NACIONES UNIDAS

EP

ONU medio ambiente

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente

Distr. LIMITADA

UNEP(DEPI)/CAR IG.45/INF.3
28 de junio de 2021

Original: INGLÉS

Decimonovena Reunión Intergubernamental sobre el Plan de Acción del Programa Ambiental del Caribe y Decimosexta Reunión de las Partes Contratantes del Convenio para la Protección y el Desarrollo del Medio Marino en la Región del Gran Caribe

Virtual del 26 al 30 de julio de 2021

ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y FUNCIONAL DE LA SECRETARÍA DEL CONVENIO DE CARTAGENA

Por razones de economía, los documentos para la Reunión se imprimirán en número limitado. Se solicita amablemente a los delegados que bajen sus propias copias de los documentos de trabajo y de información y que no soliciten copias adicionales.

Análisis estratégico y funcional de la Secretaría del Convenio de Cartagena

Del 23 de mayo al 8 de junio de 2021

Vijay Samnotra

Abreviaturas y siglas

AMEP	Evaluación y Gestión de la Contaminación Ambiental (AMEP)
CDB	Convenio sobre la Diversidad Biológica
CEP	Plan Ambiental del Caribe
CETA	Comunicación, Educación, Capacitación y Sensibilización
CP	Conferencia de las Partes
UCR/CAR	Unidad de Coordinación Regional para el Caribe de la Secretaría del Convenio de Cartagena
FFC	Fondo Fiduciario del Caribe
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GIZC	gestión integrada de zonas costeras
IGM	Grupo Intergubernamental de Ministros
Proyecto IWEco	Proyecto de Integración de la Gestión del Agua, la Tierra y los Ecosistemas en los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo del Caribe
OSCO	Oficiales subalternos del cuadro orgánico
LBS (FTCM)	Contaminación marina procedente de fuentes terrestres
PAM	Plan de Acción para el Mediterráneo
MEA	acuerdos multilaterales sobre medio ambiente
NFP	centros nacionales de coordinación
OSSI	Oficina de Servicios de Supervisión Interna
OTA	fondo fiduciario para gastos generales
FIP	formulario de identificación del proyecto
PROCARIBE	Proteger y Restaurar el Capital Natural del Océano, Generar Resiliencia y Respaldar las Inversiones para el Desarrollo Socioeconómico Azul en Toda la Región
RAC	centro de actividades regionales
RAC/REMPEITC-Caribe	Centro regional de información y formación sobre la contaminación del mar en casos de emergencia para la región del Gran Caribe
RAC/CIMAB	Centro de Investigación y Manejo Ambiental del Transporte en el Centro de Actividad Regional de Cuba
RAC/IMA	Instituto de Asuntos Marinos de Trinidad y Tabago
RAC/SPAW	Centro de Actividad Regional para Especies y Áreas Especialmente Protegidas del Caribe, Guadalupe
ORPALC	Oficina Regional del PNUMA para América Latina y el Caribe
RSC	Convenio marino regional
RSCAP	Convenios y plan de acción sobre mares regionales
RSP	Programa de los Mares Regionales
SPAW	Programa Regional para Áreas y Flora y Fauna Silvestres Especialmente Protegidas

STAC	Consejo Asesor Científico y Técnico
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
CNUDM	Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
WCR	región del Gran Caribe

Análisis estratégico y funcional de la Secretaría del Convenio de Cartagena

1. Resumen y descripción general de las recomendaciones

Por lo general, los análisis estratégicos y funcionales de las organizaciones se realizan en respuesta a aspectos sistémicos a largo plazo, como el abordaje de las presiones fiscales y presupuestarias, el aumento de la capacidad de respuesta programática y de las políticas, el fortalecimiento de la estructura y los sistemas organizativos ante nuevas dificultades, así como la respuesta a sugerencias de las partes interesadas para obtener servicios más eficientes y eficaces en función del costo.

Este análisis estratégico y funcional de la Secretaría del Convenio de Cartagena, de la División de Ecosistemas del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), surgió como respuesta directa a algunas de estas dificultades endémicas. El análisis estudia de forma general las tendencias financieras de la Secretaría del Convenio y describe una estrategia de movilización de recursos dirigida a aumentar sus medios financieros. En él se propone una nueva estructura organizativa, se plantean medidas destinadas a mejorar la conexión entre la Secretaría del Convenio de Cartagena y sus órganos de gobierno y se hace un examen más general del funcionamiento de sus centros de actividades regionales.

Este análisis estratégico y funcional ha hecho una revisión integral de la estructura, los procesos y los vínculos de la Unidad de Coordinación Regional (UCR) de la Secretaría del Convenio de Cartagena y ha ideado una serie de acciones estratégicas clave para racionalizar su estructura, sus procesos de trabajo y su estrategia de movilización de recursos, a fin de atender las prioridades estratégicas aprobadas por las partes contratantes. A continuación se recoge un resumen de las recomendaciones derivadas del examen:

Movilización de recursos

Acción estratégica 1: Llamar la atención de las Partes con relación a la cláusula 24 sobre Administración de la Enmienda 1 de fecha 13 de diciembre de 2014 a las "Reglas financieras para la Convención".
Acción estratégica 2: Mejorar la coordinación y la comunicación con los países que tienen cuotas impagadas.
Acción estratégica 3: Medidas de ahorro de costes dirigidas a la sostenibilidad financiera.
Acción estratégica 4: Contacto permanente con los principales donantes.
Acción estratégica 5: Mayor colaboración con el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) a fin de garantizar la implicación de la Secretaría del Convenio de Cartagena en más proyectos marinos.
Acción estratégica 6: Que el PNUMA tenga un compromiso de alto nivel con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) con miras a que la Unidad de Coordinación Regional del Caribe (UCR/CAR) actúe como Secretaría del proyecto PROCARIBE (Proteger y Restaurar el Capital Natural del Océano, Generar Resiliencia y Respaldar las Inversiones para el Desarrollo Socioeconómico Azul en Toda la Región).
Acción estratégica 7: Vincular el éxito de las iniciativas del PNUD por unos sectores de la banca y los seguros más ecológicos con la labor de la Secretaría del Convenio de Cartagena, que atiende a la zona del planeta más propensa a sufrir huracanes.
Acción estratégica 8: Que la UCR/CAR invierta en el desarrollo de relaciones sólidas con los acuerdos ambientales multilaterales a nivel mundial y otros programas de mares regionales.
Acción estratégica 9: Contribuciones voluntarias de los Estados miembros a modo de adscripción de personal subalterno del Cuadro Orgánico/expertos asociados.
Acción estratégica 10: Transparencia y rendición de cuentas.
Acción estratégica 11: La Secretaría del Convenio de Cartagena no puede responder a cada una de las peticiones que no hayan sido refrendadas por su Conferencia de las Partes. Debe estar preparada para hacer concesiones estratégicas.

