



Consejo Económico y Social

Distr. general
22 de marzo de 2019
Español
Original: inglés

Comité del Programa y de la Coordinación

59º período de sesiones

Período de sesiones de organización, 18 de abril de 2019

Período de sesiones sustantivo, 3 a 28 de junio de 2019*

Tema 3 b) del programa provisional**

Cuestiones relativas a los programas: evaluación

Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente

Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

Resumen

El mandato del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) se deriva de la resolución 2997 (XXVII) de la Asamblea General. El órgano rector del PNUMA aclaró aún más el mandato del PNUMA en su decisión 19/1, que establece la Declaración de Nairobi sobre el papel y el mandato del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, que la Asamblea hizo suya posteriormente en el anexo de su resolución [S-19/2](#) en 1997 y reafirmó en su resolución [53/242](#) en 1999 y en sus resoluciones [66/288](#) y [67/213](#) en 2012. Como lo destacó la Asamblea en su resolución [53/187](#), el PNUMA es la “principal autoridad ambiental mundial que establece la agenda mundial en favor del medio ambiente, promueve la ejecución coherente de los aspectos ambientales del desarrollo sostenible en el sistema de las Naciones Unidas y actúa como defensor autorizado del medio ambiente mundial”.

El PNUMA tiene sede en Nairobi y seis oficinas regionales, cinco oficinas subregionales y nueve oficinas en los países y proporciona servicios de secretaría a 15 acuerdos ambientales multilaterales (AAM).

La evaluación realizada por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna se centró en los arreglos institucionales y los métodos de gestión, a fin de apoyar la consecución de los resultados del PNUMA durante el período comprendido entre 2014 y 2018. La evaluación abarcó las siguientes esferas:

Pertinencia: medida en que los mecanismos institucionales y los métodos de gestión coadyuvan a la adecuación del PNUMA a sus objetivos

* Las fechas del período de sesiones sustantivo son provisionales.

** [E/AC.51/2019/1](#).



Eficacia: grado en que los mecanismos institucionales y los enfoques de gestión contribuyen a los resultados articulados por el PNUMA en los planes estratégicos

Eficiencia: grado en que los enfoques de gestión y los mecanismos institucionales han optimizado la capacidad del PNUMA para lograr resultados específicos

Cuestiones intersectoriales: medida en que los arreglos institucionales y los métodos de gestión del PNUMA abordan las cuestiones relativas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el género y los derechos humanos.

El PNUMA siguió siendo sumamente pertinente en el contexto de la evolución de sus mandatos, que ha comenzado a incorporar en su planificación estratégica. Sin embargo, la organización ha tenido dificultades para poner en marcha sus planes estratégicos, y no ha utilizado los mecanismos internos de establecimiento de prioridades para optimizar su programa de trabajo ni ha armonizado en consecuencia sus recursos y capacidades (incluidas las sinergias con los acuerdos ambientales multilaterales para los que el PNUMA funciona de secretaría).

El PNUMA ha realzado la prominencia de las cuestiones ambientales a nivel mundial, aunque su financiación para la labor básica ha sido inestable y va reduciéndose. El PNUMA ha aplicado de manera irregular las estrategias de movilización de recursos y formación de alianzas, lo que ha dado lugar a la disminución de la financiación flexible procedente de los Estados Miembros y al aumento de la competición por los recursos a nivel interno y con otros organismos de las Naciones Unidas.

Los arreglos institucionales y los métodos de gestión del PNUMA han facilitado la coordinación en toda la organización, incluidas algunas mejoras de las reformas recientes y las políticas en esferas que las necesitaban, lo cual condujo a algunos proyectos eficaces con resultados visibles. Sin embargo, la falta de rendición de cuentas y las funciones y responsabilidades mal definidas, las iniciativas incompletas de gestión del cambio, la falta de apoyo a la gestión de los conocimientos, una gestión desigual basada en los resultados y el insuficiente apoyo a la aplicación de políticas han menoscabado su eficacia.

A pesar de los problemas institucionales y de gestión señalados, el personal del PNUMA sigue estando orgulloso de su labor y se siente valorado por la organización. Sin embargo, la moral, en particular en la Sede del PNUMA, se ha visto afectada por la política interna y la percepción de que las prioridades del personal superior estaban desconectadas del resto de la organización.

La División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna formula dos recomendaciones fundamentales y tres recomendaciones importantes al PNUMA, a saber:

- a) Reformar la manera en que pone en práctica sus planes estratégicos (fundamental);
- b) Subsana las deficiencias en la rendición de cuentas entre sus operaciones y su plan estratégico (fundamental);
- c) Elaborar y apoyar plenamente las estrategias de movilización de recursos y asociación del PNUMA sobre la base de las prioridades establecidas en el plan estratégico;
- d) Gestionar el cambio en forma deliberada en consonancia con su cultura institucional;
- e) Fortalecer la rendición de cuentas, la gestión basada en los resultados y el aprendizaje.

Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción y objetivo	4
II. Antecedentes	4
A. El mandato, la función y las partes interesadas	4
B. Principales esferas de trabajo y programa	5
III. Metodología	12
IV. Resultados de la evaluación	13
A. El PNUMA siguió siendo sumamente pertinente en el contexto de la evolución de sus mandatos, que comenzó a incorporar en su planificación estratégica. Sin embargo, el PNUMA no había utilizado mecanismos internos de establecimiento de prioridades para llevar a la práctica todos los mandatos en sus planes estratégicos	13
B. La función del PNUMA en materia de cuestiones ambientales mundiales se incrementó, pero su modelo de financiación seguía siendo inestable.	21
C. Los mecanismos institucionales y los métodos de gestión del PNUMA facilitaron la coordinación. Sin embargo, aunque el PNUMA contaba con políticas en los ámbitos en que eran necesarias, la falta de rendición de cuentas, la falta de claridad en las funciones y las responsabilidades, las iniciativas de gestión del cambio incompletas y el insuficiente apoyo a la aplicación de políticas menoscababan su eficacia	26
D. El PNUMA proporcionó con eficacia evaluaciones científicas, asesoramiento sobre políticas y servicios de creación de capacidad técnica a los Gobiernos con resultados visibles. Sin embargo, la aplicación deficiente de la estrategia de gestión de los conocimientos y las prácticas irregulares de gestión basada en los resultados menoscabaron la eficacia	32
E. A pesar de los problemas institucionales y de gestión señalados, el personal del PNUMA seguía estando orgulloso de su labor y se sentía valorado por la organización	37
V. Conclusión	38
VI. Recomendaciones	38
 Anexo	
Respuesta de la administración del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente	41

I. Introducción y objetivo

1. La División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) eligió el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) para una evaluación que se realizaría sobre la base de la evaluación de riesgos destinada a determinar las prioridades de la evaluación de los programas en la Secretaría de las Naciones Unidas. El Comité del Programa y de la Coordinación decidió examinar la evaluación del PNUMA durante su 59º período de sesiones, que se celebrará en junio de 2019¹ y la Asamblea General hizo suya la selección del PNUMA para evaluarlo en su resolución 72/9.

2. El mandato general de la OSSI está contenido en las resoluciones de la Asamblea General 48/218 B, 54/244 y 59/272, así como en el boletín del Secretario General sobre el establecimiento de la Oficina² que autoriza a la Oficina a iniciar y ejecutar cualquier medida que considere necesaria con el fin de cumplir sus responsabilidades y a presentar informes al respecto. La función de evaluación se estipula en la regla 7.2 del Reglamento y Reglamentación Detallada para la Planificación de los Programas, los Aspectos de Programas del Presupuesto, la Supervisión de la Ejecución y los Métodos de Evaluación³.

3. El objetivo general de la evaluación era determinar, en la forma más sistemática y objetiva posible, la pertinencia, la eficacia y la eficiencia del PNUMA en relación con sus objetivos, utilizando los datos de supervisión y evaluación del PNUMA, haciendo hincapié en sus mecanismos institucionales y enfoques de gestión dirigidos a la obtención de resultados en el período 2014-2018. El alcance de la evaluación surgió de una evaluación de los riesgos a nivel de los programas que se describe en el documento conceptual preparado al comienzo del proceso de evaluación⁴. Esta evaluación se realizó en cumplimiento de las normas y estándares de evaluación del sistema de las Naciones Unidas determinadas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas en 2005.

4. Se solicitó a la administración del PNUMA que hiciera observaciones sobre el proyecto de informe, las cuales se tuvieron en cuenta al preparar el presente informe definitivo. La respuesta de la administración del PNUMA se incluye en el anexo del informe.

II. Antecedentes

A. El mandato, la función y las partes interesadas

5. El mandato del PNUMA proviene de la resolución 2997 (XXVII) de la Asamblea General, aprobada en diciembre de 1972. Su función fue ampliada por el Consejo de Administración del PNUMA en su decisión 19/1, aprobada en febrero de 1997, en la que se designó al PNUMA como “principal autoridad ambiental mundial que establece la agenda mundial en favor del medio ambiente, promueve la ejecución coherente de los aspectos ambientales del desarrollo sostenible en el sistema de las Naciones Unidas y actúa como defensor autorizado del medio ambiente mundial”. La Asamblea General aprobó esta función para el PNUMA en su resolución S-19/2 y la reafirmó en sus resoluciones posteriores 53/242, 66/288 y 67/213. En relación con la presente evaluación, se debe tener en cuenta que la relación entre el PNUMA y los

¹ A/72/16, párr. 95.

² ST/SGB/273.

³ ST/SGB/2018/3.

⁴ IED-18-013 (disponible a pedido).

acuerdos ambientales multilaterales para los cuales proporciona las secretarías requiere programas de trabajo que se apoyen recíprocamente⁵.

6. La estrategia de mediano plazo del PNUMA para 2014-2017⁶ y la estrategia de mediano plazo 2018-2021⁷ se basan en “El futuro que queremos”, el documento final de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, celebrada en junio de 2012, y en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada por la Asamblea General en su resolución 70/1, en septiembre de 2015. En “El futuro que queremos”, los Estados Miembros reconocieron la necesidad de seguir incorporando el desarrollo sostenible a todos los niveles, integrando los aspectos económicos, sociales y ambientales y reconociendo sus interrelaciones⁸. El PNUMA es la entidad de la Secretaría de las Naciones Unidas con el mayor número de responsabilidades de “custodia” o “co-custodia” respecto de 24 indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (incluidas 96 de las 169 metas). En el documento final de la Conferencia de Río los Gobiernos se comprometieron a fortalecer el papel del PNUMA como entidad rectora de la secretaría de las Naciones Unidas con responsabilidad en materia de medio ambiente⁹.

B. Principales esferas de trabajo y programa

7. El proceso de planificación estratégica del PNUMA incluía una estrategia de mediano plazo basada en las resoluciones y decisiones pertinentes de la Asamblea de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y la Asamblea General, las sinergias con los acuerdos ambientales multilaterales y los objetivos ambientales convenidos internacionalmente. La estrategia de mediano plazo orientó la labor de la organización durante un período de cuatro años, con el fin de lograr resultados mensurables planificados conjuntamente con los Gobiernos, los asociados y otras partes interesadas, y reflejaba la visión, los objetivos y las prioridades del PNUMA y sus medidas de impacto, incluido un mecanismo para el examen por la Asamblea de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente. Las estrategias de mediano plazo para 2014-2017 y 2018-2021 se elaboraron en febrero de 2013 y mayo de 2016, respectivamente. Un programa bienal de trabajo sustentaba cada estrategia, proporcionando detalles sobre lo que el PNUMA debía cumplir y los principales indicadores de progreso¹⁰. Los proyectos fueron desarrollados posteriormente para llevar a la práctica los programas de trabajo.

8. En el cuadro 1 se exponen los siete subprogramas de la estrategia de mediano plazo del PNUMA y el marco estratégico para el período 2018-2021.

⁵ UNEP/EA.2/Res.18.

⁶ Véase UNEP/GC.27/9.

⁷ A/71/25, resolución 2/20.

⁸ Resolución de la Asamblea General 66/288, anexo, párr. 3.

⁹ *Ibid.*, párr. 88.

¹⁰ Durante el período en evaluación, el PNUMA aprobó tres programas de trabajo (2014-2015, 2016-2017 y 2018-2019).

Cuadro 1
Subprogramas y objetivos del PNUMA, 2018-2021

<i>Subprograma</i>	<i>Objetivos</i>
1. Cambio climático	Los países avanzan en su transición hacia un desarrollo económico bajo en emisiones y refuerzan su adaptación y resiliencia al cambio climático
2. Subprograma 2 Resiliencia frente a desastres y conflictos	Los países previenen y reducen los impactos ambientales de los desastres y los conflictos, al tiempo que aumentan la resiliencia ante futuras crisis.
3. Ecosistemas saludables y productivos	Los ecosistemas terrestres, marinos y de agua dulce se gestionan mediante un enfoque integrado que les permite mantener y restaurar la biodiversidad, seguir funcionando a largo plazo y suministrar bienes y servicios
4. Gobernanza ambiental	La coherencia de las políticas y los marcos jurídicos e institucionales sólidos alcanzan las metas ambientales en el contexto del desarrollo sostenible.
5. Productos químicos, desechos y calidad del aire	La gestión racional de los productos químicos y los desechos y la mejora de la calidad del aire dan por resultado un medio ambiente más saludable y una mejor salud para todos
6. Aprovechamiento eficaz de los recursos	Los países avanzan hacia el desarrollo sostenible por múltiples vías, entre ellas, la economía verde y el comercio inclusivos, y la adopción de modalidades de consumo y producción sostenibles, desvinculando el crecimiento económico del uso insostenible de los recursos y los efectos ambientales, al tiempo que mejora el bienestar humano
7. Examen constante del medio ambiente	Los gobiernos y otros interesados disponen de evaluaciones de calidad y libre acceso a datos e información, gracias a lo cual materializan la dimensión ambiental del desarrollo sostenible

Fuentes: A/71/6 (Prog. 11) y A/72/6 (Sect.14).

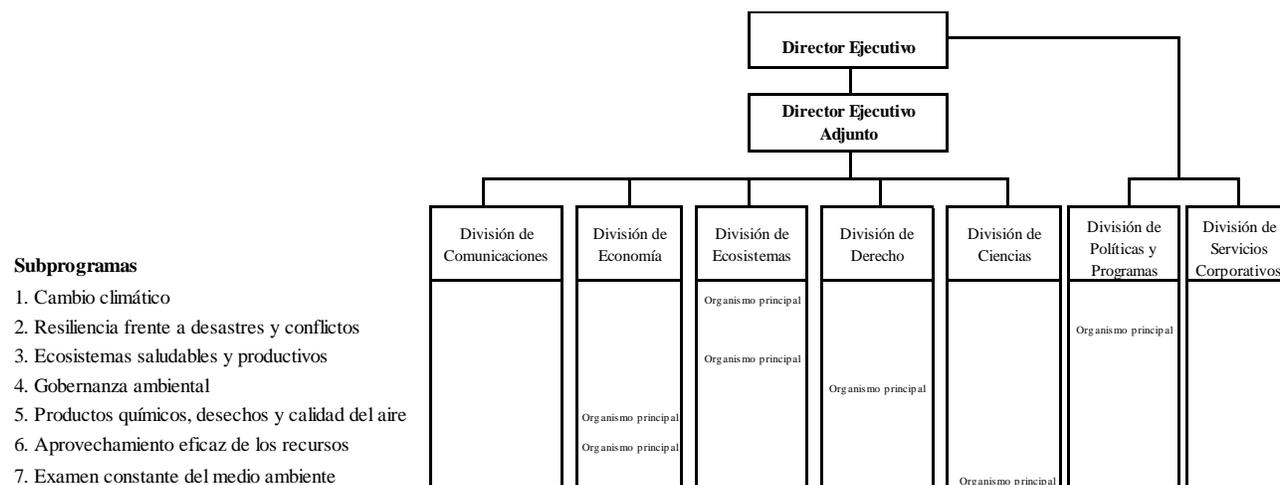
Gobernanza y estructura

9. El PNUMA es dirigido por su Director Ejecutivo (Secretario General Adjunto) con el apoyo del Director Ejecutivo Adjunto (Subsecretario General), quienes fijan la visión y la dirección para la labor de la organización de conformidad con sus mandatos legislativos y tienen la responsabilidad general de la gestión de los recursos.

10. El PNUMA tiene sede en Nairobi y una Oficina de Enlace en Nueva York, dirigida por un Subsecretario General, que actúa de secretaria del Grupo de Gestión Ambiental. El PNUMA tiene seis oficinas regionales, cinco oficinas subregionales y 37 oficinas en los países, de enlace, de las convenciones y de proyectos. El PNUMA proporciona servicios de secretaría a 15 acuerdos ambientales multilaterales.

