividades evaluadas realizadas en cumplimiento del mandato del PNUMA (Declaración de Nairobi de 1997), teniendo en cuenta la resolución 2997 (XXVII) de la Asamblea General de 15 de diciembre de 1972, la Declaración de Malmö (2000) y el Plan de Aplicación de Johannesburgo (2002) mediante:
  - a) La valoración de la pertinencia de los logros obtenidos en la realización de evaluaciones ambientales, la prestación de asesoramiento normativo y el suministro de información;

17. Resoluciones 37/234, 38/227, 40/240 y 42/215 de la Asamblea General; normas y reglamentos de la Asamblea General que rigen la planificación de programas, los aspectos programáticos del presupuesto, la supervisión de la ejecución y los métodos de evaluación de 1982, revisados en abril de 2000; decisiones 12/12, 13/1 y 14/1 del Consejo de Administración del PNUMA.

- b) La determinación de la pertinencia e idoneidad de los adelantos logrados en la promoción del desarrollo del derecho ambiental internacional y en la aplicación de las normas y políticas internacionales;
- c) La valoración de la importancia de las aportaciones hechas al fortalecimiento de la función del PNUMA en la coordinación de las actividades ambientales en el sistema de las Naciones Unidas y en su condición de organismo de ejecución del Fondo para el Medio Ambiente Mundial;
- d) La determinación de la pertinencia y los logros de las actividades encaminadas a una mayor sensibilización y a facilitar la cooperación efectiva entre todos los sectores de la sociedad;
- e) La determinación de la pertinencia y las contribuciones aportadas por las actividades encaminadas a prestar servicios normativos y de asesoramiento en los principales aspectos de la creación de instituciones a los gobiernos y a las demás instituciones.

## B. Eficiencia y eficacia

6. Examinar los resultados generales de las actividades evaluadas mediante:

- a) El examen de las calificaciones obtenidas en los siguientes aspectos de la ejecución de proyectos:
  - i) Logro de los objetivos y resultados proyectados;
  - ii) Obtención de los productos y las actividades;
  - iii) Eficacia en función de los costos;
  - iv) Participación de los interesados directos;
  - v) Sentido de propiedad de los países;
  - vi) Método de aplicación;
  - vii) Planificación financiera;
  - viii) Reproducibilidad;
  - ix) Supervisión y evaluación.
- b) Examen de la calificación que recibió el estado de los logros y del riesgo de los proyectos autoevaluados;
- c) Determinación y extracción de las enseñanzas aprendidas y las buenas prácticas que mejorarán la realización de las actividades de los proyectos en el futuro;
- d) Formulación de recomendaciones en materia de políticas y programas sobre la base de un examen sistemático de las recomendaciones de los proyectos.

## C. Resultados e impacto

7. Determinar los resultados y el impacto de las actividades de creación de capacidad evaluadas en las siguientes esferas de trabajo siguientes:

- a) Realización de evaluaciones y suministro de información ambiental;
- b) Desarrollo del derecho ambiental internacional y de los regímenes ambientales;
- c) Supervisión y fomento del cumplimiento de los convenios y acuerdos internacionales vigentes;
- d) Coordinación de actividades ambientales y apoyo a la creación de instituciones;
- e) Sensibilización y cooperación entre todos los sectores y establecimiento de vínculos entre la comunidad científica y los encargados de formular políticas.

## D. Sostenibilidad

8. Determinar la sostenibilidad de las actividades evaluadas en las siguientes esferas:
  - a) Entorno propicio: si existen marcos normativos y reglamentarios que apoyen la continuación o reproducción de actividades y si se ha logrado la sostenibilidad social, por ejemplo, incorporando las actividades del proyecto en los programas principales;
  - b) Sostenibilidad financiera: la eficacia de las actividades de planificación financiera y movilización de recursos que permitan dar continuidad a las actividades y los objetivos;
  - c) Capacidad institucional: si se cuenta con suficientes sistemas, estructuras, personal, conocimientos técnicos y demás recursos para continuar las actividades.

## E. Métodos

9. El análisis y las conclusiones que figuran en el informe se basarán en lo siguiente:
  - a) Examen teórico de los informes de evaluación a fondo;
  - b) Examen teórico de los informes de evaluación teórica;
  - c) Examen teórico de los planes de aplicación y la respuesta de la administración a las recomendaciones de los informes anuales de evaluación de 2000 a 2006;
  - d) Examen de publicaciones y otros documentos pertinentes del PNUMA;
  - e) Entrevistas al personal del PNUMA.
10. De conformidad con el método de participación que la Oficina de Evaluación haya adoptado para realizar su labor de evaluación, se plantearán todos los asuntos y se pedirán aclaraciones a las divisiones y las oficinas pertinentes y el proyecto de informe anual se distribuirá a las divisiones para que formulen sus opiniones y observaciones.