Estructura organizativa

Acción estratégica 1: Reclasificación y restructuración de los puestos.
Acción estratégica 2: Definición de responsabilidades, autoridad, líneas jerárquicas y rendición de cuentas de cada puesto del organigrama.
Acción estratégica 3: Implementación rápida del nuevo organigrama dentro de los plazos estipulados.
Acción estratégica 4: Se actualizarán las competencias y capacidades en la descripción de los puestos.
Acción estratégica 5: Se identificarán y racionalizarán las necesidades de capacitación del personal.
Acción estratégica 6: Necesidad imperativa de apoyo político por parte de la sede del PNUMA.
Acción estratégica 7: Demarcación clara de las funciones y responsabilidades de la Oficina Regional del PNUMA para América Latina y el Caribe y las oficinas regionales y subregionales de la UCR/CAR.
Acción estratégica 8: Mayor eficiencia operativa: todas las demandas de información urgentes y con límite de tiempo deben coordinarse mediante la División de Integración de los Ecosistemas del PNUMA.

Órganos de gobierno de la Secretaría del Convenio de Cartagena

Acción estratégica 1: La Secretaría del Convenio debe aclarar las funciones de la Mesa y la Conferencia de las Partes.
Acción estratégica 2: Participación de los directores de programas para prestar asistencia al coordinador en las reuniones de la Mesa.
Acción estratégica 3: Deben respetarse estrictamente el Reglamento y el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de la Secretaría en lo que respecta a la notificación de las reuniones de la Conferencia de las Partes y la Mesa, junto con el orden del día de la reunión y la transmisión de todos los documentos que se vayan a examinar.

Análisis del papel de los centros de actividades regionales

Acción estratégica 1: La División de Integración de los Ecosistemas debe evaluar en profundidad las actas de la última reunión del Comité Consultivo Científico y Técnico en el que varias partes contratantes enfrentaron importantes dificultades.
Acción estratégica 2: Debe establecerse un grupo de trabajo para evaluar la actual estructura —tanto organizativa como técnica— de los centros de actividades regionales.
Acción estratégica 3: El trabajo realizado en grupos de trabajo y las decisiones adoptadas durante las reuniones del Comité Consultivo Científico y Técnico y la Conferencia de las Partes deberían reflejar con exactitud las opiniones de los gobiernos. La labor de la Secretaría debería ser garantizar que se celebran debates equilibrados y que se aplican las decisiones de las partes.
Acción estratégica 4: Involucrar al centro de actividades regionales en el Centro de Investigación y Manejo Ambiental del Transporte (CIMAB) de Cuba y resolver los problemas de larga data.

Índice

		Página
Abreviaturas y siglas		**2**
Resumen y descripción general de las recomendaciones		**3**
1.	**Propósito y alcance**	**6**
2.	**Metodología**	**7**
3.	**Patrón de respuestas**	**8**
4.	**Panorama general**	**9**
5.	**Análisis financiero**	**12**
6.	**Estrategia de movilización de recursos**	**14**
7.	**Estructura organizativa**	**18**
8.	**Función de los órganos de gobierno de la Secretaría del Convenio de Cartagena**	**22**
9.	**Análisis de la función de los centros de actividades regionales**	**23**
10.	**Próximos pasos**	**25**

Anexos

I:	**Términos de referencia para el análisis estratégico y funcional de la Secretaría del Convenio de Cartagena**	**32**
II:	**Lista de documentos consultados**	**35**
III:	**Cuestionarios**	**37**

2. Propósito y alcance

Este análisis estratégico y funcional de la Secretaría del Convenio de Cartagena como proveedor de funciones de secretaría para el Convenio de Cartagena, fue iniciado por la División de Ecosistemas del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Resulta necesario debido a la continua inestabilidad financiera y a otros problemas de gobernanza a los que se enfrenta la Secretaría de este convenio de mares regionales; dichos problemas le impiden ejercer su mandato de manera eficaz y eficiente y afectan a su viabilidad a largo plazo.

Por lo tanto, el objetivo principal del presente análisis estratégico y funcional (de acuerdo con sus términos de referencia) es **"evaluar la idoneidad y la eficacia de la Secretaría en lo relativo a su estructura organizativa y su función, y la idoneidad y la sostenibilidad de la financiación de las operaciones de la Secretaría para satisfacer las necesidades de las Partes Contratantes del Convenio de Cartagena".** El supuesto general es que el análisis contribuirá a fortalecer la aplicación del Convenio, al proporcionar una evaluación independiente de la **"idoneidad y la eficacia de los procesos de gobernanza, gestión y control de la Secretaría del Convenio de Cartagena (incluidos los financieros) en relación con la prestación de servicios eficientes y eficaces al Convenio, en la que se expongan las esferas preocupantes y las que deben mejorar, así como las dificultades que se presentan".** Además, el análisis estratégico también tratará de evaluar la idoneidad del **"apoyo administrativo, técnico y en materia de gestión proporcionado por la sede del PNUMA a la Secretaría del Convenio".**

Se espera que las recomendaciones y perspectivas que se derivan de este análisis promuevan tanto la rendición de cuentas como el aprendizaje, refuercen la rendición de cuentas y la responsabilidad mutuas de los directivos de la Unidad de Coordinación Regional (UCR), los directivos del PNUMA en el plano regional y la sede, los Estados miembros signatarios del Convenio y los donantes.

Estas conclusiones se presentarán en la Conferencia de las Partes en el Convenio de Cartagena que se celebrará en julio de 2021, a fin de que las Partes puedan adoptar decisiones fundamentadas acerca del monto de las contribuciones, el presupuesto y el programa de trabajo aprobado del Convenio.

Una lectura atenta de los términos de referencia que guían el análisis revela cuatro grupos temáticos distintos pero interrelacionados. Es evidente que la eficacia de uno de los grupos influirá en la aplicación de los demás:

- **Grupo temático A: Estructura organizativa**

Relaciones jerárquicas vigentes, eficacia de la estructura jerárquica, mecanismos de rendición de cuentas, vínculos con la sede y deficiencias de los mecanismos de gobernanza institucional del Convenio.

- **Grupo temático B: Procesos de trabajo**

Uso de los niveles actuales de delegación de autoridad, cumplimiento del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas.

- **Grupo temático C: Coherencia de las políticas y los programas**

Ejecución de proyectos, divulgación a los Estados miembros, coordinación con las sedes regionales y la sede central.

- **Grupo temático D: Sostenibilidad financiera**

Brecha entre los recursos actualmente asignados y los necesarios para la ejecución eficaz de los programas del Convenio; determinación de las esferas que se revisarán de cara a la adopción de medidas de ahorro de costos.

3. Metodología

El análisis estratégico y funcional se ha guiado en todo momento por sus términos de referencia **(Anexo I)**. Se centró en examinar el alcance de las actividades llevadas a cabo y si estas seguían apoyando los objetivos y los resultados deseados, así como en evaluar las competencias fundamentales necesarias para cumplir el mandato del Convenio. El análisis estudió la manera de llevar a cabo las actividades de forma más eficiente y eficaz. Uno de los principales aspectos en los que se centró fue la estructura organizativa existente. También se analizaron las reglas financieras modificadas y la medida en que habían logrado garantizar la sostenibilidad financiera de la Secretaría del Convenio.