11. Para ejecutar su programa de trabajo, el PNUMA emplea una estructura matricial (véase la figura I) mediante la cual los siete subprogramas interrelacionados y transversales establecidos en la estrategia de mediano plazo se integran en su estructura de divisiones.

Figura 1
Estructura matricial del PNUMA: subprogramas incorporados en las Divisiones

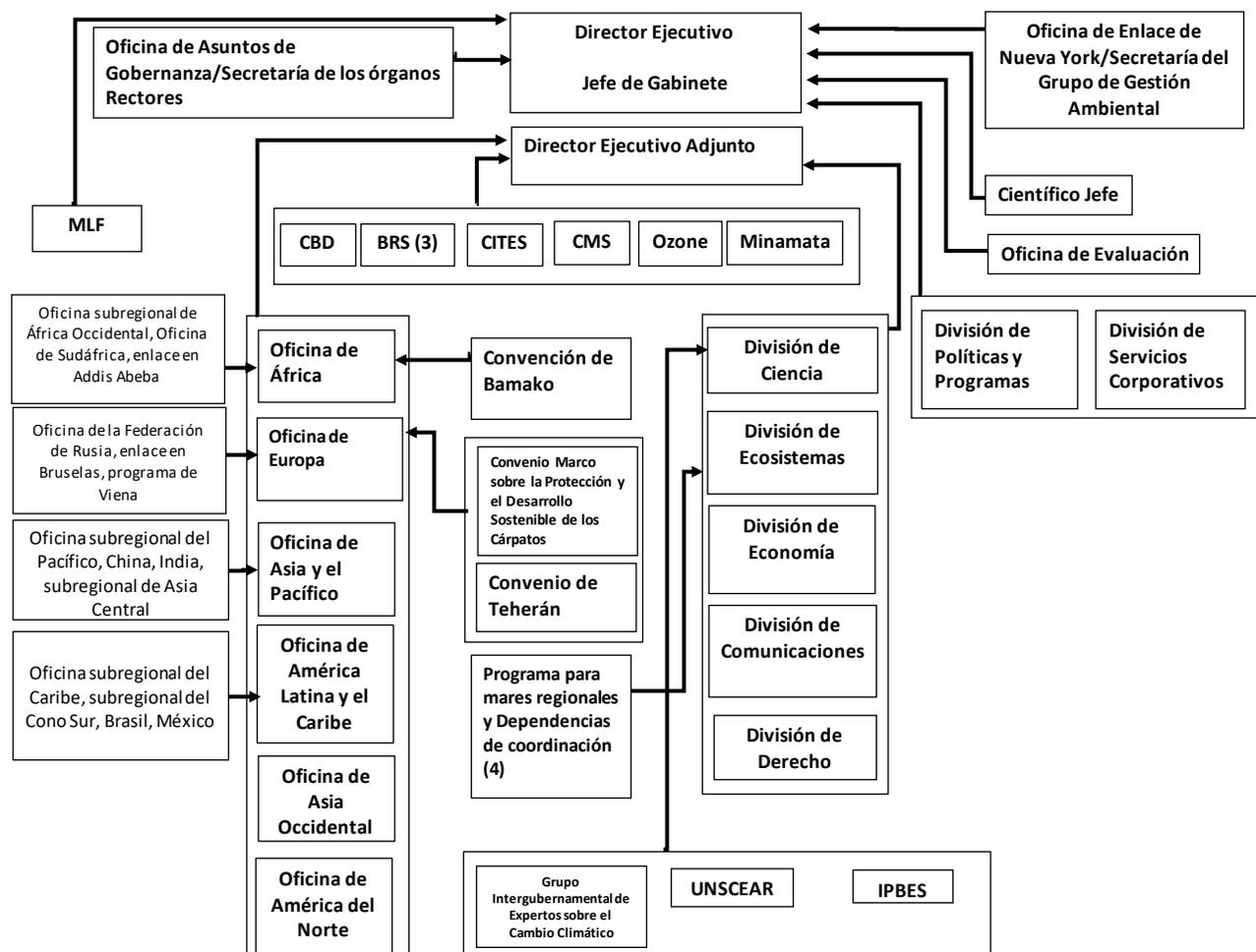


Fuente: Recopilado por la División de Investigación Interna de la OSSII.

12. Los subprogramas reciben el apoyo de los coordinadores de los subprogramas y de los correspondientes coordinadores de los subprogramas regionales de las oficinas regionales. A partir de 2017, los coordinadores de los subprogramas pasaron a depender jerárquicamente, en primer lugar, de los Directores de sus Divisiones respectivas, y en forma adicional del Director de la División de Políticas y Programas. Los coordinadores de los subprogramas regionales dependen de los Directores Regionales.

13. La estructura del PNUMA, incluidos los 15 acuerdos ambientales multilaterales para los cuales el PNUMA proporciona secretarías, figura en el organigrama (véase la figura II). Al 31 de octubre de 2018, el PNUMA tenía 1,188 funcionarios.

Figura II
Organigrama



Fuente: compilación de la OSSI a partir de organigramas del PNUMA.

Abreviaciones: MLF: Fondo Multilateral para la aplicación del Protocolo de Montreal; CBD: Convenio sobre la Diversidad Biológica; BRS: Convenio de Basilea sobre el Control de los Movimientos Transfronterizos de los Desechos Peligrosos y su Eliminación, el Convenio de Rotterdam sobre el Procedimiento de Consentimiento Fundamentado Previo aplicable a Ciertos Plaguicidas y Productos Químicos Peligrosos objeto de Comercio Internacional y Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes; CITES: Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres; CEM: Convención sobre la Conservación de las Especies Migratorias de Animales Silvestres; Ozono: Convenio de Viena para la Protección de la Capa de Ozono y Protocolo de Montreal relativo a las Sustancias que Agotan la Capa de Ozono; Minamata: Convenio de Minamata sobre el Mercurio. UNSCEAR: Comité Científico de las Naciones Unidas para el Estudio de los Efectos de las Radiaciones Atómicas IPBES: Plataforma Intergubernamental Científico-Normativa sobre Diversidad Biológica y Servicios de los Ecosistemas.

Gobernanza

14. La Asamblea sobre el Medio Ambiente es el principal órgano rector y el mecanismo que establece las prioridades del PNUMA. La Asamblea General, en su resolución [67/213](#), determinó la composición universal del Consejo de Administración del PNUMA.

15. El Comité de Representantes Permanentes presta asesoramiento sobre políticas a la Asamblea sobre el Medio Ambiente, contribuye a la preparación del programa y supervisa la aplicación de las decisiones adoptadas. El Comité es supervisado por los

cinco miembros de su mesa 14, elegidos por un período de dos años, quienes se reunían trimestralmente y antes del período de sesiones de la Asamblea¹¹.

16. El programa de trabajo de los 15 acuerdos ambientales multilaterales es decidido por sus propios órganos rectores jurídicamente independientes.

17. Las oficinas regionales prestan apoyo total o parcial de carácter técnico y de secretaría a los foros ministeriales regionales, donde se articulan las prioridades y necesidades regionales. En la figura III se ofrece una sinopsis de las actividades correspondientes.

Figura III

Sinopsis de los foros ministeriales regionales de fijación de prioridades con el apoyo del PNUMA



África

- Conferencia Ministerial Africana sobre el Medio Ambiente
- Conferencia Interministerial Africana sobre Medio Ambiente y Salud (secretaría conjunta con la Organización Mundial de la Salud (OMS))



Asia y el Pacífico

- Foro de Ministros y Autoridades de Medio Ambiente de Asia y el Pacífico



Europa

- Conferencia Ministerial “Ambiente de Europa” (secretaría proporcionada por la Comisión Económica para Europa)
- Plataforma Paneuropea sobre Diversidad Biológica
- Comisión Interestatal sobre el Desarrollo Sostenible
- Proceso Ministerial Europeo sobre Medio Ambiente y Salud (OMS)



América Latina y el Caribe

- Foro de Ministros de Medio Ambiente de América Latina y el Caribe
- Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible (Comisión Económica para América Latina y el Caribe)



Asia Occidental

- Consejo de Ministros Árabes encargados del Medio Ambiente (secretaría conjunta con la Comisión Económica y Social para Asia Occidental)



Pequeños Estados insulares en desarrollo

- Conferencia Internacional sobre los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo (secretaría proporcionada por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales)

Fuente: Recopilación de la OSSI.

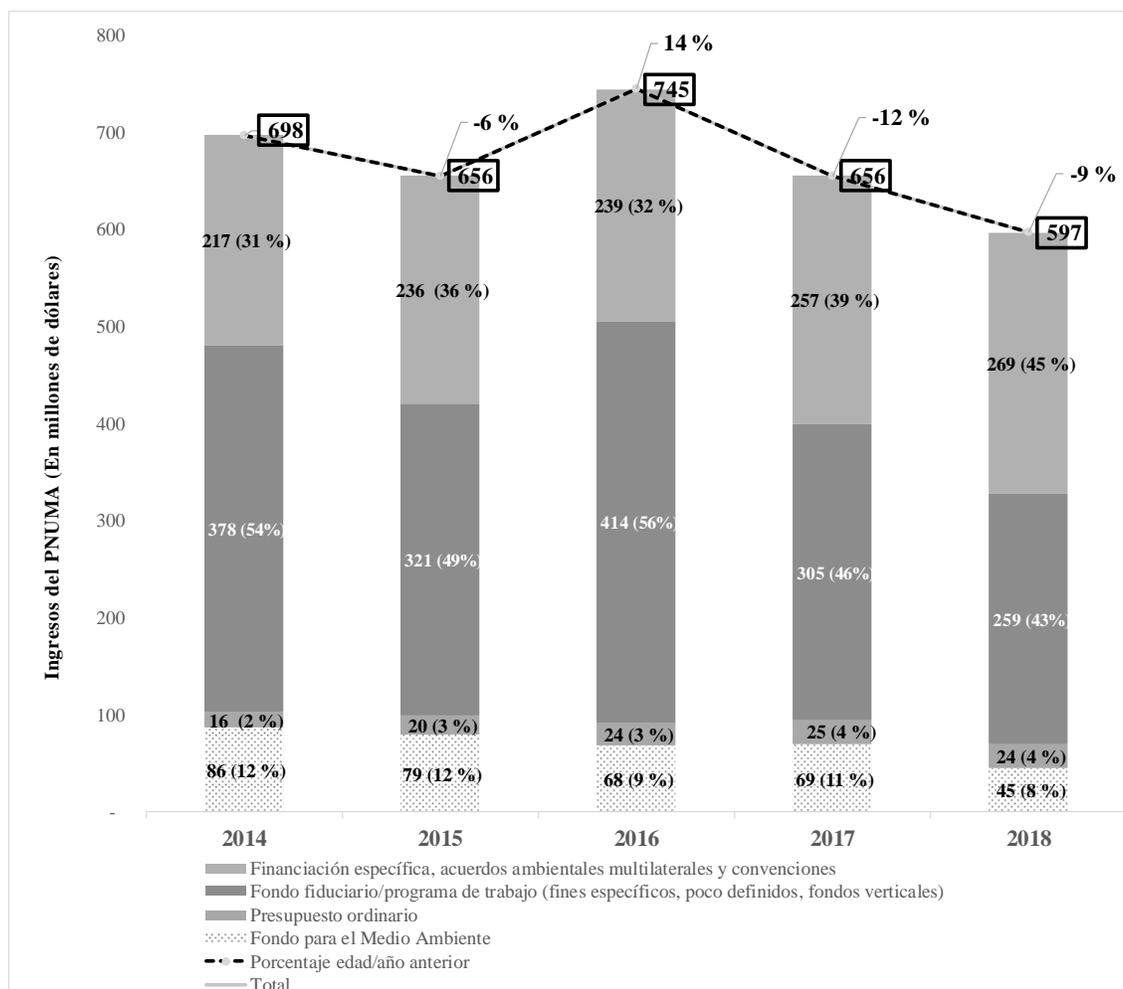
Recursos

18. El PNUMA recibe cuatro tipos de contribuciones: el presupuesto ordinario (cuotas), Fondo para el Medio Ambiente (contribuciones voluntarias para fines generales), asignadas en forma poco precisa (por lo general de Noruega y el Organismo Sueco de Desarrollo Internacional) y para fines específicos (de Estados Miembros, incluidos “fondos verticales” para proyectos específicos aprobados por los donantes). Los fondos verticales tienen por fin ampliar las actividades básicas del PNUMA. Las secretarías de los acuerdos ambientales multilaterales reciben fondos

¹¹ En 2018, los miembros de la Mesa del Comité de Representantes Permanentes eran: Botswana, República de Corea, Colombia, Finlandia y Polonia.

destinados a sus programas de trabajo, una partida que es independiente del presupuesto general del PNUMA. En la figura IV se muestran las contribuciones recibidas en el período 2014-2018.

Figura IV
Tendencias de las contribuciones al PNUMA, 2014-2018

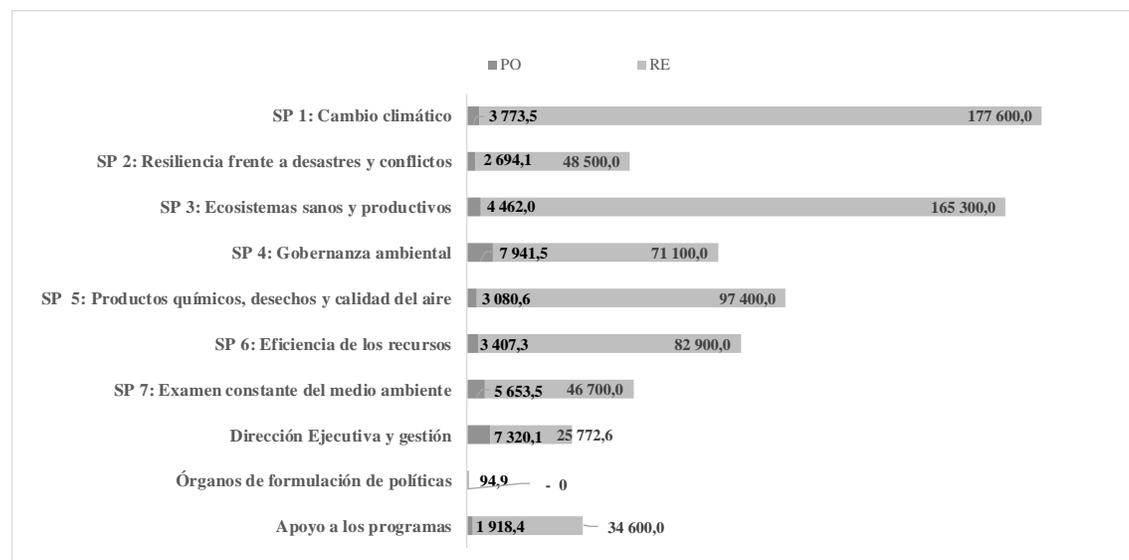


Fuente: OSSI preparó estados financieros auditados (A/70/5/Add.7, A/71/5/Add.7, A/72/5/Add.7, A/73/5/Add.7) y datos del PNUMA de 2018 (de fecha 13 de marzo de 2019).

19. La figura V muestra la distribución de recursos financieros por subprograma y la fuente presupuestaria (recursos extrapresupuestarios y presupuesto ordinario) en el bienio 2018-2019.

Figura V
Recursos financieros del PNUMA por subprograma y fuente presupuestaria
(excluidos los acuerdos ambientales multilaterales): 2018-2019

(En miles de dólares de los Estados Unidos)



Fuente: Datos recopilados por la OSSI (véase A/72/6 (Sect. 14)).

Entorno operacional

20. A pesar de los progresos realizados a nivel mundial, el *Emissions Gap Report* de 2017 indicó que los compromisos actuales de los signatarios del Acuerdo de París sobre el Cambio Climático eran insuficientes para mantener el calentamiento global por debajo de dos grados Celsius y que era necesario aplicar medidas urgentes y sin precedentes¹². En 2012, el Secretario General señaló la necesidad de contar con un liderazgo decisivo e instó a los Gobiernos a que colaboren entre sí para equilibrar los componentes económico, social y ambiental del desarrollo sostenible¹³. A través de las Perspectivas del Medio Ambiente Mundial, los programas del PNUMA han de proporcionar evaluaciones mediante procesos de consulta y colaboración, y reducir la brecha entre la ciencia y las políticas utilizando los mejores conocimientos científicos disponibles a fin de aportar información pertinente a las instancias decisorias¹⁴. El PNUMA se enfrenta a una disminución de la financiación, inclusive para su presupuesto operacional básico (véase la figura IV). Durante el período de la evaluación, el PNUMA funcionó bajo dos directores ejecutivos y tuvo un cambio casi completo en el personal directivo superior entre 2016 y 2018, así como una reorganización importante.