## F. Estructura del informe

11. El informe debería constar de las secciones siguientes:
  - a) Secciones introductorias: prólogo del Director Ejecutivo, introducción del jefe de la Oficina de Evaluación, sinopsis e introducción propiamente dicha;
  - b) Evaluación de los subprogramas;
  - c) Evaluaciones a fondo de los proyectos;
  - d) Estudios de evaluación realizados en el PNUMA;
  - e) Situación de la aplicación de las recomendaciones;
  - f) Enseñanzas aprendidas y recomendaciones principales.

## G. Marco cronológico

12. Se prevé que el proyecto de informe esté listo para que lo examinen las divisiones del PNUMA y otras oficinas en diciembre de 2009. Los resultados de las consultas con las oficinas del PNUMA deberán reflejarse en el proyecto de informe final que deberá estar listo en febrero de 2010. Se ha previsto la publicación de la versión en inglés del informe en abril de 2010, y sus traducciones al francés y al español poco tiempo después.

## H. Recursos

13. El informe de síntesis de las evaluaciones correspondiente a 2008-2009 se preparará con los recursos internos de la Oficina de Evaluación, fundamentalmente con el apoyo de un equipo formado por un funcionario del cuadro orgánico y un auxiliar administrativo bajo la orientación general del Jefe de la Oficina de Evaluación. La traducción y producción estarán a cargo de la División de Servicios de Conferencia de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi.

## II. Lista de las evaluaciones correspondientes a 2008–2009

1. Evaluación final del proyecto PNUMA/PNUD/DFMAM GF/2740-03-4618 – “Botswana, Kenya y Malí: Gestión de la vegetación autóctona para la rehabilitación de las tierras degradadas en las zonas áridas de África” por el Sr. Mark Nicholson, noviembre de 2007.
2. Evaluación final del proyecto del PNUMA CP/4020-04-61 “Aplicación de la producción menos contaminantes a los acuerdos multilaterales sobre el medio ambiente (ACME)”, por el Sr. Nebiyeleul Gessese, marzo de 2008
3. Evaluación final del proyecto WP/1000-03-02 del Programa de Recursos Hídricos del Sistema Mundial de Vigilancia del Medio Ambiente (SIMUVIMA) de las Naciones Unidas, por el Sr. Walter Rast, marzo de 2008
4. Evaluación final del proyecto del PNUMA/DFMAM GF/2010-03-03 “Establecimiento de la ECONET para la conservación de la diversidad biológica a largo plazo en las ecorregiones de Asia central”, por el Sr. Igor Lysenko, mayo de 2008
5. Evaluación final del proyecto del PNUMA GA/4040-02-23 “Establecimiento de un programa de financiación de los sistemas solares fotovoltaicos para los consumidores en el sur de la India” UNE-IND-02-247, por el Sr. Manab Chakraborty, junio de 2008
6. Evaluación final del proyecto de la DTIE del PNUMA CP/4020-05-04 sobre “Refuerzo normativo para un desarrollo económico ambientalmente racional y socialmente responsable (PRODEV)”, por el Sr. Shun Fung Chiu, junio de 2008
7. Evaluación de mediano plazo del proyecto PNUMA/FMAM GF/CP/2010-05-04 sobre la Red de Pueblos Indígenas en favor del Cambio, por el Sr. John Henriksen, junio de 2008
8. Evaluación final del proyecto CP/4020-06-03 del PNUMA titulado Asistencia al Nepal para la comercialización de productos del turismo sostenible, por la Sra. Catrina Perch, agosto de 2008
9. Evaluación final del proyecto GF/2010-01-07 de la DFMAM del PNUMA “Evaluaciones de los impactos de la adaptación al cambio climático en múltiples regiones y sectores” – GFL/2328-2724-4330, por el profesor John E. Hay, la Dra. Mary Jo Larson y la Dra. Rosa Pérez, julio de 2007
10. Evaluación final de 13 proyectos sobre Actividades facilitadoras de la preparación de un plan de acción nacional para la adaptación en Mauritania, Senegal, Djibouti, Haití, Comoras, Tanzania, Uganda, Liberia, Lesotho, Rwanda, Gambia, República Centroafricana y Afganistán, por la Sra. Joanna Talafre, abril de 2008
11. Evaluación final del proyecto de la DFMAM del PNUMA GF/2720-01-4370 “Promoción del rendimiento energético industrial mediante una producción menos contaminante/un sistema marco de gestión ambiental “ por el Dr. Naval Karrir, enero de 2008