Una parte importante de esta labor tuvo lugar en la fase de estudio teórico, en la que se examinó la información pertinente en materia de políticas, estrategias, procesos de trabajo y proyectos disponible en la sede del PNUMA y en la Unidad de Coordinación Regional para el Caribe (UCR/CAR). **En el Anexo II se proporciona una lista de los documentos consultados.**

Las entrevistas y reuniones celebradas con los Estados miembros y el personal y los directivos superiores de la UCR/CAR en la Oficina Regional del PNUMA para América Latina y el Caribe (ORPALC) y en la sede en Nairobi constituyeron una parte importante de la metodología. Inicialmente se celebraron una serie de reuniones *ad hoc* para seguir líneas de investigación específicas sobre políticas y estrategias, seguidas de entrevistas detalladas y focalizadas. El hecho de que todos los niveles de la organización aportaran comentarios sobre un asunto o plantearan nuevas inquietudes permitió al consultor observar los problemas desde múltiples ángulos.

Se elaboraron cuestionarios sobre diversos temas —como la gestión de los recursos humanos, la eficiencia de los procesos de trabajo, la estrategia, el mandato, la sostenibilidad financiera, las alianzas y la ejecución de los proyectos—, los cuales, a continuación, se comunicaron a los centros nacionales de coordinación y otras partes interesadas. El cuestionario diseñado para el personal de la UCR/CAR abarcó cuestiones tales como el grado de motivación, el enfoque estratégico y la medición del desempeño. Durante todos los procedimientos se mantuvo la confidencialidad. **En el Anexo III se proporcionan los cuestionarios.**

También se entrevistó a los Coordinadores de dos programas de mares regionales (PMR) administrados por el PNUMA, el Convenio de Barcelona y el Convenio de Nairobi, a fin de señalar cuestiones de interés común y mejores prácticas. También se consultó al Director de la ORPALC en Panamá y al Jefe de la Oficina Subregional en Kingston (Jamaica), con objeto de buscar sinergias, así como a Directores de Proyectos del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) en Washington y a antiguos Jefes de Planificación de Programas y Proyectos en Nairobi. Se consultó al Director de la División de Ecosistemas y al Jefe de la División de Integración de los Ecosistemas en relación con el apoyo del PNUMA —administrativo, financiero y de recursos humanos— al Convenio de Cartagena.

El alcance de este análisis se amplió en una fecha muy posterior con el objetivo de abordar la cuestión de los centros de actividades regionales, la cual abrió nuevas esferas de examen, exigió una gran cantidad de tiempo y consultas, y todavía requiere más trabajo y análisis.

Cabe señalar que este análisis estratégico y funcional adolece de dos limitaciones importantes. En primer lugar, todas las entrevistas se llevaron a cabo a distancia debido a las restricciones a los viajes impuestas

por la pandemia de COVID-19. En segundo lugar, las respuestas recibidas de los centros nacionales de coordinación fueron inusualmente escasas, a pesar de que la Oficina del Coordinador les envió diversos recordatorios. Aunque en el presente análisis no se especula sobre las razones de esta escasa respuesta, se puede decir, con cierto pesar, que las conclusiones que se derivan de él pueden considerarse el resultado de un proceso de carácter exclusivamente descendente. Es de esperar que cuando este análisis estratégico y funcional se discuta en detalle en las reuniones previas a la Conferencia de las Partes y en la propia Conferencia de las Partes, los centros nacionales de coordinación efectúen aportes más sustantivos.

Es importante destacar que, a pesar de que las conclusiones y las observaciones obtenidas gracias a las entrevistas focalizadas constituyen una parte importante del análisis, rara vez pueden ser utilizarse como la única prueba de un problema. No obstante, sí pueden emplearse para dar a conocer la urgencia de un problema e indicar las esferas que deberían analizarse más detenidamente. Las pruebas anecdóticas presentadas con datos concretos pueden constituir argumentos convincentes. Las observaciones formuladas durante las entrevistas focalizadas también son una manera eficaz de reflexionar y cuestionar el liderazgo de la organización. Resultan creíbles y puede ser difícil impugnarlas, ya que no pueden considerarse un análisis o una opinión del consultor. Incluso aunque las observaciones se desestimen por considerarse una mera “opinión”, un número suficiente de opiniones negativas implica un personal descontento y una divergencia considerable del mandato de la organización.

4. Patrón de respuestas

Las respuestas del personal a los cuestionarios y las entrevistas presentaban un patrón: una falta demostrable de confianza en los directivos superiores de la Secretaría, en particular por su falta de visión estratégica y de rendición de cuentas. Esto, a su vez, fomentaba entre el personal el desánimo, la falta de motivación, una sensación de falta de autonomía, el cinismo y el estrés, y socavaba el trabajo en equipo, lo cual conducía a conflictos intrainstitucionales improductivos. Es posible que la reciente crisis financiera haya influido en la opinión de los entrevistados, ya que generó mucho estrés al poner el peligro la seguridad laboral. Algunos de ellos tenían la sensación de que, en cierta manera, se habían vulnerado los valores esenciales —los fundamentos de la labor de las Naciones Unidas—.

Ciertos miembros de la comunidad de donantes hicieron referencia a la necesidad de adoptar una estrategia organizativa y financiera coherente para invertir el rumbo de la organización. Al mismo tiempo, se reconoció el carácter indispensable de este PMR, el único instrumento jurídicamente vinculante sobre los recursos marinos que abarca la región del Gran Caribe. Los donantes también expresaron su admiración por el hecho de que la UCR/CAR, a pesar de sus limitados recursos humanos y financieros, se haya esforzado al máximo para aplicar proyectos importantes.

La impresión más generalizada era que este programa del PNUMA, otrora motivo de orgullo y reconocimiento mundial, había perdido de algún modo el rumbo.

Cabe destacar otro aspecto de las respuestas: más del 90% de las propuestas se refirieron a la necesidad de mejorar la eficacia operacional, y menos del 5% se centraron en la necesidad de modificar la estrategia para cumplir el mandato del Convenio. La distinción es importante. La eficacia operacional incorpora herramientas de gestión centradas en la productividad, la eficiencia, la externalización, la asociación, el ahorro de costos, la gestión del cambio, etcétera, y no implica la adopción de concesiones. La estrategia, por el contrario, estriba más en definir y comunicar la posición única de la organización, hacer concesiones (centrarse en las actividades que resultan factibles dentro de los límites definidos por la disponibilidad de recursos humanos y financieros, y descartar otras) y garantizar la adecuación entre sus actividades y la estrategia. A los efectos de este análisis, se atribuirá la misma importancia a la eficiencia operacional y a la estrategia.

5. Panorama general

Desde su fundación en 1974 por el PNUMA, el PMR se ha adaptado para hacer frente a las necesidades cambiantes de los Estados participantes. Sus prioridades, que inicialmente eran la lucha contra la contaminación, la vigilancia y la creación de capacidad, se han reorientado hacia la gestión integrada de los ecosistemas. En la actualidad, el PMR se ocupa de una amplia variedad de cuestiones relacionadas con el desarrollo sostenible de las zonas marinas y costeras.