Alcance y propósito

21. La evaluación abarcó la labor del PNUMA en el período de 2014 a 2018 y respondió a las preguntas generales siguientes:

¹² Véase *PNUMA. Emissions Gap Report 2017*.

¹³ PNUMA, *Global Environment Outlook: Environment for the future we want*, 2012, véase el prólogo del Secretario General.

¹⁴ *Ibid.*, pág. xix.

a) Pertinencia: en términos generales, ¿qué grado de adecuación a los objetivos tenían los mecanismos institucionales y los métodos de gestión del PNUMA para apoyar su labor a los efectos de lograr los resultados previstos?

b) Eficacia: ¿En qué medida los mecanismos institucionales y los métodos de gestión del PNUMA contribuyen a los resultados definidos y previstos en su estrategia de mediano plazo?

c) Eficiencia: ¿Con qué grado de eficiencia el PNUMA aprovechó sus mecanismos institucionales y métodos de gestión para optimizar su capacidad de lograr los resultados previstos?

d) Cuestiones transversales: ¿Con qué grado de idoneidad el PNUMA gestionó los factores internos y externos que afectan a sus mecanismos institucionales y métodos de gestión con miras al logro de resultados? ¿En qué medida el PNUMA incorporó las cuestiones transversales relacionadas con el género, los derechos humanos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible en sus mecanismos institucionales y métodos de gestión?

III. Metodología

22. Para la evaluación se utilizó un método mixto basado en las siguientes fuentes de datos:

a) Análisis secundario de datos de la supervisión y los programas: las evaluaciones realizadas por la Oficina de Evaluación del PNUMA, incluidos los datos procedentes del informe de síntesis de la evaluación bienal, algunos informes de evaluación interna y externa del período 2014-2018 e informes anuales y de supervisión del PNUMA;

b) Examen de materiales clave sobre los mecanismos institucionales y los métodos de gestión: documentos que orientaron el ciclo de programación, desde la planificación y la presupuestación hasta la ejecución, incluida la estrategia de mediano plazo, el programa de trabajo y los planes de acción; el Manual de Programas del PNUMA, el manual de proyectos y los materiales de reuniones, los organigramas y las propuestas de reforma de la Asamblea sobre el Medio Ambiente, el Comité de Representantes Permanentes y el Equipo Directivo Superior;

c) Observaciones directas de las reuniones anuales del Grupo de Gestión Ambiental, las reuniones de las Divisiones y las reuniones de coordinación de las oficinas regionales y las reuniones del Comité de Representantes Permanentes de octubre de 2018 (24 a 26 de octubre de 2018);

d) Entrevistas y debates con grupos selectos: 89 entrevistas semi-estructuradas del personal y la administración (incluidos los acuerdos ambientales multilaterales) y 9 grupos de discusión en Bangkok, Ginebra, Kingston Nairobi, Nueva York, Ciudad de Panamá y París. Se realizaron entrevistas con 22 interesados externos, incluso con miembros del Comité de Representantes Permanentes y representantes de asociados gubernamentales, organismos de las Naciones Unidas, grupos principales y organizaciones no gubernamentales;

e) Encuestas: encuesta en la Web de todo el personal del PNUMA (incluido el personal de las secretarías de los acuerdos ambientales multilaterales) con la que se obtuvo una tasa de respuesta del 42 %.

IV. Resultados de la evaluación

Pertinencia

- A. El PNUMA siguió siendo sumamente pertinente en el contexto de la evolución de sus mandatos, que comenzó a incorporar en su planificación estratégica. Sin embargo, el PNUMA no había utilizado mecanismos internos de establecimiento de prioridades para llevar a la práctica todos los mandatos en sus planes estratégicos**

El PNUMA seguía siendo sumamente pertinente en el contexto de la nueva agenda mundial en favor del medio ambiente y tenía mecanismos institucionales para captar las necesidades de los interesados

23. El PNUMA seguía siendo sumamente pertinente en relación con los problemas ambientales mundiales y las directrices normativas enunciadas en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (Río+20) y la Agenda 2030 a los efectos de liderar el tratamiento de las cuestiones ambientales mundiales. Los interesados consideraron que el PNUMA era una organización digna de crédito que estaba en buenas condiciones para promover la dimensión ambiental de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el marco de las Naciones Unidas¹⁵. Todos los interesados entrevistados consideraron que los productos e instrumentos del conocimiento del PNUMA, incluidas las Perspectivas del Medio Ambiente Mundial¹⁶, los boletines “Foresight”¹⁷, los *Emissions Gap Reports*¹⁸ anuales y los análisis y evaluaciones específicas sobre la interfaz entre la ciencia y las políticas (por ejemplo, las economías verdes y circulares y la eficiencia energética), son pertinentes e influyen en la adopción de políticas ambientales. Convinieron en que el entorno operativo general (véase párr. 20), ofrecía al PNUMA una oportunidad singular para liderar.

24. El PNUMA tenía directrices para: a) apoyar a la Asamblea sobre el Medio Ambiente; b) ser el custodio o co-custodio de los 24 indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible; c) proporcionar interfaces científico-normativas para considerar el medio ambiente en muchos ámbitos y d) apoyar los acuerdos ambientales multilaterales. Además, el programa de reforma del Secretario General de 2017 exige que el PNUMA desempeñe un papel clave en materia de medio ambiente dentro de un sistema revitalizado de coordinadores residentes de las Naciones Unidas. La multitud de eventos de política mundiales y de acuerdos celebrados desde 2012, que se resumen en el cuadro 2, fortalecieron la pertinencia del mandato del PNUMA para ejercer una función más central de facilitación dentro del sistema para el desarrollo sostenible.

¹⁵ PNUMA, Consejo de Administración, decisión 19/1 (A/52/25, cap. III, párr. 45).

¹⁶ <https://www.unenvironment.org/global-environment-outlook>.

¹⁷ <https://environmentlive.unep.org/foresight>.

¹⁸ <https://www.unenvironment.org/explore-topics/climate-change/what-we-do/mitigation/emissions-gap-report>.

Cuadro 2

Resumen de las principales directrices de política dirigidas al PNUMA, 2012-2018

<i>Plazo</i>	<i>Evento sobre políticas</i>	<i>Directiva al PNUMA</i>
27 julio de 2012	Resolución 66/288 de la Asamblea General, “El futuro que queremos”	El PNUMA tiene el mandato de autoridad ambiental rectora en el contexto de la agenda multidisciplinaria de desarrollo sostenible El PNUMA tiene el mandato de servir de secretaría al Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles y de apoyar a los Estados miembros en la aplicación
27 de junio de 2014-2018	Resoluciones de la Asamblea sobre el Medio Ambiente	Los Estados Miembros aprobaron 35 resoluciones relativas al PNUMA. Muchas de ellas se refieren a la integración de los ODS y la Agenda 2030
1 a 4 de septiembre de 2014	Modalidades de Acción Acelerada para los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo (Trayectoria de SAMOA) (Resolución 69/15 de la Asamblea General, anexo)	El PNUMA deberá proporcionar asistencia técnica y para el fomento de la capacidad a los pequeños Estados insulares en desarrollo para la ejecución
18 de marzo de 2015	Marco de Sendái para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030	El PNUMA tiene una función de liderazgo en las Naciones Unidas para supervisar la programación sobre riesgos ambientales (y ecológicos)
29 de junio de 2015	Objetivo 2020 del Enfoque Estratégico para la Gestión de Productos Químicos a Nivel Internacional	El PNUMA es el principal organismo de las Naciones Unidas para apoyar a los Estados Miembros en la gestión de los productos químicos, las normas, las políticas y la programación integrada. Esta es la orientación general para alcanzar el objetivo de una gestión racional de los productos químicos para 2020
27 de julio de 2015	Resolución 69/313 de la Asamblea General, Agenda de Acción de Addis Abeba de la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo	El PNUMA tiene el mandato global de dirigir una programación de trabajo transformadora en relación con la Agenda 2030 y los ODS Concretamente, la labor interdisciplinaria sobre el cambio climático y la pérdida de diversidad biológica
25 de septiembre de 2015	Resolución 70/1 de la Asamblea General, Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible	De conformidad con la resolución 70/1 de la Asamblea General, el PNUMA tiene el mandato de ser la autoridad rectora de las Naciones Unidas en lo que respecta a la dimensión ambiental del desarrollo sostenible. 86 de las 169 metas de los ODS guardan relación con la sostenibilidad ambiental y al menos una meta ambiental está englobada en cada uno de los 17 Objetivos. El PNUMA tiene la función central de supervisión de los objetivos ambientales globales y de los ODS

<i>Plazo</i>	<i>Evento sobre políticas</i>	<i>Directiva al PNUMA</i>
		conexos en el contexto del foro político de alto nivel sobre el desarrollo sostenible
30 de noviembre a 11 de diciembre de 2015	Acuerdo de París aprobado con arreglo a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático	El PNUMA es el principal organismo de las Naciones Unidas encargado de apoyar a los países en relación con las normas, las políticas y la programación integrada sobre el cambio climático
23 y 24 de mayo de 2016	Cumbre Humanitaria Mundial	El PNUMA debe apoyar a los países con la reducción de los riesgos de desastre ambiental y ecológico, la alerta temprana y la recuperación durante todo el ciclo integrado de programación para la gestión de los riesgos
Octubre de 2016	Enmienda de Kigali al Protocolo de Montreal relativo a las Sustancias que Agotan la Capa de Ozono	Prestar apoyo a los Estados Miembros para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, hidrofluorocarbonos
4 de noviembre de 2016	Acuerdo de París sobre el Cambio Climático ratificado por 55 países	El PNUMA debe ayudar a los países a alcanzar los objetivos enunciados en el Acuerdo de París
21 de diciembre de 2016	Resolución 71/231 de la Asamblea General	Se refuerza nuevamente la función del PNUMA respecto de la creación de capacidad, la accesibilidad de la tecnología, la conservación del medio marino y el análisis y la presentación de informes sobre los impactos ambientales en todo el mundo
9 de junio de 2017	Resolución 71/231 de la Asamblea General, “Nuestros océanos, nuestro futuro: llamamiento a la acción”	El PNUMA tiene el mandato de las Naciones Unidas de dirigir en forma conjunta la vigilancia y la programación en relación con los océanos
Agosto de 2017	Conferencia de 2013 de Plenipotenciarios sobre el Convenio de Minamata sobre el Mercurio; tratado en vigor	El PNUMA debe prestar apoyo al comité intergubernamental de negociación en la preparación de un instrumento jurídicamente vinculante de alcance mundial sobre el mercurio y desempeñar la función de secretaría provisional

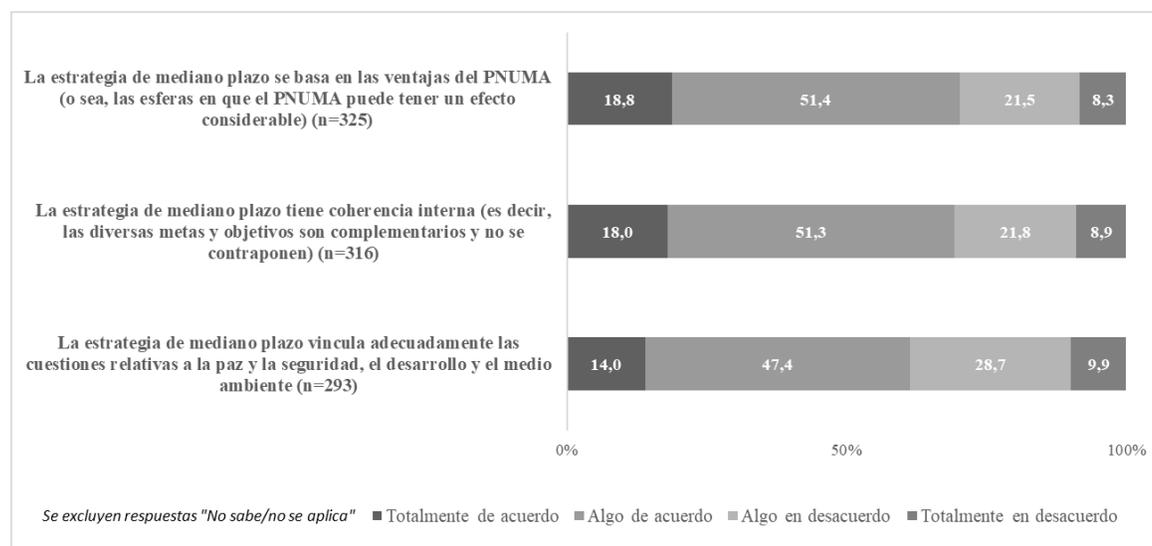
25. El PNUMA incorporó muchas de estas disposiciones normativas en sus planes estratégicos, en particular mediante el proceso de la estrategia de mediano plazo. El examen de la documentación de la Asamblea sobre el Medio Ambiente confirmó que las medidas adoptadas por el PNUMA en atención a las resoluciones fueron comunicadas en períodos de sesiones posteriores de la Asamblea sobre el Medio Ambiente y en reuniones del Comité de Representantes Permanentes y que las nuevas políticas se estaban incorporando en la planificación estratégica y las prácticas de fijación de prioridades a medida que el PNUMA elaboraba su estrategia de mediano plazo¹⁹. El PNUMA ha empezado a actualizar y poner en práctica su estrategia de mediano plazo en torno a sus ventajas comparativas centrándose en una mayor

¹⁹ En su informe de 2015-2016 la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales observó que la estrategia de mediano plazo para 2014-2017 establecía una visión a largo plazo que ofrecía una dirección estratégica clara.

integración de sus marcos normativos, el fortalecimiento de la gestión basada en los resultados, las asociaciones estratégicas y la presencia regional para responder mejor a las necesidades locales²⁰. Ello incluyó el establecimiento del subprograma de Examen constante del medio ambiente, el fortalecimiento de los subprogramas relativos a desastres y conflictos, cambio climático y ecosistemas, el apoyo a las negociaciones intergubernamentales sobre el Convenio de Minamata y la armonización de los subprogramas con los ODS pertinentes en su estrategia de mediano plazo.

26. El personal del PNUMA (véase la figura VI) estuvo en su mayoría de acuerdo en que la estrategia de mediano plazo se basaba en las competencias del PNUMA (69,2 %) y que tenía coherencia interna (69,3 %).

Figura VI
Evaluación del personal acerca de la estrategia de mediano plazo para 2018-2021

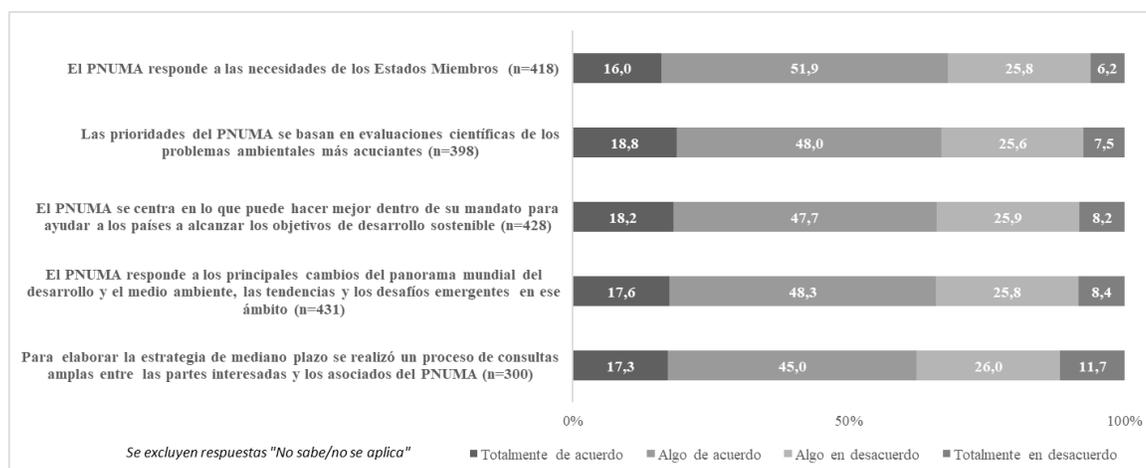


Abreviación: n, número de personas que respondieron.

27. Además de prestar apoyo a los períodos de sesiones de la Asamblea sobre el Medio Ambiente, el PNUMA prestaba apoyo a los foros regionales que captaban las necesidades de las partes interesadas (véase la figura III). Los interesados entrevistados consideraron que el PNUMA participaba con provecho en estos foros. La mayoría del personal encuestado (véase la figura VII), estuvo de acuerdo en que la estrategia de mediano plazo tenía carácter consultivo (62,3 %), el PNUMA atendía las necesidades de los Estados Miembros (67,9 %) y abordaba las principales dificultades y apoyaba los esfuerzos de los países para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (65,9 %).

²⁰ PNUMA, estrategia de mediano plazo para 2018-2021, pág. 16.