12. Evaluación final del proyecto MT/4040-01-06 del PNUMA “Creación de mecanismos financieros de intermediación para proyectos de rendimiento energético en el Brasil, China y la India” UNE-INT-01-222C por la Sra. Agnes Morel, septiembre de 2008
13. Evaluación final del proyecto PNUMA/FMAM GF/1100-99-07 “La función de las zonas del océano cercanas a las costas en los ciclos alterados y no alterados de los nutrientes y el carbono” por el Sr. Peter Whalley, octubre de 2008
14. Examen independiente de mediano plazo del proyecto de la DFMAM del PNUMA GF/6010-06-03 Mejora de la conservación de la red crítica de sitios utilizados por las aves acuáticas migratorias en las rutas migratorias de África y Eurasia (AEWA) – GFL/2328-2712-4907 por el Sr. Hugo Navajas, septiembre de 2008
15. Evaluación final del proyecto GF/3010-05-09 (4854) de la DFMAM del PNUMA sobre Promoción de un diálogo mundial sobre océanos, costas y pequeños Estados insulares en desarrollo, y sobre los vínculos entre los recursos costeros-marinos-de agua dulce, por el Sr. Yves Henocque, noviembre de 2008
16. Evaluación final del proyecto of GF/2010-03-14 (4731) de la DFMAM del PNUMA “Formulación de un plan de acción para la gestión integrada de los bosques y evaluación de la infestación por insectos de los bosques de cedro de la región del Mediterráneo y con hincapié especial en el bosque de cedros Tannourine-Hadath El-Jebbeh” por el Sr. Fady Asmar, septiembre de 2008
17. Evaluación final del proyecto GF/3010-04-06 de la DFMAM del PNUMA Promoción de los enfoques por ecosistemas para la conservación de la actividad pesquera y los grandes ecosistemas marinos GFL-2328-2732-4768, por la Sra Lena Westlund, noviembre de 2008
18. Evaluación final del proyecto GF/1020-04-03 (4813) de la DFMAM del PNUMA Fortalecimiento de la capacidad mundial para sostener las aguas transfronterizas: The International Waters Learning Exchange and Resource Network (IW:LEARN), fase operacional, por el Sr. Philip Tortell, noviembre de 2008
19. Evaluación final del proyecto of PNUMA/ONU-Hábitat/DFMAM GF/1020-04-02 Planificación del uso sostenible de la tierra para la gestión integrada de la tierra y los recursos hídricos con miras a la preparación en casos de desastres y la reducción de la vulnerabilidad en la cuenca del Limpopo – GFL/2328-2770-4805 por la Sra. Mutsa Masiyandima, noviembre de 2008
20. Evaluación final de la Asociación entre la Dirección General de Cooperación para el Desarrollo de Bélgica y el PNUMA, por el Sr. Hugo Navajas y la Sra. Cristina Battaglini, enero de 2009
21. Estudio de gestión de los “Nuevos acuerdos en relación con la secretaría de ASCOBANS (2007-2009)”, por el Sr. Priyalal Kurukulasuriya y la Sra. Jessica Kitakule-Mukungu, noviembre de 2008
22. Evaluación final del proyecto MT/4040-00-02 del PNUMA “Programa para el desarrollo de empresas de energía rural en África (AREED)”, por el Sr. M’Gbra N’Guessan, enero de 2009
23. Evaluación final del proyecto GF/1030-03-06 (4728) Gestión del riesgo hidrogeológico en el sistema del acuífero Iullemeden (IAS), por el Sr. Glenn Hearn, enero de 2009
24. Evaluación final del proyecto PNUMA/FMAM GF/4040-02-22 (4588) “Imagenología geofísica conjunta para la evaluación de las reservas geotérmicas” - GFL/2721-02-4588, por Alain Boisdet, enero de 2009