Los documentos marco, es decir, el plan de acción y el convenio marco, se modificaron sobre todo en la década de 1990 con el fin de integrar los nuevos principios del derecho internacional que surgieron con la aprobación del Convenio sobre la Diversidad Biológica en 1992 y la entrada en vigor de la Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar (CNUDM) en 1994. Los temas de los protocolos regionales se han ampliado desde la década de 1970. En la primera fase, se aprobaron los instrumentos jurídicos que organizan la cooperación regional dirigida a combatir la contaminación por hidrocarburos y otras sustancias perjudiciales producidas por los buques y reducir la contaminación procedente de fuentes y actividades terrestres. Esta dinámica se amplió gradualmente con objeto de abarcar la conservación de la biodiversidad, en particular mediante la creación de las áreas marinas protegidas (Caribe, 1990). A través del Protocolo relativo a la Gestión Integrada de las Zonas Costeras del Mediterráneo, el Convenio de Barcelona ha ampliado su mandato con el fin de incluir objetivos relacionados con el desarrollo socioeconómico.

En el documento “Global Strategic Review: Regional Seas Programme” (Examen estratégico mundial: Programa de los Mares Regionales) (Ehler 2006) se señala que

> “el PMR, y sus convenios, protocolos y planes de acción han proporcionado un foro en el que los Estados miembros pueden participar de forma equitativa en los procesos de gestión de los principales mares del mundo. Ha promovido la idea de un ‘mar compartido’, ha contribuido a situar las cuestiones de gestión marina y costera en la agenda política y ha fomentado la adopción de leyes y reglamentos ambientales. Para determinados Estados miembros de algunas regiones, el PMR es la única oportunidad que tienen de plantear sus inquietudes ambientales. Ha alentado el desarrollo de la capacidad en materia de gestión marina y costera y prestado asistencia a tal fin”.

En el examen se observa, asimismo, que “en los últimos 30 años se ha progresado considerablemente en la resolución los problemas de los océanos del mundo a través del Programa de los Mares Regionales y otros acuerdos y actividades mundiales. Existen pruebas convincentes de que en algunas zonas, gracias a la mejora de la gestión, las playas y las aguas de baño están más limpias y resulta más seguro comer mariscos”. No obstante, es difícil atribuir los avances observados en las condiciones ambientales exclusivamente a una iniciativa en particular, como el PMR.

En lo que respecta a los puntos débiles y los fracasos del PMR, en el examen se señala que “muchos de los problemas detectados hace decenios no se han resuelto, y algunos están empeorando [...]. Aunque numerosos programas de mares regionales han marcado una diferencia positiva, muchos no han logrado resolver los problemas para cuya solución se diseñaron” (Ehler, 2006).

Resulta incomprensible que, durante más de 40 años de existencia, “a pesar de la aprobación de varios planes de acción y acuerdos jurídicos, el marco institucional de muchos programas de mares regionales aún sea el mismo que en el momento de su creación, y que sus recursos financieros y humanos sean tan limitados. En consecuencia, [diversas] secretarías están dedicadas casi por completo a cuestiones administrativas y no pueden proporcionar la coordinación, la asistencia y el apoyo necesarios a los Estados (Ehler, 2006). Esto dificulta una labor crucial, estratégica y política de alto nivel, así como la prestación de asistencia técnica y jurídica (Rochette y Billé, 2013)”.

Además, independientemente del grado de apoyo proporcionado por los marcos regionales, la ejecución depende, en gran medida, de los Estados. En muchos casos, los países no tienen la capacidad ni los medios para formular y aplicar políticas ambientales sólidas, lo que socava la eficacia de la gobernanza regional. En el caso de Estados y administraciones relativamente más fuertes, los obstáculos más habituales son la falta de coordinación e incluso las contradicciones entre las políticas sectoriales. Por último, los organismos regionales no siempre han aprovechado plenamente las capacidades nacionales. La falta de una financiación adecuada para los PMR con frecuencia retrasa la aplicación de los acuerdos y la ejecución de las actividades.

Programas de mares regionales administrados por el PNUMA

> En el caso de los PMR administrados por el PNUMA, existe un vínculo programático y administrativo [con el PNUMA]. En su relación con los convenios y los planes de acción en materia de mares regionales, el PNUMA promueve la coherencia de las políticas y la mejora de la cooperación y la coordinación, así como una mayor eficacia. A su vez, la integración de la labor del PNUMA con los convenios y los planes de acción sobre mares regionales aumenta la eficacia general de la política ambiental mundial y, al mismo tiempo, contribuye a una aplicación eficiente a escala regional. El PMR está integrado en la estructura y el programa de trabajo del PNUMA, y aporta una perspectiva general y un contexto mundial en el que se insertan las regiones. Este marco mundial proporciona la coherencia necesaria para que las regiones se inserten más fácilmente en la estructura de la agenda mundial sobre mares y océanos y, por tanto, puedan responder mejor a los mandatos mundiales relativos a los océanos, manteniendo al mismo tiempo sus especificidades regionales. Por consiguiente, los diferentes convenios y planes de acción sobre mares regionales siguen configurándose de acuerdo con las necesidades y prioridades de regiones específicas —determinadas y decididas por los Gobiernos participantes—, pero a la vez forman parte de un programa mundial del PNUMA, con una estrategia general y mundial definida, en última instancia, por el órgano de gobierno del PNUMA.
>
> Algunos programas también cuentan con otras estructuras institucionales, cuyo objetivo es proporcionar a los Estados asistencia y apoyo para la aplicación de los instrumentos jurídicos regionales, principalmente los protocolos de los convenios marco. A este respecto, los centros de actividades regionales desempeñan un papel importante, ya que llevan a cabo tres tareas principales (Rochette y Billé, 2012a):
>
> 1. proporcionar a los Estados datos pertinentes, a través de publicaciones, libros blancos e informes, a fin de que puedan adoptar decisiones con fundamento científico;
> 2. fortalecer la cooperación regional en una esfera específica, mediante la organización de conferencias y talleres; y
> 3. prestar asistencia jurídica y técnica para la aplicación de convenios, protocolos y planes de acción (*Regional Oceans Governance*, PNUMA, 2016).

Otros arreglos institucionales posibles son el establecimiento de grupos consultivos de trabajo o comités especializados destinados a apoyar la labor de la Secretaría y ayudar a los Gobiernos a aplicar los instrumentos regionales pertinentes.

6. Análisis financiero

5.1 Fondo Fiduciario del Caribe

La lectura detenida de los documentos pertinentes relacionados con la situación financiera del Fondo Fiduciario de Cartagena indica que llegó a ser precaria hacia mediados de 2020, aunque las tendencias que condujeron a ello ya eran evidentes mucho antes. Existía un claro peligro de que los contratos del personal de la UCR no se prorrogaran y, de no haber sido por la intervención oportuna de algunos

donantes, sus operaciones no habrían contado con financiación. El Fondo Fiduciario y las reservas que habían sostenido durante un tiempo sus operaciones básicas se habían agotado. A continuación se exponen algunas observaciones en lo relativo al aspecto financiero:

- Los procedimientos financieros no contemplaban adecuadamente los gastos de apoyo a los proyectos. La reducción de las contribuciones dio lugar a una reducción del Fondo Fiduciario para Gastos Generales por la disminución de los gastos, lo que condujo a la disminución de las reservas financieras. Es evidente que la Secretaría estaba recurriendo a las reservas sin percatarse de que había llegado a un punto crítico.