Figura VII
Encuesta del personal del PNUMA sobre la capacidad de respuesta a los interesados



Abreviación: n, número de personas que respondieron.

A pesar de los progresos realizados en la incorporación de muchos mandatos en sus planes estratégicos (estrategias de mediano plazo), el PNUMA tenía dificultades para poner en práctica los mandatos de los directivos con los proyectos elaborados a partir de las evaluaciones de las necesidades

28. Las pruebas extraídas de las entrevistas con el personal más importante y el examen de los documentos y las evaluaciones indicaron que el PNUMA tenía dificultades para conectar plenamente los acuerdos y las decisiones adoptadas por los órganos descritos en el cuadro 2 con los proyectos y las necesidades registradas en los foros mundiales, regionales y locales. Por ejemplo, si bien el PNUMA había armonizado su estrategia de mediano plazo conforme a los temas y objetivos de los ODS, todavía no se observaba claramente la manera en que el apoyo que prestaba el PNUMA a los países para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible había sido puesto en práctica en forma deliberada en los proyectos durante el período de evaluación. Sin embargo, dado que el marco de indicadores de los ODS fue refrendado por la Asamblea General en 2017, el PNUMA había determinado niveles de resultados pertinentes para los indicadores de ODS de cada subprograma en su programa de trabajo para 2020-2021.

29. El PNUMA colaboró provechosamente con las partes interesadas, aunque no había ningún mecanismo para captar y priorizar las necesidades de los interesados, examinar nuevas cuestiones, la ventaja comparativa del PNUMA sobre la base de su mandato e integrar entonces las necesidades de los interesados en un marco operacional coherente a fin de cumplir su programa de trabajo. Todos los miembros del Comité de Representantes Permanentes y del Comité de Facilitación de los Grupos Principales y algunos funcionarios, en particular de las oficinas regionales y los acuerdos ambientales multilaterales, que fueron entrevistados, criticaron las consultas sobre la estrategia de mediano plazo y el programa de trabajo, que fueron consideradas muy tardías como para poder establecer estrategias y prioridades. Los funcionarios entrevistados consideraron que la elaboración del programa de trabajo del PNUMA era sobre todo un proceso de arriba hacia abajo, mientras que las necesidades eran registradas en forma ascendente a nivel regional y subregional.

30. Las entrevistas con los interesados y el personal pusieron de relieve las preocupaciones constantes acerca de la capacidad del proceso de planificación

estratégica para reflejar los mandatos dentro de la estrategia de mediano plazo y el programa de trabajo y ponerlos en práctica en los proyectos; por ejemplo:

a) Las iniciativas especiales del PNUMA²¹ no estaban integradas de manera uniforme en las operaciones y los informes del PNUMA: si bien se presentaron en el programa de trabajo, las pruebas de las entrevistas y los documentos demostraron que esta labor no recibía suficiente apoyo ni estaba vinculada con otras actividades del PNUMA y que los resultados no se comunicaban en forma completa a la Asamblea sobre el Medio Ambiente;

b) Las posibles sinergias con los acuerdos ambientales multilaterales acogidos por el PNUMA no eran tenidas debidamente en cuenta en el programa de trabajo del PNUMA: con la separación entre los órganos rectores, las sinergias entre el PNUMA y los programas de trabajo de los acuerdos ambientales multilaterales no fueron aprovechadas lo suficiente a lo largo del tiempo. El personal entrevistado, incluido el de los acuerdos ambientales multilaterales, indicó que si bien la estrategia de mediano plazo estaba enunciada en términos generales, tampoco el programa de trabajo, que era más detallado, tampoco exponía siempre las necesidades de sus componentes, ni tampoco se consideraba su desempeño en relación con los logros del PNUMA. Sin embargo, el PNUMA dio pruebas de que los acuerdos ambientales multilaterales fueron consultados acerca del programa de trabajo para 2020-2021;

c) Las nuevas cuestiones detectadas a través de los productos científicos emblemáticos del PNUMA no fueron vinculadas en forma sistemática con la Asamblea sobre el Medio Ambiente, el Comité de Representantes Permanentes y las deliberaciones entre los miembros del Equipo Directivo Superior: en las entrevistas los interesados y el personal no tenían una idea clara acerca de la manera en que los productos emblemáticos del PNUMA (por ejemplo, las Perspectivas del Medio Ambiente, los boletines “Foresight” y los *Emissions Gap Reports* anuales) realizaban aportes a los procesos de establecimiento de prioridades del PNUMA, inclusive respecto de los proyectos y las prioridades de la política mundial más allá de las referencias en la estrategia de mediano plazo. Dado que el programa de trabajo es aprobado por la Asamblea sobre el Medio Ambiente cada dos años, no existe un mecanismo provisional para aprobar cambios en respuesta a cuestiones emergentes;

d) El programa de trabajo del PNUMA estaba armonizado con la Agenda 2030, pero no había sido puesto en práctica a pleno: en forma progresiva se estaban correlacionando los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los ejercicios de planificación, en particular mediante la armonización de los subprogramas del PNUMA en la estrategia de mediano plazo para 2018-2021 con determinados Objetivos de Desarrollo Sostenible, con indicadores específicos del programa de trabajo para 2020-2021. Sin embargo, el personal y los interesados externos entrevistados criticaron los ciclos anteriores en que no se adoptaron decisiones deliberadas para elaborar proyectos con objetivos, indicadores y actividades específicos del PNUMA que servirán para prestar apoyo a los esfuerzos de los Estados Miembros en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

31. Además, si bien en términos generales estaban armonizados con los objetivos del PNUMA, los proyectos no siempre estaban orientados por las evaluaciones de las ventajas comparativas del PNUMA ni la sostenibilidad de los proyectos²². La insuficiente conexión entre el proceso de planificación estratégica y la selección de proyectos comprometía la capacidad del PNUMA para seleccionar con discernimiento proyectos en que pueda aprovechar al máximo sus conocimientos y satisfacer las

²¹ Véase, por ejemplo, la contribución del Programa Marco Decenal Africano sobre Producción y Consumo Sostenibles.

²² PNUMA, Informe de síntesis de evaluación (2014-2017) (figuras 17, 20 y 23).

necesidades de los interesados. El personal entrevistado y algunos interesados externos confirmaron que los proyectos no siempre reflejaban una estrategia coherente sobre la mejor manera de lograr los objetivos del PNUMA, lo cual afectaba a la sostenibilidad y la financiación. El cuadro 3 indica una tendencia decreciente en la probabilidad del impacto y la sostenibilidad general de los resultados de los proyectos del PNUMA en el período 2014-2017.

Cuadro 3

Calificaciones probables o superiores de los proyectos del PNUMA evaluados: 2014-2017

<i>Año</i>	<i>Probabilidad del efecto (porcentaje)</i>	<i>Sostenibilidad general de los resultados de los proyectos (porcentaje)</i>
2014	65 (n = 17)	37 (n = 19)
2015	36 (n = 28)	32 (n = 25)
2016	38 (n = 39)	49 (n = 39)
2017	43 (n = 37)	29 (n = 35)

Fuente: Oficina de Evaluación del PNUMA, informe de síntesis de evaluación (2014-2017), abril de 2018 (figuras 23 y 26).

Abreviación: n, número de personas que respondieron.

El proceso de planificación estratégica estaba escasamente conectado con los mecanismos de establecimiento de prioridades del PNUMA

32. Si bien el PNUMA tenía varios mecanismos internos para adoptar decisiones estratégicas sobre las prioridades y la financiación, eran desarticuladas y no apoyaban plenamente los objetivos de la estrategia de mediano plazo y el programa de trabajo. Entre los mecanismos y sus dificultades cabe señalar los siguientes:

a) **Equipo Directivo Superior y Comité de Dirección:** El Equipo Directivo Superior se compone de todos los directores superiores, incluidos los Directores de las oficinas regionales, mientras que el Comité de Dirección incluye a los miembros del Equipo Directivo Superior y los jefes de las secretarías de los acuerdos ambientales multilaterales. El examen de las actas de las reuniones celebradas en el bienio 2017-2018 y las entrevistas con asistentes a las reuniones reveló que pocas veces se examinaba la financiación, el establecimiento de prioridades y los progresos en el programa de trabajo o los exámenes del desempeño para fundamentar las prioridades y la toma de decisiones.

b) **Comité de Examen de Proyectos:** Los proyectos del PNUMA se articulaban mediante documentos de proyectos que se sometían a la aprobación del Comité. En tanto el 59 % del personal encuestado estimaba que el Comité era un buen mecanismo institucional para la aprobación de los proyectos, algunas personas que elaboraban documentos de proyectos plantearon la inquietud de que tales documentos presentaban una estimación aproximada de los recursos para proyectos (internos y de los donantes). Esta desconexión entre lo que aprueba el Comité y lo que se materializa posteriormente no permitía que el Comité adoptara decisiones estratégicas de gestión basada en los resultados respecto de dónde concentrar los esfuerzos en tiempos de escasez de recursos.

c) **Comité encargado de revisar el presupuesto:** El Comité encargado de revisar el presupuesto recomendó la asignación de financiación para fines generales y financiación sin fines específicos a determinados temas u operaciones del PNUMA. El cuadro 4 muestra las asignaciones recomendadas por el Comité encargado de

revisar el presupuesto para 2018. El examen de la gobernanza del Comité y de las actas de sus reuniones sugirió que las decisiones no se orientaban por la estrategia del PNUMA para la obtención de los resultados previstos en el programa de trabajo. No se proporcionó justificación para las decisiones relativas a la asignación de fondos para las propuestas presentadas en relación con los resultados y los efectos de los proyectos²³. El personal entrevistado que conoce bien los procesos del Comité sugirió que la financiación tal vez se obtenga con mayor facilidad para propuestas de proyectos en oficinas que estaban representadas en el Comité o para las “iniciativas/prioridades” del Director Ejecutivo establecidas fuera del proceso de establecimiento de prioridades del PNUMA. El 72 % del personal encuestado que conocía la labor del Comité consideró que no era eficaz para asignar recursos en forma estratégica.

Cuadro 4

Comité encargado de revisar el presupuesto: asignación de fondos sin fines específicos al PNUMA para 2018

<i>División/ Oficina Regional</i>	<i>Fondos disponibles de la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo</i>	<i>Fondos disponibles de Noruega</i>	<i>Fondos solicitados</i>	<i>Fondos recomendados</i>	<i>Porcentaje de recomendados/solicitados</i>
Oficina Ejecutiva/Oficina Jurídica Principal		297 000	297 000	297 000	100
División de Servicios Corporativos/Fondo Verde para el Clima		361 800	361 800	361 800	100
Oficina de Asuntos de Gobernanza/Secretariado de los Órganos Rectores (Sector privado)		617 960	867 960	617 960	71
División de Comunicaciones	125 000	848 000	1 516 000	973 000	64
División de Economía	1 160 000	1 760 000	5 700 000	2 920 000	51
División de Ecosistemas	1 025 000	1 261 000	3 888 000	2 286 000	59
División de Derecho	480 000	186 000	1 050 000	666 000	63
División de Políticas y Programas		2 725 200	2 803 200	2 725 200	97
División de Ciencia	100 000	1 632 600	4 073 000	1 732 600	43
Oficina de África	260 000	148 722	570 722	408 722	72
Oficina de Asia y el Pacífico	200 000	866 000	2 450 000	1 066 000	44
Oficina de Europa		245 000	421 360	245 000	58
Oficina de América Latina y el Caribe		587 000	1 760 000	587 000	33
Oficina de América del Norte		212 000	215 000	212 000	99
Oficina de Asia Occidental		294 000	450 000	294 000	65
Total general	3 350 000	12 042 282	26 424 042	15 392 282	58

Fuente: PNUMA, decisión del Comité encargado de revisar el presupuesto, mayo de 2018.

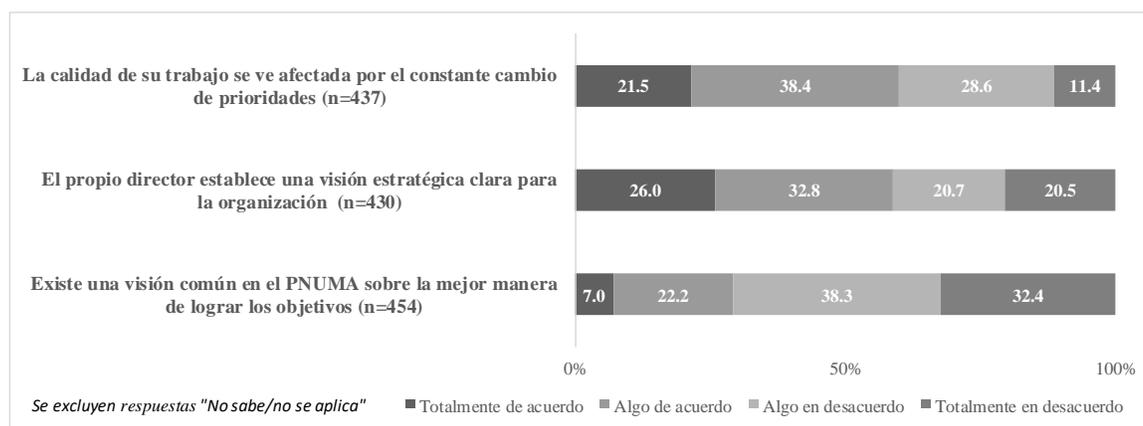
²³ Actas del Comité encargado de revisar el presupuesto (12 de marzo, 21 de marzo, 3 de abril y 16 de abril de 2018).

33. Tanto la OSSI, en 2016²⁴, como las evaluaciones del PNUMA de 2015 a 2017²⁵, señalaron la importancia de que el PNUMA vele por que las prioridades estratégicas fundamenten las decisiones sobre la asignación de recursos.

34. Las entrevistas externas y con el personal confirmaron que el establecimiento de prioridades y la visión de la organización estaban aisladas de la planificación estratégica y de los mecanismos de selección de proyectos. El personal, incluido el de categoría superior, expresó su preocupación por la falta de una visión común para orientar la coordinación, la puesta en práctica, la financiación y la ejecución del programa de trabajo del PNUMA. En la figura VIII las respuestas de la encuesta del personal revelan que si bien la mayoría de sus propios directores fijaban una visión estratégica precisa (58,8 %), en general se consideraba que faltaba una visión común (70,7 %) y que los cambios de prioridades tenían efectos negativos en la calidad de la labor del PNUMA (59,9 %).

Figura VIII

Evaluaciones del personal acerca de la visión y los cambios de prioridades del PNUMA



Abreviación: n, número de personas que respondieron.

Eficiencia

B. La función del PNUMA en materia de cuestiones ambientales mundiales se incrementó, pero su modelo de financiación seguía siendo inestable

A pesar del aumento de las funciones ambientales a nivel mundial, la financiación básica era menos estable, dado que el PNUMA no se había centrado en aplicar su modelo y estrategia de movilización de recursos, lo cual ha afectado su capacidad para fijar y responder a las prioridades

35. Después de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, celebrada en 2012 y la adopción de la Agenda 2030 en 2015, se esperaba que el PNUMA atrajera más recursos financieros estables y suficientes con cargo al

²⁴ Véase E/AC.51/2016/2, recomendación 4; la OSSI informó de que el PNUMA no había establecido criterios claros y transparentes para la asignación de recursos a las actividades que se realizan en las esferas temáticas prioritarias ni tampoco había tenido en cuenta el asesoramiento de los coordinadores de los subprogramas.

²⁵ Evaluación del subprograma del PNUMA sobre el cambio climático, 2015.

presupuesto ordinario y de contribuciones voluntarias para satisfacer las mayores necesidades de su mandato²⁶.

36. En los documentos de las estrategias de mediano plazo para 2014-2017 y 2018-2021, el PNUMA esbozó un modelo operativo mediante el cual trabajaría a través de alianzas para ampliar su alcance y apalancar su mayor impacto. Esto significaba trabajar de una manera más estratégica y coordinada con los asociados en todo el sistema de las Naciones Unidas y las secretarías de los acuerdos ambientales multilaterales²⁷. Sin embargo, el PNUMA no tenía un objetivo institucional adecuado ni un compromiso del personal directivo superior y, por lo tanto, tuvo dificultades para aplicar un modelo operativo que financiara suficientemente la labor básica necesaria para asumir su papel de liderazgo.

37. Para poner en práctica el modelo operativo de movilización de recursos, en 2013 el PNUMA elaboró una estrategia de movilización de recursos, que fue revisada en noviembre de 2017, y en 2017 elaboró una política de asociación como parte de su Manual de Programas. No se había publicado orientación alguna sobre la colaboración con el sector privado.