25. Evaluación final del proyecto GFL/2328-2712-4886; GF/4020-05-03 “Incorporación de la conservación de la diversidad biológica en el turismo mediante la elaboración y difusión de las mejores prácticas”, por la Sra. Ana Báez, enero de 2009
26. Evaluación final del proyecto GF/PO/4030-05-01 (4821) “Evaluación de la capacidad existente y de las necesidades de creación de capacidad para analizar los COP en países en desarrollo por el Sr. Joan Albaiges”, febrero de 2009
27. Evaluación final del proyecto GF/4020-05-01 (4829) “Conservación y utilización sostenible de la diversidad biológica mediante el desarrollo racional del turismo en las reservas de la biosfera en Europa central y oriental”, por el Dr. Murray Simpson, marzo de 2009
28. Evaluación de mediano plazo del proyecto PNUMA/FAO/FMAM GF/1010-02-01 (4389) “Evaluación de la degradación del suelo en las tierras áridas”, por el Sr. J.J. Bellamy y el Sr. Michele Ieradi, abril de 2009
29. Evaluación final del proyecto GF/6030-02-02 de la DFAM del PNUMA “Cambio de rumbo de las tendencias de la degradación ambiental en el mar de China meridional y el Golfo de Tailandia”, por el Sr. Joshua Brann y la Sra. Helena Yap, enero de 2009
30. Evaluación del subprograma de la División de Tecnología, Industria y Economía, Sr. Segbedzi Norgbey y Sr. Michael Spilsbury, enero de 2009
31. Evaluación final del proyecto CP/2000-05-01 (3548) del PNUMA “Apoyo del PNUMA al logro del objetivo del Plan de Aplicación de Johannesburgo “Planes integrados de gestión y aprovechamiento de los recursos hídricos” para 2005, con apoyo a los países en desarrollo”, por el Sr. Jeffrey Griffin, 2009
32. Evaluación final del proyecto (GF/2010-02-02) – “Foro Mundial sobre Diversidad Biológica, tercera etapa: Apoyo de múltiples interesados directos a la aplicación del Convenio sobre la Diversidad Biológica” GFL/2713-02-4402, por la Sra. Catrina Perch, junio de 2009
33. Evaluación final conjunta PNUMA/FAO del proyecto GF/4030-02-04 “Reducción del impacto ambiental de la pesca de arrastre de camarón tropical mediante la introducción de tecnologías de reducción de la captura accidental y cambio de la gestión” GFL/2731-02-4469 EP/GLO/201/GEF, por el Sr. Rudolf Hermes, junio de 2009
34. Evaluación final del proyecto PNUMA/FMAM GF/1030-03-02 “Ecosistemas, zonas protegidas y población”, por el Sr. Lee Thomas, junio de 2009
35. Evaluación final del proyecto PNUMA/FMAM GF/3010-05-10 (4857) – Proyecto de interfaz tierras áridas-ganado-fauna y flora silvestres-medio ambiente, por el Sr. Winston Mathu, julio de 2009
36. Evaluación final del proyecto GF/6010-04-02 (4771) GFL/2328-2716-4771 – “Creación de capacidad para la participación en el centro de documentación sobre seguridad de la biotecnología” – primera etapa, por el Sr. Hugo Navajas, julio de 2009
37. Evaluación final del proyecto PNUMA/FMAM GF/3010-04-11 (4779) “Formulación y aplicación de un plan de gestión sostenible de los recursos para la montaña Marsabit y sus cuencas hidrográficas aledañas en Kenia, por la Sra. Harriet Matsuert, octubre de 2009

38. Evaluación final del proyecto PNUMA/FMAM GF/4030-03-22 GF/2732-03-4680” Programa de acción y demostración regional de alternativas sostenibles del DDT para la lucha contra los vectores del paludismo en México y Centroamérica”, por el Sr. Alberto Narváz Olalla, noviembre de 2009
39. Informe de la Evaluación final del proyecto “Reducción de los desastres mediante la sensibilización, estado de preparación y mecanismos de prevención en los asentamientos costeros de Asia: Demostración en destinos turísticos” (CP/4020-06-05 - CPL 5068-3977- 2643), por el Sr. Lorne Kriwoken, noviembre de 2009
40. Evaluación de mediano plazo del proyecto del FMAM: Integración de la gestión de las cuencas hidrográficas y las zonas costeras en los pequeños Estados insulares en desarrollo del Caribe (GEF-IWCAM) GFL/6030-05-01, por el Sr. Peter Whalley, octubre de 2009
41. Evaluación final del proyecto PNUMA/FMAM GF/5024-02-01 (4485) “Ciudadanía Ambiental Mundial”, por la Sra. Anne Fouillard, noviembre de 2009

Oficina de Evaluación  
Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente  
P.O. Box 30552  
Nairobi, Kenya  
Tel: +(254-20) 7623387  
Fax: +(254-20) 7623158  
Email: Segbedzi.Norgbey@unep.org  
Email: eou@unep.org  
URL: <http://www.unep.org/eou>

**[www.unep.org](http://www.unep.org)**

United Nations Environment Programme  
P.O. Box 30552 Nairobi, Kenya  
Tel: ++254-(0)20-762 1234  
Fax: ++254-(0)20-762 3927  
Email: [unep@unep.org](mailto:unep@unep.org)  
web: [www.unep.org](http://www.unep.org)