- La razón era doble: una disminución de las contribuciones de los Estados miembros que los directivos no previeron hasta que se convirtió en una emergencia, y su incapacidad para recaudar recursos financieros de los países que adeudaban contribuciones. La observación del estado de las contribuciones al Fondo Fiduciario del Caribe a 29 de marzo de 2021 muestra que las cuotas impagadas ascienden a 4,65 millones de dólares de los Estados Unidos. Un país lleva más de dos decenios sin abonar sus contribuciones y otro, uno de los que más aportan anualmente, tiene cuotas impagadas que ascienden a casi 1,7 millones de dólares. En los Cuadros 1 y 2 que figuran a continuación puede observarse la tendencia decreciente de las contribuciones en relación con los gastos. En 2014, durante las celebraciones del trigésimo aniversario del Convenio de Cartagena y las reuniones del Grupo Intergubernamental de Ministros y de la Conferencia de las Partes del Convenio de Cartagena, celebradas simultáneamente a la Conferencia de las Partes del Protocolo relativo a la Contaminación Procedente de Fuentes y Actividades Terrestres (LBS) y la Conferencia de las Partes del Protocolo sobre Zonas y Fauna y Flora Silvestres Especialmente Protegidas (SPAW), se modificaron las reglas financieras con objeto de incrementar, entre otros, el pago de las contribuciones al Fondo Fiduciario.

Cuadro 1 y Cuadro 2

Year	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Contributions Recevied	982,109	1,053,575	964,388	947,928	1,090,040	630,682	1,267,098
Expenditure	1,564,758	1,046,336	1,062,604	997,228	1,032,393	1,328,590	929,647
Notes:							
2019 USA Contribution paid in early 2020 US govt contribution delayed across UNEP							
2019 Expenditure includes travel for COP/IGM against extrodinary contibution from The Netherlands							
2020 Expenditure reduced due to partial off-set of P-4 LBS PMO position against project funds							

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Contribuciones recibidas	982.109 USD	1.052.575 USD	964.388 USD	947.928 USD	1.090.040 USD	630.682 USD	1.267.098 USD
Gastos	1.562.758 USD	1.046.336 USD	1.062.604 USD	997.228 USD	1.032.393 USD	1.328.590 USD	929.647 USD

Notas:
Los Estados Unidos abonaron su contribución de 2019 a principios de 2020; todas las contribuciones del Gobierno de los Estados Unidos al PNUMA se retrasaron.
Los gastos de 2019 incluyen los viajes a la Conferencia de las Partes del Grupo Intergubernamental de Ministros a cargo de la contribución extraordinaria de los Países Bajos.
Los gastos de 2020 se redujeron debido a la compensación parcial del costo del puesto de Oficial de Gestión de Proyectos de categoría P-4 mediante los fondos del proyecto.

Year	Contributions	Expenditure	%age
2014	982,109	1,564,758	159%
2015	1,053,575	1,046,336	99%
2016	964,388	1,062,604	110%
2017	947,928	997,228	105%
2018	1,090,040	1,032,393	95%
2019	630,682	1,328,590	211%
2020	1,267,098	929,647	73%
Total	**6,935,820**	**7,961,556**	115%
Average	**1,387,164**	**1,592,311**	**115%**

Year	Contributions	Expenditure	%age
2015	1,053,575	1,046,336	99%
2016	964,388	1,062,604	110%
2017	947,928	997,228	105%
2018	1,090,040	1,032,393	95%
2019	630,682	1,328,590	211%
2020	1,267,098	929,647	73%
Total	**5,953,711**	**6,396,798**	107%
Average	**1,190,742**	**1,279,360**	**107%**

Año	Contribuciones	Gastos	Porcentaje
2014	982.109 USD	1.564.758 USD	159%
2015	1.053.575 USD	1.046.336 USD	99%
2016	964.388 USD	1.062.604 USD	110%
2017	947.928 USD	997.228 USD	105%
2018	1.090.040 USD	1.032.393 USD	95%
2019	630.682 USD	1.328.590 USD	211%
2020	1.267.098 USD	929.647 USD	73%
Total	6.935.820 USD	7.961.556 USD	115%
Promedio	1.387.164 USD	1.592.311 USD	115%

Año	Contribuciones	Gastos	Porcentaje
2015	1.053.575 USD	1.046.336 USD	99%
2016	964.388 USD	1.062.604 USD	110%
2017	947.926 USD	997.228 USD	105%
2018	1.090.040 USD	1.032.393 USD	95%
2019	630.662 USD	1.328.590 USD	211%
2020	1.267.098 USD	929.647 USD	73%
Total	5.953.711 USD	6.393.798 USD	107%
Promedio	1.190.742 USD	USD	107%

- Al examinar el análisis, se observa que entre 2014 y 2020 el gasto promedio supera a las contribuciones recibidas durante ese período y supone un gasto promedio del 115%. Si se examina nuevamente la tendencia de 2015 a 2020 teniendo en cuenta que en 2014 los gastos fueron mayores como consecuencia de los acontecimientos ocurridos ese año, igualmente se observa un gasto promedio que sigue siendo superior a las contribuciones en un 107%. Esto pone de manifiesto la vital importancia de analizar la forma más sostenible de que la Secretaría desempeñe sus funciones dentro del nivel actual de contribuciones al Fondo Fiduciario.

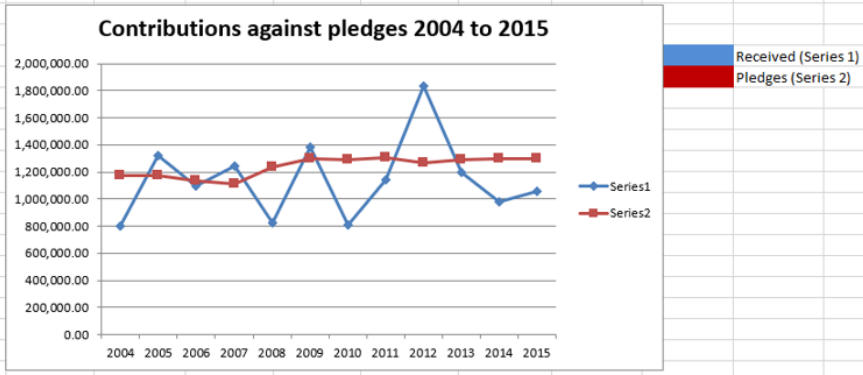
Según Anthony Rivera en su ponencia "International Environmental Regimes: Cooperation or Free-Riding?", presentada en la reunión anual de la Asociación de Ciencias Políticas de Nueva Inglaterra (NEPSA), celebrada del 1 al 2 de mayo en Worcerter (Massachusetts), el Convenio de Cartagena adolece de un grave problema de parasitismo, el cual define como "una situación en la que los participantes se benefician de su pertenencia a una entidad sin cumplir plenamente sus obligaciones financieras voluntarias. En otras palabras, el término 'parasitismo' define a los participantes que adeudan contribuciones".