38. El objetivo de la estrategia de movilización de recursos era asegurar la disponibilidad de fondos para aplicar la estrategia de mediano plazo y el programa de trabajo para 2018-2021, perfilar las actividades de movilización de recursos del PNUMA y preparar al personal para la recaudación de fondos. La estrategia señaló objetivos y medidas precisas para los distintos tipos de fondos para los cuales el PNUMA debe crear alianzas estratégicas (inclusive con los Estados Miembros y el sector privado) y determinar nuevas posibilidades de recaudación de fondos²⁸. El personal entrevistado confirmó que no había apoyo sustantivo ni compromiso para la estrategia de movilización de recursos y que no cumplía la meta de ejecución de 2018²⁹ (véanse las evaluaciones del personal acerca del apoyo en materia de políticas en el cuadro 5). En consecuencia, no se alcanzaron las metas de la estrategia de movilización de recursos para diversos tipos de contribuciones.

39. A pesar del mandato universal de la Asamblea sobre el Medio Ambiente, la figura III muestra la disminución de las tendencias de las contribuciones. Además, la figura IX indica que el número de Estados Miembros y entidades que aportan fondos al PNUMA: tanto el Fondo para el Medio Ambiente como los fondos para fines específicos, se han reducido en forma considerable.

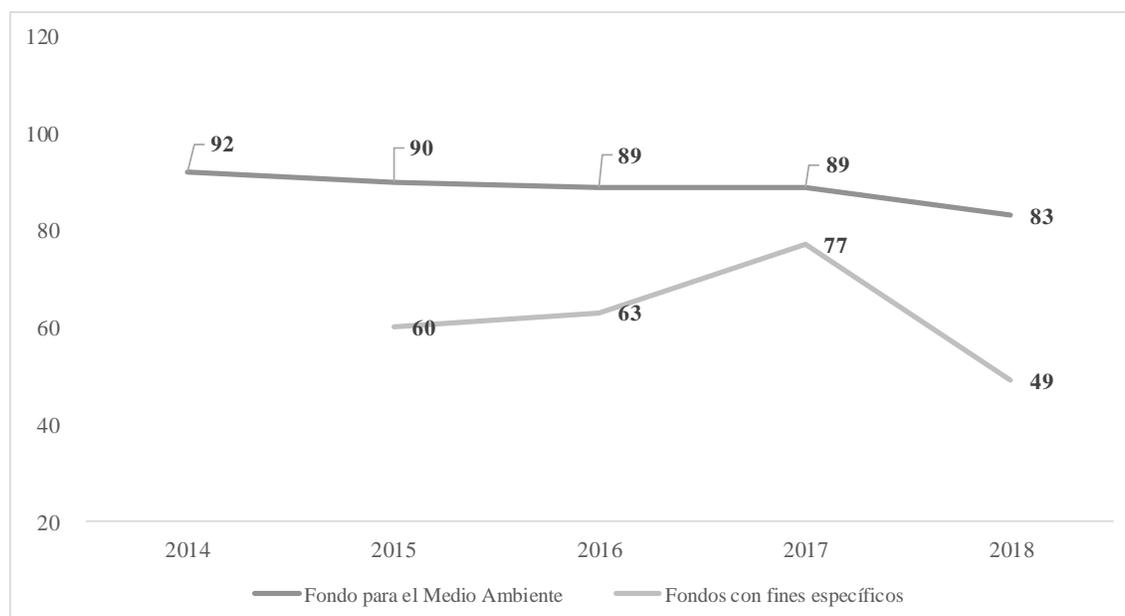
²⁶ Resolución 66/288 de la Asamblea General, anexo, párr. 88 b).

²⁷ Estrategia de mediano plazo para 2014-17, estrategia de financiación.

²⁸ Estrategia de movilización de recursos, págs. 3 a 7.

²⁹ Estrategia de movilización de recursos, pág. 2.

Figura IX
Número de países que contribuyen al Fondo para el Medio Ambiente y los fondos para fines específicos, 2014-2018



Fuente: www.unenvironment.org/about-un-environment/funding/why-invest-us/your-contributions.

40. Ante la imposibilidad de aumentar el Fondo para el Medio Ambiente, el PNUMA recurrió en gran medida a la financiación para fines específicos. En las entrevistas los interesados externos y el personal convinieron en que ello había menoscabado considerablemente la flexibilidad de la organización para responder a las solicitudes de los Estados Miembros en relación con las actividades básicas; entre ellas, las relacionadas con la ciencia, los conocimientos especializados en materia de políticas y el apoyo al fomento de la capacidad. Por ejemplo, como muestra el cuadro 1, el subprograma de “Examen constante del medio ambiente” era uno de los que tenían menos fondos y personal y que recibía el 7 % del presupuesto durante el bienio 2018-2019, a pesar de que la estrategia de mediano plazo indicaba que era una prioridad básica suministrar a los Gobiernos datos e información de calidad. En las entrevistas el personal observó que el análisis de políticas, las emergencias ambientales, la comunicación y la promoción y los productos emblemáticos de las Perspectivas del Medio Ambiente Mundial, que son actividades básicas, no resultaban atractivas para los donantes y por consiguiente recibían financiación insuficiente.

41. La escasez de financiación se tradujo en que el PNUMA se volcara hacia las prioridades de los donantes, la utilización de fondos asignados a fines específicos y la atención de las necesidades de los donantes para demostrar resultados tangibles, pero no necesariamente promover el cambio ni responder a las necesidades y prioridades enunciadas en el mandato relacionadas con las competencias del PNUMA en materia de ciencia y políticas.

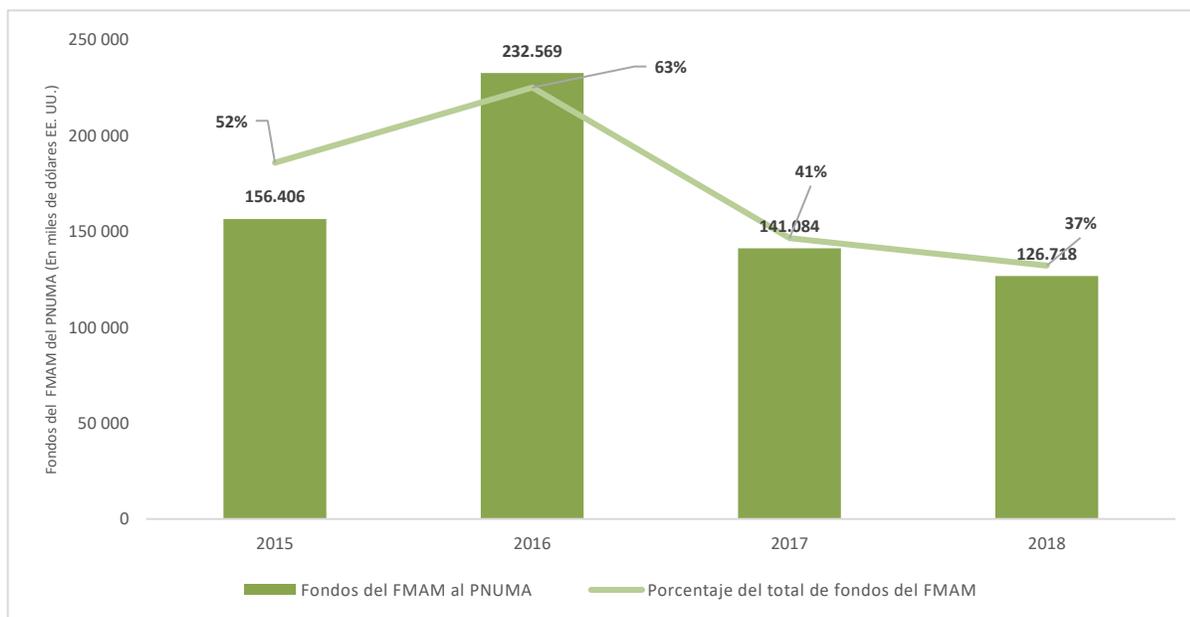
42. A su vez, la política de asociación del PNUMA exigía que los directores de proyectos trataran de entablar alianzas para maximizar las sinergias, movilizar recursos adicionales y aumentar la eficiencia a través de las instituciones locales para mejorar las actividades de creación de capacidad y aumentar la sostenibilidad de los resultados en los planos nacional, regional y mundial. Sin embargo, esta política recibió escaso apoyo, no era precisa y se la gestionaba en forma incoherente (véase el resultado C). El PNUMA no había entablado alianzas estratégicas adecuadas para

que la política redundara en los resultados buscados. Los entrevistados internos y externos expresaron su preocupación por el hecho de que debido a una orientación deficiente, en los últimos años se entablaron alianzas cuestionables. El PNUMA no pudo proporcionar una lista consolidada de asociados para el período 2014-2018.

43. El personal del PNUMA, incluido el que trabaja en proyectos del Fondo para el Medio Ambiente Mundial, indicó en las entrevistas que las alianzas estratégicas del PNUMA con otras entidades podrían aprovecharse mejor para lograr un mayor impacto; por ejemplo, la colaboración con el Fondo para el Medio Ambiente Mundial y el Fondo Verde para el Clima, requería una mayor atención de los directivos del PNUMA y una mayor capacitación del personal para asegurar que las alianzas se ajusten al mandato y al programa de trabajo del PNUMA. Se consideró que los proyectos financiados por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial se ajustaban a los objetivos del propio Fondo, y aunque guardaban relación con el programa de trabajo del PNUMA, no siempre promovían de manera óptima los objetivos del PNUMA. El FMAM representó el 48 % de los fondos asignados al PNUMA para 2018, aunque como muestra la figura X, esta cifra ha disminuido en 32 % desde 2016. La disminución puede deberse al aumento de la competencia por la financiación relacionada con el medio ambiente (véase la figura XII), así como a las vacantes de puestos de director de cartera en el FMAM y la escasez de divisas en las sumas recibidas.

Figura X
Fondo para el Medio Ambiente Mundial: compromisos de financiación con el PNUMA, 2014-2018

(En miles de dólares de los Estados Unidos)



Fuente: www.unenvironment.org/about-un-environment/funding/why-invest-us/your-contributions

La competencia por la financiación dentro del PNUMA y entre el PNUMA y otros organismos de las Naciones Unidas ha creado ineficiencias e incoherencia

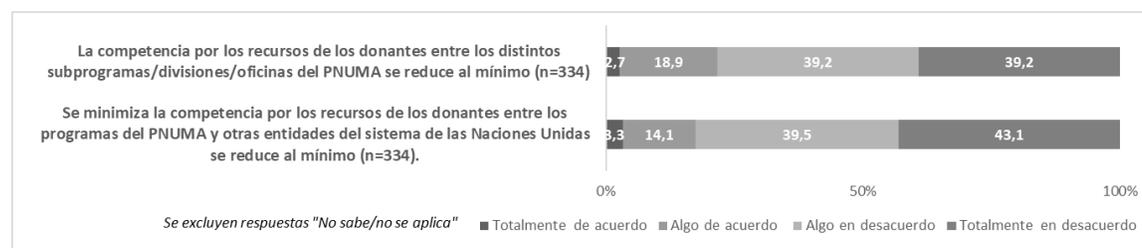
44. Para hacer frente a los déficit de financiación de los proyectos y asegurar los recursos necesarios para financiar puestos, el personal mencionó inquietudes respecto de una fuerte competencia por la financiación dentro del PNUMA sin tener en cuenta la posición estratégica de la labor de la organización. Los directores de los programas

informaron de que tenían su propio enfoque de la recaudación de fondos, a menudo sin tener en cuenta una estrategia institucional de movilización de recursos aplicada en forma deficiente. Algunos funcionarios sugirieron que el hecho de depender de la recaudación de fondos de empresas privadas podría poner en peligro sus recursos y sus puestos. El personal, y los miembros del Comité de Representantes Permanentes lo confirmaron, de que se había recurrido a los mismos donantes para la financiación de proyectos distintos, lo que demostraba la falta de cohesión, disciplina y dirección institucional respecto de la recaudación de fondos.

45. La competencia por los mismos recursos puede haber creado una cultura de trabajo de rivalidades dentro de la organización, así como un obstáculo para la colaboración entre las divisiones con miras a obtener resultados comunes. Las ineficiencias resultantes de la competencia en el PNUMA, y entre el PNUMA y otros organismos de las Naciones Unidas, eran muy visibles en las evaluaciones del personal, lo cual revela la incapacidad de la organización para reducir al mínimo la competencia entre sus dependencias orgánicas (78,4 %) y con otros organismos de las Naciones Unidas (82,6 %) (véase la figura XI).

Figura XI

Evaluaciones del personal del PNUMA sobre la competencia por los recursos



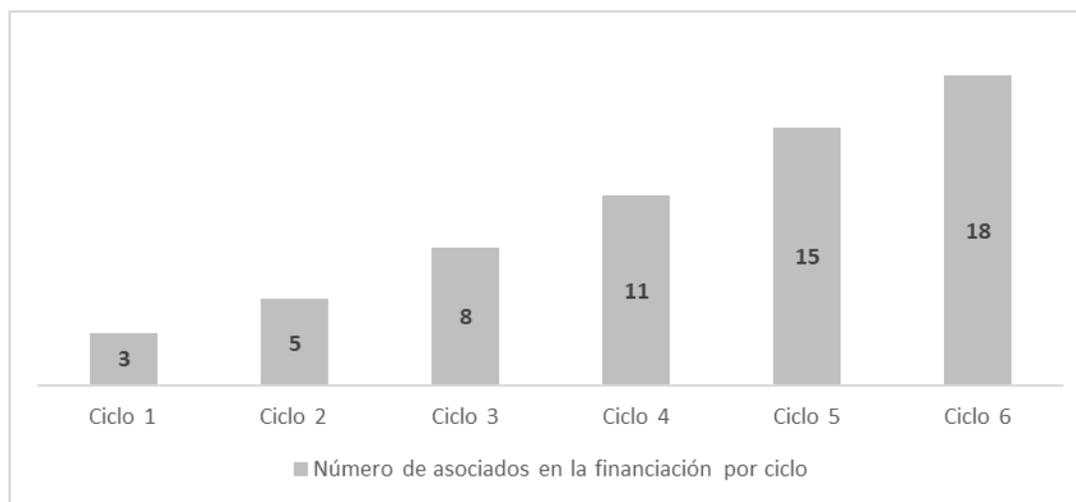
Abreviación: n, número de personas que respondieron.

46. La importancia de integrar el medio ambiente en el desarrollo sostenible situaba al PNUMA en el centro de todas las esferas de la agenda de sostenibilidad de las Naciones Unidas. En términos ideales, ello habría fomentado la cooperación entre los organismos de las Naciones Unidas que se ocupan de cuestiones ambientales. Hubo ejemplos destacados de estas actividades de colaboración, como la Alianza de Acción para una Economía Verde con la Organización Internacional del Trabajo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y el Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones, la Iniciativa Pobreza-Medio Ambiente con el PNUD y la iniciativa de Reducción de las Emisiones debidas a la Deforestación y la Degradación Forestal con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y el PNUD. Sin embargo, la falta de una estrategia clara para las prioridades del PNUMA y de un método idóneo para aprovechar sus ventajas comparativas frente a organizaciones más grandes con presencia en los países, ha dado lugar a una competencia por los recursos, a obstáculos para la colaboración y la competencia por las funciones rectoras para la ejecución financiera y de los programas entre los organismos de las Naciones Unidas.

47. La figura XII muestra un aumento del número de los asociados que compiten en el FMAM, de tres durante el primer ciclo a 18 en su sexto ciclo; cinco de los asociados del sexto ciclo eran organismos de las Naciones Unidas que competían³⁰.

³⁰ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, PNUD, PNUMA, ONUDI y el Grupo Banco Mundial.

Figura XII
Número de asociados en la financiación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial: ciclos primero a sexto



Fuente: <https://www.thegef.org/projects>.

Eficiencia y eficacia

C. Los mecanismos institucionales y los métodos de gestión del PNUMA facilitaron la coordinación. Sin embargo, aunque el PNUMA contaba con políticas en los ámbitos en que eran necesarias, la falta de rendición de cuentas, la falta de claridad en las funciones y las responsabilidades, las iniciativas de gestión del cambio incompletas y el insuficiente apoyo a la aplicación de políticas menoscababan su eficacia

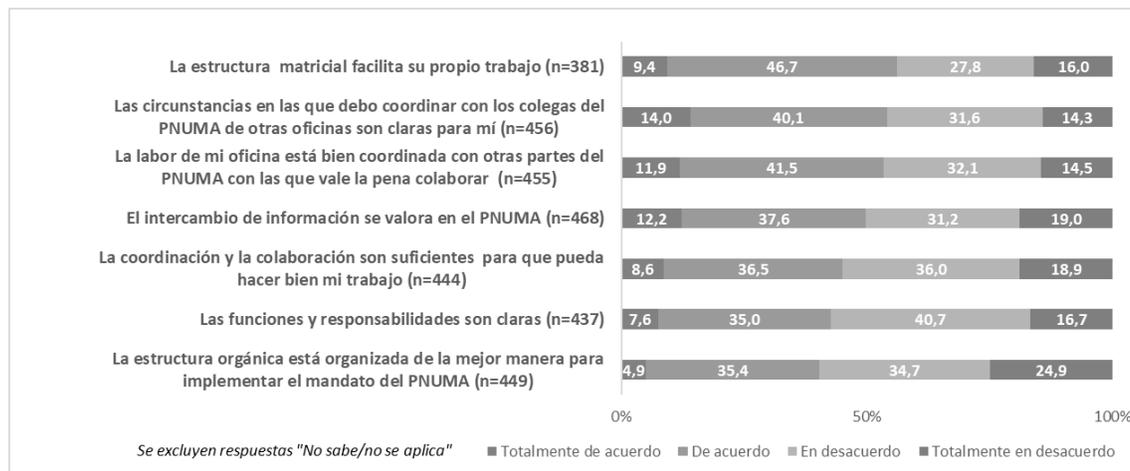
La estructura matricial facilitó la coordinación, aunque las reformas introducidas sin procesos adecuados de gestión del cambio dejaron sin resolver la rendición de cuentas respecto de funciones clave

48. La estructura matricial, que se describe en el párrafo 11 y en el cuadro 2, es una característica esencial de los mecanismos institucionales del PNUMA. Los funcionarios entrevistados consideraron que era importante para el logro de resultados del PNUMA, aunque difícil de aplicar. El personal observó que era un mecanismo de colaboración y que fomentaba las sinergias. Entre los ejemplos de colaboración entre las divisiones, los subprogramas, las oficinas regionales y los acuerdos ambientales multilaterales figuraban la labor sobre el Proyecto SWITCH (Gestión Sostenible del Agua para Mejorar la Salud de las Ciudades del Mañana) en Asia, el Programa de Colaboración de las Naciones Unidas para Reducir las Emisiones debidas a la Deforestación y la Degradación Forestal en los Países en Desarrollo y la coordinación interna entre la Subdivisión de Productos Químicos y Salud y la División de Ecosistemas, las secretarías de los Convenios de Basilea, Rotterdam, Minamata y Estocolmo, así como la secretaría de la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres. No obstante, como muestra la figura XII, mientras que más de la mitad del personal encuestado a) estuvo de acuerdo en que la estructura matricial facilitaba su labor (56,1 %) y que se veía claramente el momento en que debían coordinar (54,1 %) y b) consideraron en forma positiva el grado de colaboración entre oficinas (53,4 %), hubo menos acuerdo sobre c) la

suficiencia de la colaboración (45,1 %), d) la claridad de las funciones y responsabilidades (42,6 %) y e) la eficacia de las estructuras orgánicas (40,3 %).

Figura XIII

Evaluaciones del personal acerca de la estructura matricial y la coordinación entre las oficinas del PNUMA



Abreviación: n, número de personas que respondieron.

49. Aunque la estructura matricial fue ajustada en 2016, estos cambios no resolvieron los problemas señalados por las evaluaciones del PNUMA. El examen de los organigramas y los memorandos de políticas, confirmado durante las entrevistas con el personal, indicó las siguientes dificultades:

a) Altos costos de transacción para el intercambio de información y la coordinación: la estructura matricial exigía recursos considerables para su aplicación, incluidas múltiples llamadas telefónicas, mensajes de correo electrónico y procedimientos para el trabajo entre oficinas;

b) La falta de claridad en la rendición de cuentas respecto de los resultados de los subprogramas en múltiples dependencias: hasta 2017, la rendición de cuentas sobre la financiación del programa de trabajo recaía en las divisiones y las oficinas regionales, mientras que la rendición de cuentas por los resultados de los subprogramas recaía en los coordinadores de los subprogramas asignados a la División de Políticas y Programas para apoyar sus funciones intersectoriales. En 2017, a fin de armonizar la rendición de cuentas respecto de los resultados obtenidos con la financiación, la presentación de informes por los coordinadores de los subprogramas fue asignada a las divisiones de acogida (véase párr. 12). Esto se tradujo en una falta de claridad en la rendición de cuentas por los resultados de los subprogramas que residen fuera de las divisiones de acogida de los coordinadores de los subprogramas y en la falta de resolución de los problemas de recursos. Además, el personal mencionó a menudo que la rearmonización de la presentación de informes por los coordinadores de los subprogramas era un conflicto de intereses inherente dado que la labor de los subprogramas seguía siendo intersectorial;

c) Ningún sistema ofrecía una visión completa de la labor del PNUMA con arreglo al enfoque matricial: el PNUMA no disponía de una base de datos consolidada de gestión de proyectos que reflejara la estructura matricial, con responsabilidades, funciones y vínculos claros con los subprogramas, las divisiones y las oficinas regionales. Por lo tanto, el personal desconocía las actividades de las demás divisiones u oficinas regionales y la manera en que ellas influían en su labor. En las

reuniones del Comité de Representantes Permanentes, los miembros también observaron la articulación de esta dificultad. El PNUMA estaba creando un sistema, aunque el calendario era desconocido;

d) Riesgo de conflicto de intereses en el posicionamiento del subprograma de desastres y conflictos: el subprograma sustantivo fue colocado bajo la División de Políticas y Programas, que tenía sobre todo la responsabilidad de proporcionar orientaciones sobre la planificación, la supervisión y la presentación de informes, incluida la asignación de recursos.

50. Según informes internos, en 2017 el PNUMA también inició la reforma de otros mecanismos institucionales para “acercar la labor a la gente a la que presta servicios ..., descentralizar las responsabilidades hacia las oficinas regionales y subregionales tener menos jerarquías ..., y simplificar los procedimientos”³¹. Los grupos de tareas del comité asesor para la reforma investigaron las cuestiones y formularon recomendaciones al Director Ejecutivo.

51. Las reformas incluyeron la eliminación de la Oficina de Coordinación Regional, la incorporación de los Directores Regionales al Equipo Directivo Superior y el suministro de más fondos operacionales para actividades regionales; con ello se reforzaron las oficinas regionales y las oficinas subregionales y se ofrecieron mejores conexiones con la labor del país, el equipo de las Naciones Unidas en el país y vínculos con los ministros del gobierno. No obstante, la relación entre las oficinas regionales y las oficinas subregionales y las divisiones sustantivas seguían siendo contenciosas. El examen de la reforma del PNUMA, los documentos presupuestarios, los memorandos y las políticas entre 2013 y 2018, y las evaluaciones del PNUMA, pusieron de relieve las siguientes dificultades aún no resueltas:

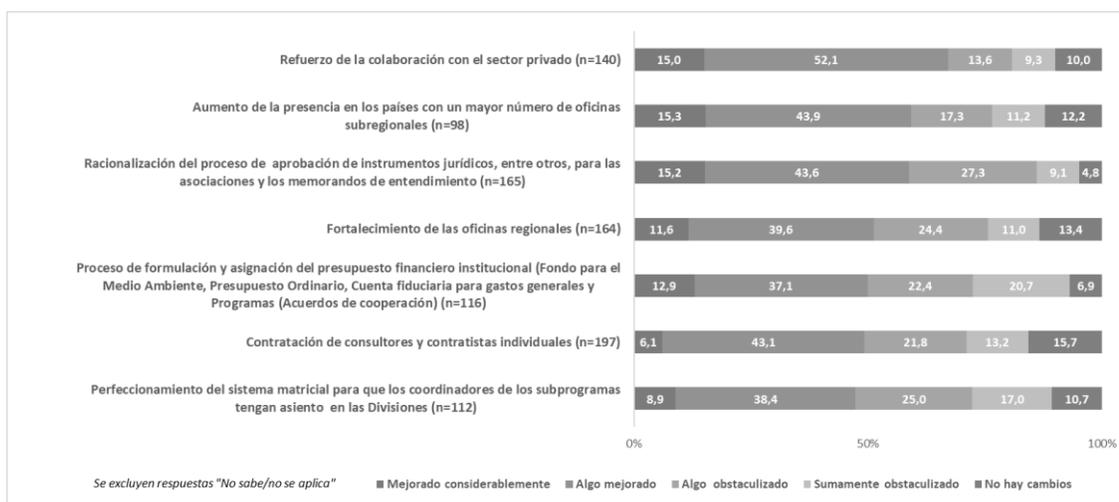
a) Deslinde de responsabilidades entre las oficinas regionales y las divisiones: el personal de las divisiones sustantivas y las oficinas regionales encargado del programa de trabajo describió funciones contrapuestas para las oficinas regionales y las oficinas subregionales en: a) la recolección de información de inteligencia y el cultivo de relaciones en contraposición a b) la elaboración y entrega de proyectos financiados en las regiones. Los entrevistados informaron de que ello daba por resultado un desarrollo sin coordinación y la aplicación del programa de trabajo con escasas consultas entre las divisiones y las oficinas regionales, en tanto que algunas oficinas regionales no pueden contribuir al programa de trabajo en lo que respecta a datos relativos a las necesidades de los países, el clima político y la cultura;

b) Estrategia imprecisa de dotación de recursos para las oficinas regionales y subregionales: la dotación de recursos para proyectos regionales entre las divisiones y las oficinas regionales no estaba definida con claridad. Las restricciones financieras para las oficinas regionales y subregionales: a fin de reforzar su capacidad dio por resultado que las oficinas regionales debían recaudar fondos para sus actividades (resultado B). Además, no se comprendía bien de qué manera la estrategia del PNUMA para las oficinas regionales y subregionales funcionaría en el contexto de la reforma del sistema de coordinadores residentes propuesta por el Secretario General y la incorporación de los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

52. Si bien algunos funcionarios encuestados que tenían experiencia directa de las reformas de las oficinas regionales informaron de que había mejorado su capacidad para obtener resultados, otros fueron menos positivos (véase la figura XIV).

³¹ Mensaje de correo electrónico interno del Director Ejecutivo del PNUMA (5 de septiembre de 2017) sobre la reforma en el PNUMA.

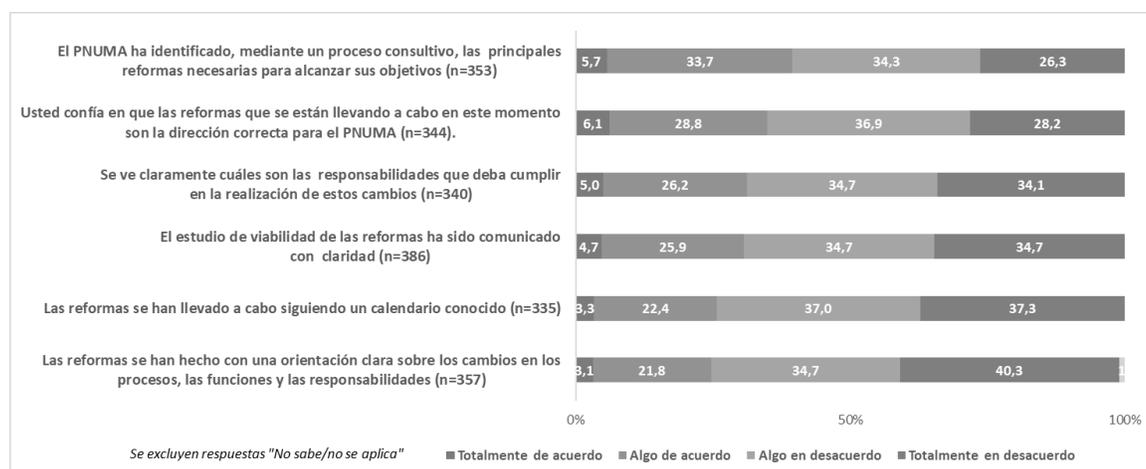
Figura XIV
Efecto de las reformas del PNUMA en la capacidad del personal para lograr resultados



Abreviación: n, número de personas que respondieron.

53. Además, un examen de los documentos de reforma, las entrevistas y la encuesta del personal confirmaron que el PNUMA no prestaba suficiente atención a la gestión del cambio. Ello dio lugar a una aplicación desordenada, a más confusión acerca de las funciones y responsabilidades, a la falta de claridad en las orientaciones y las evaluaciones negativas de la mayoría del personal sobre todos los aspectos de la gestión del cambio en el PNUMA (véase la figura XV).

Figura XV
Evaluaciones del personal del PNUMA acerca de la gestión del cambio en relación con las reformas internas



Abreviación: n, número de personas que respondieron.

El PNUMA contaba con políticas para la mayoría de sus mecanismos institucionales y ámbitos de trabajo, sin embargo su eficacia se ha visto menoscabada por la debilidad del entorno de control interno y el apoyo incompleto a la aplicación

54. La eficacia de las políticas para orientar las operaciones del PNUMA se vio obstaculizada por la debilidad del entorno de control interno. Las entrevistas con el personal revelaron que las políticas y los procedimientos no recibían el apoyo de una orientación adecuada o de comunicaciones sobre la manera de ponerlas en práctica. Así pues, las políticas se habían aplicado de manera desigual en toda la organización. Las esferas mencionadas más frecuentemente en relación con políticas que carecían de apoyo eran las siguientes:

a) No se brindó capacitación u orientación sobre administración de proyectos: los proyectos no se habían elaborado, aprobado y aplicado sistemáticamente ya que el personal no había recibido una orientación adecuada ni había recibido capacitación. De resultas de ello, los documentos de proyectos no apoyaban sistemáticamente la gestión basada en los resultados y las deliberaciones estratégicas sobre las prioridades de la organización;

b) Falta de claridad de la política de asociación: la política de asociación no era precisa, en particular para su aplicación a los acuerdos ambientales multilaterales y por lo tanto era difícil de aplicar. El personal sugirió que el nuevo enfoque, incluida la utilización del “portal de asociados”, tenía estructuras de responsabilidad y rendición de cuentas sobre los acuerdos de asociación poco precisas, lo cual incrementaba la carga burocrática y los riesgos que asumía el PNUMA al colaborar con el sector privado. Además, la responsabilidad de la supervisión de los acuerdos de asociación se dividió entre el Secretariado de los Órganos de Gobierno y la División de Servicios Corporativos, lo que aumentaba la confusión.

55. El cuadro 5 muestra las evaluaciones del personal acerca de la utilidad, el grado de aplicación y la claridad de las políticas.

Cuadro 5

Evaluaciones del personal acerca de las políticas del PNUMA aplicables a su labor

(Porcentaje)

<i>Política</i>	<i>Útil para el trabajo propio</i>	<i>Claros y bien definidos</i>	<i>Aplicadas totalmente en la propia oficina</i>	<i>Aplicadas parcialmente en la propia oficina</i>
Gestión basada en los resultados	81	74	36	54
Marco de rendición de cuentas	76	67	41	49
Género y recursos humanos	73	71	46	43
Salvaguardias	73	65	33	54
Alianzas	73	57	37	55
Comunicaciones y promoción	73	54	32	58
Fortalecimiento de la presencia regional estratégica del PNUMA	70	41	29	52
La sociedad civil y los pueblos indígenas	69	63	29	56
Gestión de conocimientos	65	40	22	55
Recursos humanos	64	57	37	52
Gestión de los riesgos institucionales	54	36	22	51
Movilización de Recursos	53	30	18	57

Fuente: Encuesta del personal efectuada por la OSSI.

56. Los métodos del PNUMA para aplicar las normas de la Secretaría de las Naciones Unidas en la administración de proyectos eran desiguales y no se adaptaban bien a la ejecución de los proyectos del PNUMA. El personal observó imposibilidad de hacer un seguimiento de los proyectos, las deficiencias de Umoja (ausencia de herramientas de gestión de proyectos y dificultades para su uso) y las diferentes interpretaciones de las políticas y los procedimientos de la Secretaría que dan lugar a gastos inoportunos e informes financieros inexactos. Los funcionarios de la administración observaron la ausencia de procedimientos operativos estándar para brindar apoyo a las políticas³². Si bien los interesados externos estaban satisfechos con sus actividades de colaboración con el PNUMA, también observaron problemas similares con la administración de los proyectos.

57. Las evaluaciones del PNUMA citaron con frecuencia inquietudes respecto de la aplicación poco clara e incoherente de las normas y procedimientos del PNUMA y la secretaría, que se resumen en el cuadro 6.