- En el Cuadro 3 se muestra la tendencia de las contribuciones de 2004 a 2015 en comparación con los montos prometidos. La tendencia sigue un patrón en forma de onda: las contribuciones superan el prometido en años alternos. En 2012 se registró un aumento excepcional de los pagos de las cuotas impagadas, que ascendieron a 1,8 millones de dólares de los Estados Unidos, es decir, el 145% de la promesa anual. En los años siguientes se registraron algunos intentos de cumplir los las promesas de contribución; el mayor pago representó el 93% y el más bajo, el 76%. Es importante mantener las contribuciones al 100% o más en el cumplimiento de las contribuciones anuales y las cuotas impagadas. Al mismo tiempo, es fundamental examinar la manera más factible de mantener las funciones de la Secretaría teniendo en cuenta la tendencia actual de las contribuciones.

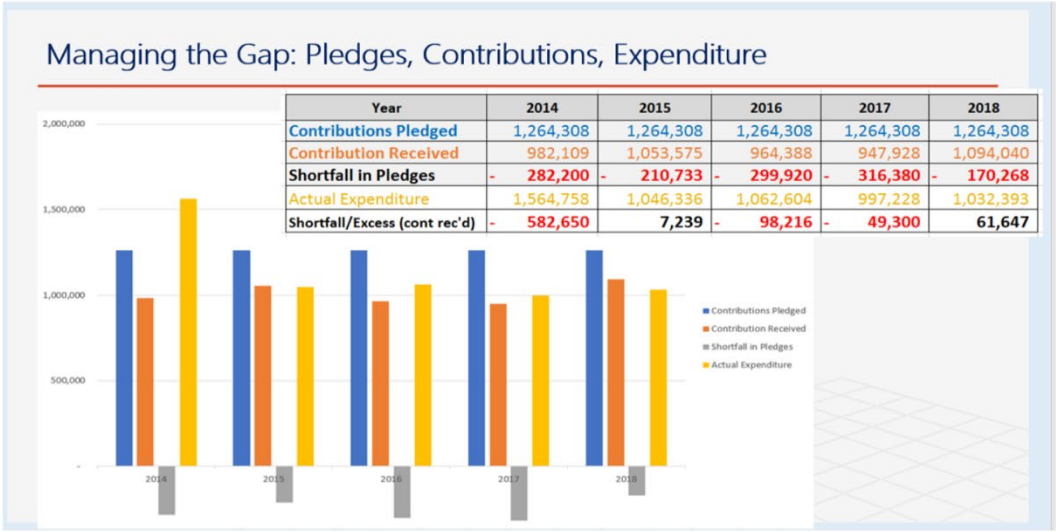
Cuadro 3: Tendencia de las contribuciones en comparación con las promesas de contribución, de 2004 a 2015

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	68%	113%	97%	112%	66%	106%	63%	87%	145%	93%	76%	81%
Received	800,634.34	1,323,203.90	1,099,025.77	1,243,432.77	820,267.96	1,384,215.63	810,822.00	1,144,102.89	1,836,188.82	1,196,255.21	982,109.00	1,053,575.00
Pledges	1,176,227.62	1,170,338.14	1,136,374.00	1,113,002.00	1,234,066.00	1,300,807.00	1,290,587.67	1,308,943.00	1,267,126.00	1,291,064.00	1,295,333.00	1,295,333.00

*Note some of the contributions received include payments for outstanding contributions in prior years.



40CRL Trust Fund Budget Information



Year	2014	2015	2016	2017	2018
Contributions Pledged	1,264,308	1,264,308	1,264,308	1,264,308	1,264,308
Contribution Received	982,109	1,053,575	964,388	947,928	1,094,040
Shortfall in Pledges	- 282,200	- 210,733	- 299,920	- 316,380	- 170,268
Actual Expenditure	1,564,758	1,046,336	1,062,604	997,228	1,032,393
Shortfall/Excess (cont rec'd)	- 582,650	7,239	- 98,216	- 49,300	61,647

ANNEX VI: Expenditures for the Overall Coordination of Common Costs and Sub-programmes

i) **Overall Coordination & Common Costs**

Budget Component	2016 Actual Budget US$	2016 Exp.	% spent 2016	2017 Actual Budget US$	2017 Exp.	% spent 2017	2018 Actual Budget US$	2018 Exp.	% spent 2018
Travel	33,000	32,706	99	35,000	9,207.01	26.3	23,000	19,288.93	83.6
Staff Personnel	910,500	823,208	90	927,000	802,206.48	86.5	954,810	789,948.43	82.7
Contractual Services	13,000	12,648	97	14,000	19,301.24	137.8	14,000	28,435.14	203.1
Supplies Commodities & Material	2,000	1,892	95	2,500	4,415.47	176.6	1,500	1,287.13	85.8
Operational & Other Costs	80,000	68,764	86	82,000	68,407.11	83.4	80,000	78,115.81	97.6
Equipment Vehicle & Furniture	3,000	1,145	38	5,000	60.24	1.2	3,500	164.81	4.7
Sub-Total	***1,041,500***	***940,362***	***90***	***1,065,500***	***903,597.55***	***84.8***	***1,076,810***	***917,240.25***	*85.2*
PSC (13%)	135,395	122,242		138,515	93,630.87		139,985	115,152.91	
Grand Total	***1,176,895***	***1,062,604***	***90***	***1,204,015***	***997,228.42***	***82.8***	***1,216,795***	***1,032,393.16***	***84.8***

- De acuerdo con las estimaciones de la UCR, las contribuciones mínimas necesarias para mantener y poner en práctica las actividades y los procesos fundamentales del Convenio (dotación de personal, gastos generales ordinarios y reuniones bienales; sin incluir los gastos puntuales relacionados con la Casa de las Naciones Unidas y la compra de vehículos) ascienden a 1,4 millones de dólares de los Estados Unidos anuales. Esto no incluye los gastos de personal adicional. No obstante, las contribuciones promedio entre 2015 y 2020 (1,9 millones de dólares de los Estados Unidos) reflejan un déficit anual de 200.000 dólares. La Secretaría, por tanto, se ve obligada a aplicar medidas de ahorro para mantener las funciones dentro de los límites de las contribuciones.
- De los gastos reales efectuados por la Secretaría entre 2016 y 2018, un promedio del 87% se destinó a gastos de personal. Por tanto, solo se dedicó un 13% a las actividades y los gastos operacionales.

- El presupuesto del Fondo Fiduciario (y otros proyectos) destinado a apoyar programas no sería suficiente para mantener el puesto de Oficial Administrativo y de Gestión de Fondos (P-4). Esto se señaló en memorandos internos de la Directora Ejecutiva y la Directora de Servicios Institucionales a la Secretaría a principios de este año (2021).
- La Secretaría no ha llevado a cabo una evaluación realista de los recursos —tanto humanos como financieros— requeridos para cumplir el mandato del Convenio y las prioridades de los Gobiernos participantes. En el presente análisis se proponen medidas de ahorro para reducir gastos encaminadas a lograr un presupuesto realista que se ajuste a los recursos disponibles.