Cuadro 6

Calificaciones satisfactorias o superiores de determinados aspectos de los proyectos evaluados, 2014-2017

Año	Eficiencia (incluye la administración) (Porcentaje)	Supervisión, orientación, apoyo técnico (Porcentaje)	Planificación y gestión financieras (Porcentaje)
2017	47 (n = 38)	72 (n = 38)	42 (n = 36)
2016	55 (n = 39)	55 (n = 39)	51 (n = 38)
2015	52 (n = 30)	76 (n = 30)	53 (n = 30)
2014	62 (n = 20)	89 (n = 20)	75 (n = 18)

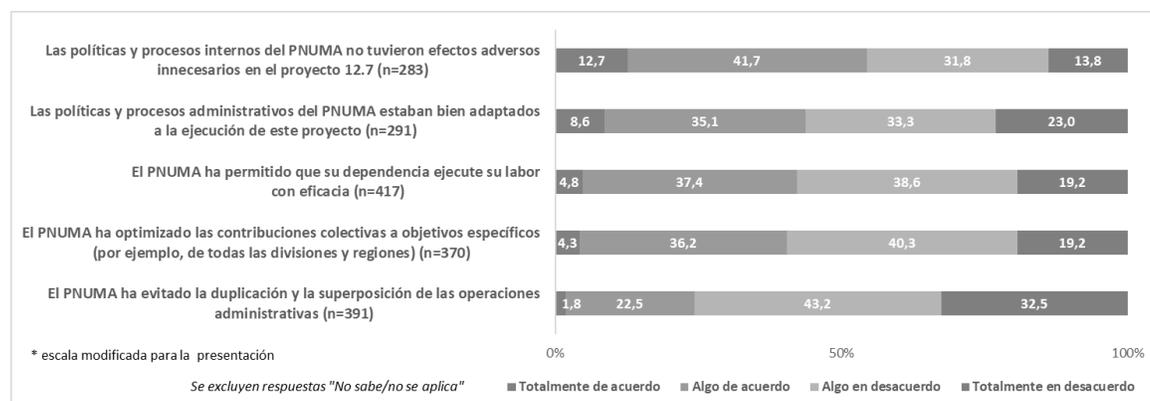
Fuente: Oficina de Evaluación del PNUMA. Informe de síntesis de evaluación (abril de 2018) (figuras 30, 48 y 51).

Abreviación: n, número de personas que respondieron.

58. La mayoría de los funcionarios encuestados se mostraron insatisfechos con la aplicación de las políticas y los procedimientos y su efecto en la administración de proyectos, como se indica en la figura XVI.

Figura XVI

Evaluaciones del personal del PNUMA acerca de las políticas y procedimientos



Abreviación: n, número de personas que respondieron.

³² Varias oficinas estaban elaborando procedimientos operativos estándar, aunque sin coordinación con la sede del PNUMA u otras oficinas.

Eficacia

D. El PNUMA proporcionó con eficacia evaluaciones científicas, asesoramiento sobre políticas y servicios de creación de capacidad técnica a los Gobiernos con resultados visibles. Sin embargo, la aplicación deficiente de la estrategia de gestión de los conocimientos y las prácticas irregulares de gestión basada en los resultados menoscabaron la eficacia

El PNUMA logró importantes resultados, pero no aplicó plenamente una estrategia de gestión de los conocimientos para difundir las políticas, las prácticas y los resultados a los efectos de su aplicación en toda la organización y entre los interesados

59. Los informes sobre la ejecución de los programas del PNUMA correspondientes a los bienios 2014-2015 y 2016-2017 indicaron que la organización había alcanzado el 79 % y el 65 % de sus indicadores previstos, respectivamente. En consonancia con los interesados externos y las entrevistas con el personal, esos informes pusieron de relieve los cambios efectuados por los Gobiernos y el sector privado bajo la influencia de los informes, el apoyo a las políticas, los datos, los instrumentos y el análisis del PNUMA, a menudo con el apoyo de los asociados. El cuadro 7 pone de relieve algunos logros comunicados por el PNUMA.

Cuadro 7

Ejemplos de logros notificados por el PNUMA, 2016-2017

<i>Subprograma</i>	<i>Número de países que adoptan determinadas medidas comunicadas por el PNUMA</i>
Cambio climático	46 países aplicaron medidas de adaptación basada en los ecosistemas
	24 países transfirieron tecnologías avanzadas de energía renovable y eficiencia energética
	23 países desarrollaron, adoptaron o implementaron estrategias nacionales para reducir las emisiones de la deforestación y la degradación de los bosques
Desastres y conflictos	29 países redujeron el riesgo de desastres naturales, accidentes industriales y conflictos
	28 países evaluaron, respondieron o se recuperaron de desastres naturales, accidentes industriales y conflictos
Gestión de los ecosistemas	45 países incorporaron la salud y la productividad de los ecosistemas en los marcos normativos
	36 países con sectores capacitados para utilizar el enfoque ecosistémico en la gestión de los sistemas acuáticos
	28 miembros de la Iniciativa Mundial sobre las Turberas (iniciada por el PNUMA) recibieron apoyo de la División de Ciencia del PNUMA
Gobernanza ambiental	80 países recibieron apoyo en materia de datos ambientales, capacitación de los equipos en los países y ejecución de programas
	12 países parte de la Iniciativa Pobreza-Medio Ambiente integraron los objetivos de pobreza y medio ambiente en los

<i>Subprograma</i>	<i>Número de países que adoptan determinadas medidas comunicadas por el PNUMA</i>
	procesos nacionales de planificación de políticas y presupuestación
Productos químicos y desechos	128 signatarios y 88 ratificaciones del Convenio de Minamata sobre el Mercurio para finales del bienio 2016-2017 39 Gobiernos se ocuparon de cuestiones relacionadas con los desechos, incluidas sus obligaciones en virtud de los acuerdos ambientales multilaterales
Eficiencia de los recursos	42 países, 19 condados/ciudades y 5 regiones adoptaron o comenzaron a aplicar planes de acción sobre consumo y producción sostenibles o vías de economía verde desde 2011 15 países elaboraron planes de acción sobre consumo y producción sostenibles apoyados por la iniciativa SWITCH (Gestión Sostenible del Agua para Mejorar la Salud de las Ciudades del Mañana) 20 países adoptaron y pusieron en marcha estrategias de adquisiciones públicas sostenibles
Examen constante del medio ambiente	Más de 900 indicadores sobre medio ambiente a disposición de los encargados de formular políticas en la plataforma de datos en línea Environment Live (https://environmentlive.unep.org/) Apoyar a la División de Estadística de las Naciones Unidas y a las cinco comisiones regionales para fortalecer la presentación de informes nacionales

Fuente: PNUMA, Informe sobre la ejecución de los programas. 2016-2017.

60. El PNUMA también hizo hincapié en el género y los derechos humanos. En cuanto al género, el PNUMA se guió por su política y estrategia para la igualdad de género y el medio ambiente (2015), a la que el personal dio altas calificaciones (véase el cuadro 5). En 2017, el PNUMA había cumplido 12 de los 15 indicadores enunciados en el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres³³, había nombrado coordinadores de cuestiones de género e incorporado el género en su estrategia de mediano plazo y sus proyectos³⁴. Además, el PNUMA hizo mayor hincapié en los derechos humanos. En su 37º período de sesiones, el Consejo de Derechos Humanos aprobó la resolución 37/8 en que reforzaba el mandato del Relator Especial del Consejo de Derechos Humanos sobre los derechos humanos y el medio ambiente y alentaba a una mayor coordinación con el PNUMA. Los informes de evaluación de alto nivel e institucionales del PNUMA mostraron que el PNUMA se había ajustado a los principios del sistema de las Naciones Unidas en materia de derechos humanos. Aunque los derechos humanos no se mencionaban en los informes anuales de 2016 y 2017 del PNUMA, se incluyeron en el proyecto de programa de trabajo para 2020-2021.

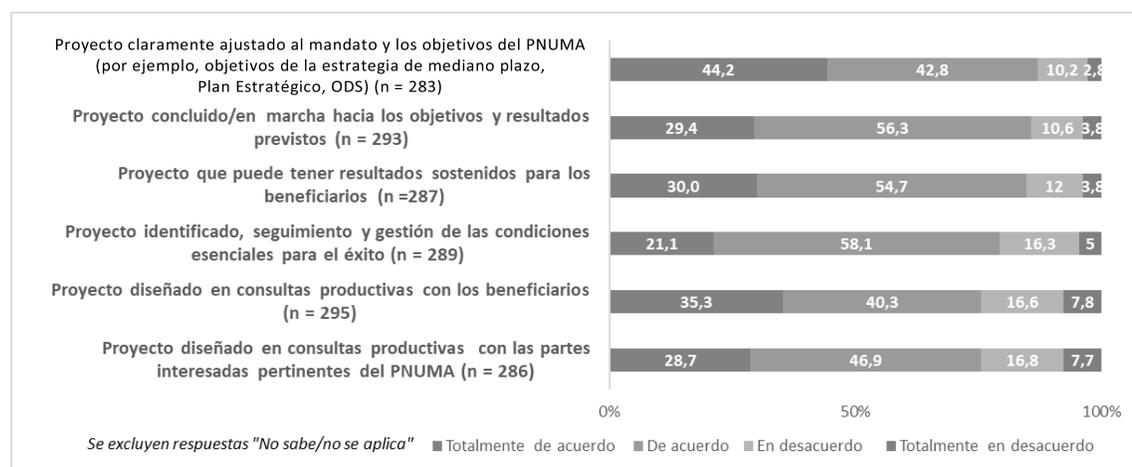
61. El personal y las partes interesadas informaron de que el PNUMA entregó productos de alta calidad a sus beneficiarios. Los funcionarios del PNUMA

³³ PNUMA, Oficina de Evaluación, informe de síntesis de evaluación 2016-2017 (abril de 2018), párr. 268. (nota: los acuerdos ambientales multilaterales no fueron evaluados).

³⁴ *Ibid.*, párr. 267.

encuestados hicieron evaluaciones positivas de los proyectos que ejecutaron y de los resultados previstos para los beneficiarios (véase la figura XVII).

Figura XVII
Evaluaciones del personal de proyectos del PNUMA acerca de sus propios proyectos



Abreviación: n, número de personas que respondieron.

62. El PNUMA logró resultados aprovechando su poder de convocatoria, interactuando con los Gobiernos y prestando asesoramiento técnico a través de asociaciones. La combinación de los conocimientos especializados del PNUMA y la gobernanza compartida con los principales organismos asociados de las Naciones Unidas para la ejecución de proyectos facilitó una colaboración más eficaz con múltiples ministerios gubernamentales. Entre los ejemplos de esta modalidad eficaz cabe señalar el mecanismo de Reducción de las Emisiones debidas a la Deforestación y la Degradación Forestal, el Programa para el fomento de la educación de las niñas, el Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles y la Iniciativa Pobreza-Medio Ambiente, así como iniciativas especiales y las sinergias derivadas de la creación de capacidad a través de los acuerdos ambientales multilaterales y las actividades de colaboración, como Tropical Landscapes Bond y la Declaración de Brazzaville sobre la ciencia y la tecnología en África. Las evaluaciones del PNUMA revelan la entrega constante de productos y el logro de resultados directos durante el período 2014-2017 (véase el cuadro 8).

Cuadro 8
Calificaciones satisfactorias o superiores de los proyectos evaluados del PNUMA, 2014-2017

Año	Entrega de productos (Porcentaje)	Logro de resultados directos (Porcentaje)
2017	79 (n = 38)	94 (n = 38)
2016	80 (n = 39)	98 (n = 40)
2015	77 (n = 30)	86 (n = 30)
2014	83 (n = 18)	90 (n = 20)

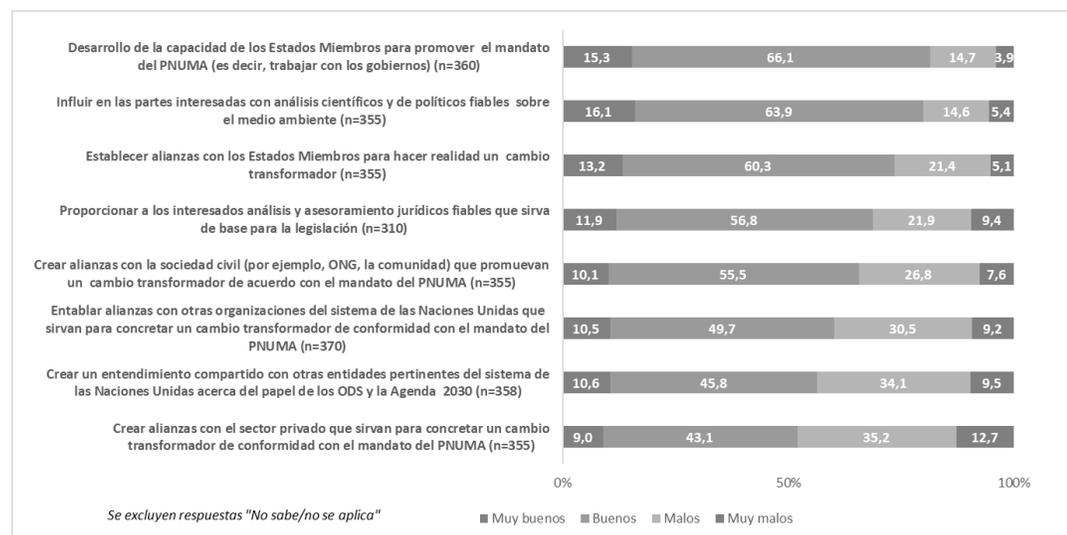
Fuente: Oficina de Evaluación del PNUMA, Informe de síntesis de evaluación (abril de 2018) (figuras 17 y 20).

Abreviación: n, número de personas que respondieron.

63. Como se muestra en la figura XVIII, la mayoría del personal tenía una evaluación positiva respecto del cumplimiento del mandato de la organización mediante la prestación de apoyo, aunque el éxito de la colaboración con los Gobiernos (81,4 %) recibió una calificación más alta que el trabajo con el sector privado (52,1 %).

Figura XVIII

Evaluación del personal del PNUMA acerca de los resultados obtenidos con los asociados y las partes interesadas



Abreviación: n, número de personas que respondieron.

64. La mayoría de los interesados externos y del personal vio oportunidades para ampliar la influencia del PNUMA a través de asociaciones y su capacidad de convocatoria y pidieron que se haga más para aprovechar los conocimientos especializados en materia de políticas del PNUMA a fin de aplicar las soluciones elaboradas con otros gobiernos y organizaciones a mayor escala. Solicitaron más apoyo del PNUMA para supervisar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, desarrollar las mejores prácticas en materia de políticas y facilitar la cooperación Sur-Sur. No obstante, hubo dificultades para la financiación de ese trabajo dentro del modelo de financiación de proyectos para fines muy específicos, ya que requería una gran flexibilidad, extensas negociaciones y la presencia en los países.

65. No existía ningún mecanismo para consolidar los resultados de los proyectos a fin de facilitar su consulta y la transferencia de conocimientos. El Manual de Programas del PNUMA no se refería a la estrategia de gestión de los conocimientos ni a otro mecanismo adecuado para el intercambio de información en toda la organización. Un examen realizado en 2017 de la función de los coordinadores de los subprogramas demostró que esta función no se había sistematizado y sería conveniente una mayor orientación estratégica³⁵. Los interesados y el personal confirmaron que, a pesar del volumen de proyectos ejecutados, había oportunidades desaprovechadas para utilizar lo aprendido (lo positivo y lo negativo) con estos proyectos (véanse los párrs. 30 a) y b)), conclusión reflejada en el informe de 2016 de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales³⁶.

³⁵ Véase Oficina de Evaluación del PNUMA, examen de la función de coordinación de subprogramas, enero de 2017.

³⁶ Informe de 2016 de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales, pág. 88.