5.2 Otras contribuciones y proyectos

- Además de procurar recibir las contribuciones de las Partes para cubrir los gastos de personal y las funciones básicas de la Secretaría, se siguen estudiando otras fuentes de financiación que permitan mantener las actividades y generar más recursos de apoyo a los programas, especialmente de los llamados "mecanismos financieros innovadores" —por ejemplo, impuestos, pagos por servicios ambientales o derechos de uso—. La intensa actividad internacional actual al respecto debería servir como fuente de inspiración.
- En este contexto, la dirección de la UCR/CAR se mostró muy vacilante en lo relativo a los proyectos financiados por el FMAM. Consideraba que para la Secretaría no suponían un beneficio financiero, sino solo una carga añadida debido a la necesidad de presentar informes y dedicar horas de trabajo adicionales, y que convenía diversificarse, emplear fuentes de financiación distintas del FMAM y recurrir a donantes bilaterales. No obstante, los proyectos del FMAM son de gran valor para las partes que se benefician de ellos, una tendencia que se observa en otros proyectos que ejecutan PMR más allá de la esfera de actividad del FMAM relacionada con las aguas internacionales como, por ejemplo, las esferas de actividad relativas a la biodiversidad y el cambio climático. Como resultado de la insuficiencia de las contribuciones, el papel de la Secretaría se está centrando demasiado en la aplicación de proyectos, y no tanto en las cuestiones estratégicas transfronterizas. Como consecuencia de los problemas financieros, procura atraer proyectos que a veces solo se centran en sus necesidades administrativas e informativas, en lugar de en las responsabilidades programáticas — coordinación, examen técnico y ejecución—.

7. Estrategia de movilización de recursos

El inicio de la década de 2020 es un momento incierto para el orden político y económico mundial, y numerosos analistas y expertos en desarrollo mundial alertan sobre sus importantes consecuencias inmediatas en la financiación para el medio ambiente. Los efectos de la pandemia de COVID-19, la migración y una multitud de otros problemas mundiales se han situado en la primera línea de la agenda ambiental y de desarrollo internacional.

6.1 Fondo Fiduciario del Caribe

El doble objetivo de mantener el apoyo básico de los donantes y, al mismo tiempo, movilizar a nuevos donantes y fuentes de fondos requerirá, a su vez, un liderazgo firme y constante por parte de la Conferencia de las Partes: la evolución de la estructura de gobernanza para dar cabida a nuevos donantes; la elaboración de nuevas estrategias y políticas de movilización de recursos; nuevas ideas sobre incentivos y medidas para atraer a nuevos donantes; la creación de un marco propicio para instrumentos y fuentes de financiación nuevos e innovadores; y el aumento de la inversión del Convenio de Cartagena en personas, procesos, alianzas y sistemas apropiados vinculados a la movilización de recursos. Dado que la movilización de recursos es una responsabilidad institucional, en el proyecto de estrategia también se describen las funciones de las partes interesadas en su aplicación. Huelga añadir que la UCR debe velar por el estricto cumplimiento del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de las

Naciones Unidas en todas las esferas de acción en su esfuerzo por recaudar recursos financieros adicionales.

Acción estratégica 1: Llamar la atención de las Partes con relación a la cláusula 24 sobre Administración de la Enmienda 1 de fecha 13 de diciembre de 2014 a las "Reglas Financieras para la Convención", en la que se establece que:

> "El Coordinador propondrá a cualquiera de las Partes cuyas contribuciones estén pendientes por dos años, un programa de pagos que permita dicha Parte ponerse al día durante un tiempo máximo de cuatro años, dependiendo del valor pendiente de pago y de las circunstancias financieras de la Parte, quien debe pagar las futuras contribuciones en su fecha de vencimiento. En un esfuerzo para evitar debilitar el Fondo Fiduciario, los países que tienen cuotas impagadas durante más de dos años no recibirán apoyo financiero para participar en reuniones y proyectos (cuando corresponda) del Convenio de Cartagena y sus Protocolos, a menos que la Parte llegue a un acuerdo escrito y efectúe un pago inicial".

En este momento no es necesario volver a modificar estas reglas, pero la Secretaría debe supervisar de forma proactiva el cumplimiento de las disposiciones de esta cláusula. De paso, cabe señalar que un acuerdo ambiental multilateral propone retirar el derecho de voto a los países con cuotas impagadas desde hace tiempo. Esta drástica medida no se recomienda en el caso del Convenio de Cartagena. La Oficina de Gestión de Fondos debe asegurarse de que las facturas de las contribuciones se envíen a los países de manera oportuna (de conformidad con las Reglas Financieras para la Convención) y de que se haga un seguimiento periódico de ellas. Además, es importante que el presupuesto aprobado se ajuste a las contribuciones.

Acción estratégica 2: Mejorar la coordinación y la comunicación con los países que tienen cuotas impagadas. El Coordinador del Convenio de Cartagena debe encabezar esta labor. Las comunicaciones a las partes contratantes constituyen una característica importante de la movilización de recursos, y deben incluir también mensajes adecuadamente redactados sobre la importancia y los beneficios del Convenio de Cartagena. La Secretaría del Convenio debe establecer y fomentar relaciones más estrechas con estos Gobiernos a través de interacciones más frecuentes en los planos diplomático y técnico.

Acción estratégica 3: Medidas de ahorro dirigidas a la sostenibilidad financiera. No es sostenible que los gastos de personal sigan superando el nivel actual de las contribuciones al Fondo Fiduciario recibidas. Como puede observarse en el Cuadro 3 (en el que se muestra el gasto entre 2016 y 2018 del Fondo Fiduciario del PAC —el Fondo Fiduciario Regional para la aplicación del Plan de Acción para el Programa Ambiental del Caribe, vigente hasta el 31 de diciembre 2019 incluido), los gastos de personal consumen más del 80% del Fondo Fiduciario, y una gran parte de este gasto corresponde a puestos profesionales. El enfoque más eficaz para reducir los costos y mantener las funciones de la Secretaría sería rebajar la categoría de los puestos más costosos financiados por el Fondo Fiduciario del Caribe. Este aspecto tiene relación con la racionalización del organigrama, la cual se examinará en la sección siguiente sobre la estructura organizativa.

6.2 Otras contribuciones

Sin duda será necesario redoblar los esfuerzos para mantener y ampliar el actual nivel de apoyo de los donantes tradicionales al Convenio de Cartagena, lo que incluye un cambio en los mensajes que impulse la responsabilidad compartida y la acción colectiva en favor de la consecución de su mandato. Cabe señalar que el Fondo Fiduciario del Caribe seguirá siendo la principal fuente de financiación de las funciones básicas de la Secretaría, incluida su dotación de personal.