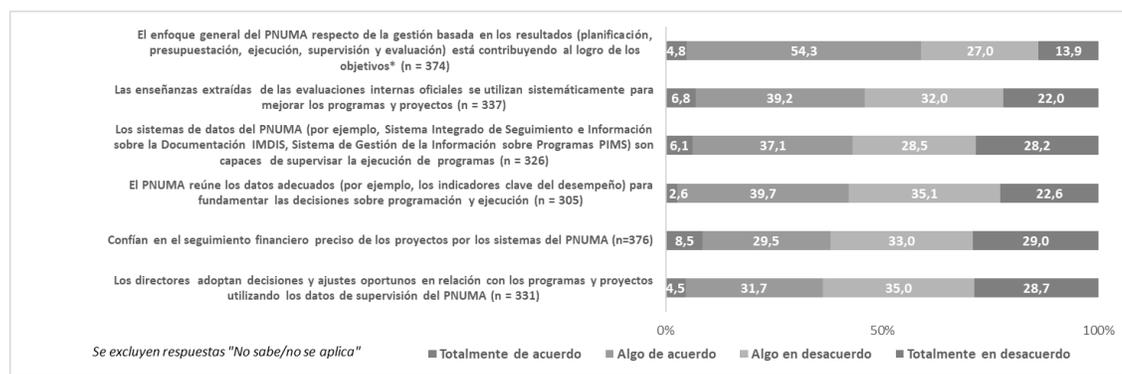
Se lograron importantes mejoras en la gestión basada en los resultados antes de 2016; no obstante, eran necesarias más mejoras para facilitar aún más la utilización de los datos, el seguimiento y la evaluación en la toma de decisiones

66. Las prácticas de gestión basada en los resultados del PNUMA habían seguido una trayectoria positiva desde 2010. Las enseñanzas adquiridas con su estrategia de mediano plazo de 2010-2013 se incluyeron en los procesos posteriores de la estrategia de mediano plazo. A través de consultas con las partes interesadas y el personal para el proceso de planificación de la estrategia de mediano plazo para 2018-2021, los subprogramas desarrollaron y mejoraron el uso de los métodos de la “Teoría del Cambio” con informes basados en indicadores. En 2016, la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales hizo una evaluación global positiva de la gestión basada en los resultados del PNUMA, aunque señaló deficiencias en la aplicación de la presupuestación basada en los resultados (que vincula los gastos con los resultados) y en el seguimiento y la presentación de informes sobre los resultados de los proyectos. Las entrevistas con el personal y las observaciones hechas en las reuniones de 2018 del Comité de Representantes Permanentes confirmaron que los informes sobre la marcha de la labor del PNUMA no establecían un vínculo estrecho entre las actividades, los resultados y el dinero gastado. Esto se debía en parte a la debilidad de los vínculos entre la estrategia y la financiación, y a la separación de las finanzas institucionales (presupuestación basada en los resultados) de la planificación estratégica, la supervisión y la presentación de informes en la organización. (véanse los resultados A y B).

67. El personal mencionó con frecuencia los siguientes problemas para mejorar la gestión basada en los resultados: a) los engorrosos requisitos de presentación de informes sobre los proyectos a múltiples donantes y fuentes de financiación; b) la inversión insuficiente en la evaluación de los resultados de los proyectos finalizados; y c) la insuficiencia del Sistema de Gestión de la Información sobre Programas para supervisar los proyectos e incorporar los resultados debido a la escasa alineación de los indicadores entre los objetivos estratégicos y los proyectos.

68. El personal encuestado calificó el enfoque general del PNUMA respecto de la gestión basada en los resultados (59,1 %) por encima del uso de evaluaciones (46 %), sistemas de datos (43,2 %), seguimiento financiero preciso (38 %) y pruebas utilizadas en la adopción de decisiones (36,2 %) (véase la figura XIX).

Figura XIX
Evaluaciones del personal acerca de la gestión basada en los resultados en el PNUMA



Abreviación: n, número de personas que respondieron.

69. La Oficina de Evaluación del PNUMA realizó evaluaciones de proyectos, incluidas algunas en todo el sistema o a nivel institucional (véase el cuadro 9), en consonancia con la política de evaluación del PNUMA de 2016. El personal consideró que las evaluaciones eran valiosas, pero que eran instrumentos que no se utilizaban lo suficiente para la adopción de decisiones e informó de que utilizaban más las evaluaciones de programas que las evaluaciones de proyectos. Entre las razones para esta práctica figuraban el momento de efectuarlas (al final del proceso) y la pequeña escala de los proyectos evaluados (un requisito de la financiación de los donantes). Los evaluadores del PNUMA señalaron que las evaluaciones de proyectos requerían mucho tiempo y tenían un valor limitado para el aprendizaje en el PNUMA. La eficacia del apoyo de la evaluación a la gestión basada en los resultados era escasa debido a la ausencia de mecanismos de seguimiento de los efectos de las recomendaciones de la evaluación o de la eficacia de los planes de acción en materia de gestión. De hecho, muchas de las cuestiones señaladas en la presente evaluación de la OSSI habían sido señaladas en las evaluaciones del PNUMA.

Cuadro 9

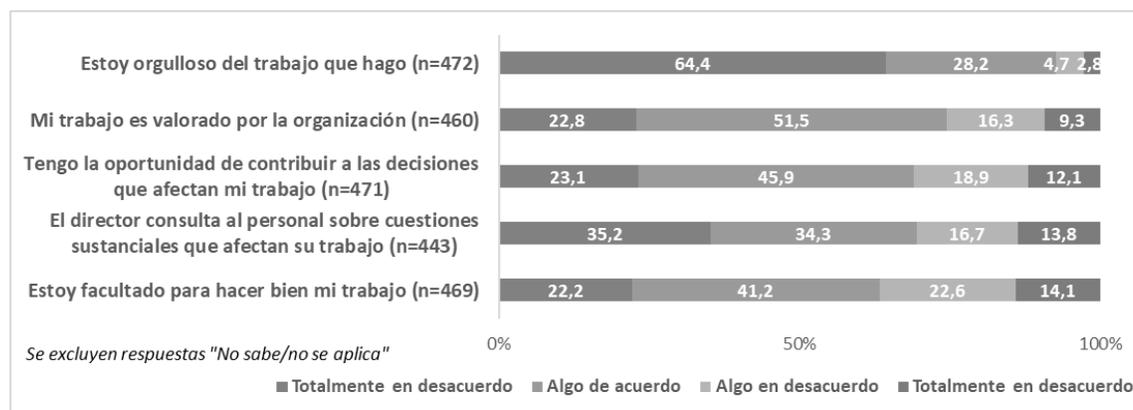
Análisis de la OSSI sobre las evaluaciones del PNUMA, 2014-2017

<i>Nivel de análisis</i>	<i>Número de evaluaciones</i>	<i>Porcentaje</i>
Proyecto	95	85
Proyecto general o cartera	10	9
Subprograma	3	3
Otros (por ejemplo, estrategia específica, fondo fiduciario, acuerdo de cooperación y estrategia de mediano plazo)	4	4
Total	112	100

E. A pesar de los problemas institucionales y de gestión señalados, el personal del PNUMA seguía estando orgulloso de su labor y se sentía valorado por la organización

70. A pesar de los desafíos que plantean los mecanismos institucionales y los enfoques de gestión, el personal encuestado (véase la figura XX) estaba orgulloso de su trabajo (92,6 %) y evaluó su entorno de trabajo de manera muy positiva, por lo que pudo obtener resultados (véase los resultados D). Esta cultura de trabajo positiva fue observada en reuniones y entrevistas así como por los interesados externos a través de su interacción con el personal. Todo el personal entrevistado estaba claramente comprometido con la organización. Sin embargo, el personal y algunas partes interesadas externas observaron una moral baja en los últimos años debido a la política interna, en particular en la sede del PNUMA, y opinaron que el establecimiento de prioridades por parte de los directivos estaba desconectado del resto de la organización; la falta de una visión común y un intercambio insuficiente de información (véanse los resultados C y D). Si bien los efectos de las políticas internas del PNUMA no eran tan evidentes en las secretarías de los acuerdos ambientales multilaterales, las oficinas regionales/subregionales y las oficinas fuera de la sede, buena parte del personal percibía una desconexión de la sede del PNUMA.

Figura XX
Resultados de la encuesta del personal del PNUMA sobre la cultura del lugar de trabajo



Abreviación: n, número de personas que respondieron.

V. Conclusión

71. Reconociendo la importancia del medio ambiente como una cuestión integral del desarrollo sostenible, el PNUMA ha seguido siendo pertinente pues incorporaba diversos mandatos y enfoques nuevos a su labor, su plan estratégico, sus mecanismos institucionales y sus enfoques de gestión. Sin embargo, seguía habiendo lagunas y diversas iniciativas de reforma han adolecido de enfoques de gestión de cambio ineficaces, falta de apoyo a la aplicación de las políticas, funciones y responsabilidades imprecisas, lo que ha menoscabado la eficiencia de las operaciones del PNUMA. Si bien el PNUMA demostró numerosos éxitos, la eficacia de su labor se ha visto menoscabada por la falta de coordinación de la estrategia en todas las dependencias de la organización; un modelo de financiación que limitaba cada vez más la flexibilidad de sus operaciones y la irregularidad de la gestión de los conocimientos y las prácticas de gestión basada en los resultados que debían ser perfeccionadas para reforzar la rendición de cuentas y el aprendizaje dentro del PNUMA.

VI. Recomendaciones

72. La División de Investigación Interna de la OSSI formuló dos recomendaciones fundamentales y tres recomendaciones importantes al PNUMA, todas las cuales han sido aceptadas por el PNUMA.

Recomendación 1: Fundamental: (resultados A y C)

El PNUMA debería reformar la manera en que pone en práctica sus planes estratégicos mediante:

a) La consolidación y el seguimiento de todos los mandatos y directrices de política globales importantes, incluidos los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las cuestiones emergentes (de arriba hacia abajo), y establecer prioridades dentro de ese marco entre las ventajas comparativas del PNUMA;

b) La consolidación de las solicitudes de los foros regionales y los principales interesados (de abajo hacia arriba) y su priorización dada la pertinencia con la

estrategia del PNUMA, a fin de formular un programa de trabajo coherente con una cartera de proyectos en curso para cada subprograma. Esto debería abarcar todos los proyectos, incluido el apoyo del PNUMA a los países (en consonancia con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo) y las sinergias con los acuerdos ambientales multilaterales, y deberían ser costeados y priorizados mediante los mecanismos internos de establecimiento de prioridades, y el examen periódico por los niveles superiores para verificar los progresos realizados en relación con el plan estratégico.

Indicadores: Fortalecimiento de la aplicación del proceso de planificación estratégica, incluidos todos los elementos señalados anteriormente, y puesta en práctica de la estrategia de mediano plazo y el programa de trabajo.

Recomendación 2: Fundamental (resultado C)

El PNUMA debería subsanar las lagunas en materia de rendición de cuentas entre sus operaciones y sus planes estratégicos de la siguiente manera:

a) Aclarando las funciones, las relaciones y la rendición de cuentas entre los coordinadores de los subprogramas, las divisiones, las oficinas regionales, reforzando las sinergias con los acuerdos ambientales multilaterales para mejorar la cooperación y la coordinación, evitar los conflictos de intereses y la duplicación de las funciones del personal;

b) Revisando los procedimientos operativos estándar que sustentan la aplicación de las políticas administrativas de PNUMA y la Secretaría de las Naciones Unidas de manera coherente y eficiente en toda la organización.

Indicadores: Diseño orgánico revisado en consonancia con las prioridades estratégicas, un organigrama revisado, mandatos revisados para las funciones esenciales y procedimientos operativos estándar revisados y comunicados al personal pertinente.

Recomendación 3: Importante (resultados A y B)

El PNUMA debería desarrollar y apoyar plenamente la movilización de recursos y las estrategias de asociación, haciendo al mismo tiempo un balance de las prioridades enunciadas en el plan estratégico. El personal directivo superior debería rendir cuentas de la aplicación de estas estrategias.

Indicadores: Estrategia de Movilización de Recursos y Asociaciones revisada, con metas, promulgada y aplicada y con un plan de acción claro, recursos, capacitación y presentación de informes sobre los progresos realizados al personal directivo superior. El PNUMA está en condiciones de guiar la labor de la organización sobre la mejor manera de proporcionar recursos para sus objetivos y apoyar su labor básica.

Recomendación 4: Importante (resultados C y E)

El PNUMA debería establecer un proceso de gestión del cambio en consonancia con su cultura institucional para apoyar las reformas, por ejemplo, mediante un proceso inclusivo, consultivo y participativo, con un examen transparente de los progresos realizados y la presentación de informes al personal directivo superior.

Indicadores: Asignación de personal o de una dependencia para supervisar la gestión del cambio, puesta en marcha del proceso, cambios apoyados en las comunicaciones, directrices y calendario para su aplicación.

Recomendación 5: Importante (resultados C y D)

El PNUMA debería fortalecer la gestión basada en los resultados, el aprendizaje y la rendición de cuentas mediante:

a) La mejora de la coordinación, el seguimiento y la presentación de informes sobre los proyectos en todo el PNUMA mediante la recopilación de datos fiables sobre los proyectos que sirvan de base para la gestión en tiempo real de todos los proyectos del PNUMA. Estos elementos deberían estar disponibles en una base de datos central y deberían incluir la indicación de los emplazamientos de los proyectos, las relaciones jerárquicas y la información financiera, para que todos los directores puedan tener acceso a ellos;

b) El apoyo pleno a la aplicación de la estrategia de gestión de los conocimientos para promover el aprendizaje institucional mediante la transferencia de información sobre los resultados de los proyectos a todas las entidades del PNUMA y los asociados y las partes interesadas del PNUMA;

c) El fortalecimiento de la rendición de cuentas de la administración sobre la aplicación de las recomendaciones formuladas por la Oficina de Evaluación mediante la presentación de informes periódicos sobre su aplicación al personal directivo superior y la presentación de actualizaciones al Comité de Representantes Permanentes.

Indicadores: Aplicación de la estrategia de gestión de los conocimientos, establecimiento de una base de datos sobre proyectos, presentación de informes periódicos de la administración al personal directivo superior y al Comité de Representantes Permanentes sobre el estado de la aplicación de las recomendaciones formuladas en el presente informe.

(Firmado) Heidi **Mendoza**
Secretaria General Adjunta de Servicios de Supervisión Interna
Marzo de 2019

Anexo

Respuesta de la administración del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente

La División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) presenta el texto completo de las observaciones recibidas de la administración del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) sobre el informe de la OSSI sobre su evaluación del PNUMA. Esta práctica se ha instituido de conformidad con la resolución [64/263](#) de la Asamblea General, en atención a la recomendación del Comité Asesor de Auditoría Independiente.

Observaciones del Director Ejecutivo del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente sobre la evaluación del PNUMA

El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (ONU-Medio Ambiente) agradece a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) la oportunidad de formular observaciones sobre el citado informe de la evaluación. El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente reconoce la importancia de esta evaluación y expresa su agradecimiento a la OSSI por sus conclusiones y recomendaciones detalladas.

ONU-Medio Ambiente ha examinado cuidadosamente el informe y acoge con beneplácito sus conclusiones y recomendaciones, que favorecen el fortalecimiento de su proceso de planificación estratégica, la mejora de la rendición de cuentas y la transparencia, la gestión del cambio para adaptarse a las reformas y la concentración en los resultados. Para ello, el PNUMA está preparando un plan de acción detallado que se apoya en la labor que ya se está realizando y, al mismo tiempo, prevé la formación de equipos de tareas, bajo la supervisión del personal directivo superior, con el cometido de redactar otros planes de acción en respuesta a estas recomendaciones.

ONU-Medio Ambiente está de acuerdo con las recomendaciones que figuran en el informe y desea añadir las siguientes observaciones:

Recomendación 1

El fortalecimiento de la puesta en marcha de sus planes estratégicos es fundamental para que ONU-Medio Ambiente emprenda la ejecución del programa de trabajo para 2020-2021 y la formulación de su próxima estrategia de mediano plazo. ONU-Medio Ambiente está de acuerdo con esta recomendación y está empeñado en facilitar la continuación del diálogo y las consultas sobre estas cuestiones con todos sus Estados miembros, por medio de los foros regionales y con los principales interesados.

Recomendación 2

La rendición de cuentas es fundamental a los efectos de la eficiencia y transparencia de las operaciones, incluida una clara delimitación de las funciones, las relaciones y la rendición de cuentas entre los coordinadores de los subprogramas, las divisiones, las oficinas regionales, así como la cooperación y la coordinación con los acuerdos ambientales multilaterales. ONU-Medio Ambiente está de acuerdo con esta recomendación y ya ha empezado a preparar un marco de rendición de cuentas.

Recomendación 3

Como organización en la que más del 90 % de nuestros fondos provienen de fuentes voluntarias, es fundamental tener un enfoque claro y estratégico para abordar esta cuestión. ONU-Medio Ambiente está de acuerdo con la recomendación y, a este respecto, ya está revisando su Estrategia de Movilización de Recursos y Asociaciones.

Recomendación 4

Con una mayor concentración en las reformas del Secretario General, ONU-Medio Ambiente está de acuerdo con esta recomendación y emprenderá un proceso de gestión del cambio en consonancia con la cultura institucional mediante un proceso inclusivo, consultivo y participativo, incluida la transparencia en la presentación de informes sobre los progresos a los Estados Miembros y al personal directivo superior.

Recomendación 5

ONU-Medio Ambiente está de acuerdo con esta recomendación y está haciendo mayor hincapié en los datos y los resultados. Esto incluye un examen de su enfoque de la gestión basada en los resultados, los procesos, la capacitación y los sistemas, incluida la preparación para la puesta en marcha de la siguiente fase del sistema de planificación de los recursos institucionales Umoja.

Por último, el PNUMA desea agradecer a la OSSI este completo informe de evaluación. Al reflexionar sobre estrategias y modalidades para seguir perfeccionando sus productos y servicios, el PNUMA se beneficiará de las conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe.