Acción estratégica 4: Contacto permanente con los principales donantes. Mantener una relación sólida con los Gobiernos de los principales países donantes requiere una vigilancia continua y un mayor compromiso en los planos político y técnico. Al incrementar los proyectos a través de la movilización continua de recursos por parte de la Secretaría y transmitir conceptos con una gran capacidad de

sensibilización, la teoría del cambio ayudará a subsanar las carencias en materia de actividades de apoyo que el Fondo Fiduciario del Caribe no puede satisfacer de forma eficaz.

Acción estratégica 5: Mayor colaboración con el Fondo para el Medio Ambiente Mundial a fin de garantizar la implicación de la Secretaría del Convenio de Cartagena en más proyectos marinos. Actualmente, la Secretaría del Convenio de Cartagena está ejecutando cuatro proyectos del FMAM en la región del Gran Caribe. Ya se ha presentado un formulario de identificación del proyecto del FMAM y se está preparando otro. La administración debe reconocer que los proyectos del FMAM potencian el perfil político del Convenio de Cartagena entre las partes interesadas de la región. Los recursos humanos contratados para un proyecto del FMAM pueden ponerse en común para coordinar o gestionar otros proyectos del FMAM. Recientemente, la Secretaría del FMAM ha permitido que la UCR/CAR cobre un 3% adicional en concepto de gastos administrativos por los proyectos financiados por el FMAM que está ejecutando, a fin de cubrir los costos relacionados con la presentación de informes, entre otros.

Acción estratégica 6: Que el PNUMA tenga un compromiso de alto nivel con el PNUD con miras a que la UCR/CAR actúe como Secretaría del proyecto PROCARIBE (Proteger y Restaurar el Capital Natural del Océano, Generar Resiliencia y Respaldar las Inversiones para el Desarrollo Socioeconómico Azul en Toda la Región). Los objetivos del proyecto están en consonancia con la labor del Convenio de Cartagena: aumentar las oportunidades en materia de economía azul a través de ecosistemas costeros y marinos sostenibles y saludables, de la catalización de la gestión sostenible de la pesca y de la reducción de la contaminación en el medio marino. La duplicación de las funciones de la UCR/CAR mediante el establecimiento de otra unidad de coordinación en la misma región constituye un despilfarro de recursos. Además, todos los países elegibles también son partes contratantes del Convenio de Cartagena con el mismo centro nacional de coordinación que la Convención y sus Protocolos. Asimismo, sus componentes principales están en consonancia con la estrategia del Plan Ambiental del Caribe. Todas las Partes del Convenio de Cartagena son parte del proyecto.

Acción estratégica 7: Vincular el éxito de las iniciativas del PNUD por unos sectores de la banca y los seguros más ecológicos con la labor de la Secretaría del Convenio de Cartagena, que atiende a la zona del planeta más propensa a sufrir huracanes. El consultor es de la opinión de que el PNUMA ha sido incapaz de vincular una de sus iniciativas más exitosas —el proyecto en favor de un sector de la banca más ecológico— con el trabajo realizado por el Convenio de Cartagena en una zona de alto riesgo de desastres. Esta vinculación atraerá financiación del sector de los seguros destinada específicamente a proyectos de interés relacionados con la resiliencia al clima en la región del Gran Caribe. El Coordinador debe ponerse en contacto con la División de Economía del PNUMA para estudiar la posibilidad de concretar esta alianza y promoverla. Además, la UCR debe colaborar con el Fondo Verde para el Clima y el Fondo Mundial para los Arrecifes de Coral, a fin de buscar financiación adicional para el proyecto.

6.3 Otras acciones estratégicas

Acción estratégica 8: Que la UCR/CAR invierta en el desarrollo de relaciones sólidas con los acuerdos ambientales multilaterales a nivel mundial y otros programas de mares regionales, con miras a capitalizar las mejores prácticas, tanto programáticas como financieras.

Acción estratégica 9: Junto con la sede y los donantes, debe estudiarse la posibilidad de recibir **contribuciones voluntarias de los Estados miembros a modo de adscripción de personal subalterno del Cuadro Orgánico/expertos asociados.** La Secretaría debe examinar quiénes son los principales patrocinadores del personal subalterno del cuadro orgánico y sus intereses y, cuando se anuncien las convocatorias, presentar una propuesta sólida y atractiva para los Gobiernos patrocinadores.

Acción estratégica 10: Transparencia y rendición de cuentas. Uno de los principales donantes mencionó al consultor que se enteraron muy tardíamente de la precaria situación financiera del Convenio. También señaló que no se les transmitieron las actas y las decisiones de la Mesa. La UCR/CAR debe velar por la

transparencia de la información sobre la financiación y los proyectos en su sitio web. La UCR debe presentar a los donantes y las partes contratantes informes periódicos sobre la recepción y el gasto de los recursos financieros, a fin de mantener su confianza y el apoyo al trabajo que realiza. La UCR/CAR también debe divulgar los resultados de las evaluaciones, las auditorías y las recomendaciones, con objeto de que las partes contratantes puedan adoptar decisiones con base empírica sobre los recursos.

Acción estratégica 11: La Secretaría del Convenio de Cartagena no puede responder a las peticiones que no hayan sido refrendadas por su Conferencia de las Partes (CP). **Es necesario hacer concesiones.** Las decisiones estratégicas importantes debe adoptarlas la dirección en consulta con las partes contratantes, centrándose solo en los ámbitos en los que se cuenta con los recursos humanos y financieros necesarios para ejecutar las actividades. Si la Secretaría del Convenio no cuenta con la capacidad necesaria para llevar a cabo una actividad, debe declinar la solicitud.

Funciones y responsabilidades clave para la sostenibilidad financiera de la Secretaría

Conferencia de las Partes/Mesa

- Crear un entorno propicio
- Proporcionar dirección política
- Garantizar la supervisión intergubernamental

Coordinador

- Asumir el liderazgo en la gobernanza de la Secretaría y las relaciones con las partes
- Velar por la aplicación de las decisiones de la Conferencia de las Partes
- Dirigir el proceso de movilización de recursos y reclamar las cuotas impagadas al Fondo Fiduciario
- Contactar con los encargados de adoptar decisiones en las entidades y los países donantes
- Garantizar la supervisión interna de la gestión de los recursos financieros del Fondo Fiduciario del Caribe y velar por que su presupuesto sea realista y se ajuste a las contribuciones de las partes
- Proporcionar orientación y asesoramiento sobre la gestión de los recursos de conformidad con el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas
- Velar por que los acuerdos con los donantes cumplan el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas
- Supervisar los recursos extrapresupuestarios e informar al respecto a los Estados miembros y a los donantes

Oficial Administrativo y de Gestión de Fondos

- Gestionar el Fondo Fiduciario del Caribe y otros recursos; proporcionar orientación y asesoramiento en la preparación de presupuestos y propuestas de otras contribuciones
- Garantizar la calidad de todos los recursos y las propuestas de financiación de la Secretaría
- Prestar asistencia al Coordinador en la movilización de las cuotas impagadas al Fondo Fiduciario
- Supervisar todos los recursos financieros de la Secretaría y vigilar de cerca el gasto previsto en relación con los presupuestos aprobados

Personal profesional de secretaría (financiado por el Fondo Fiduciario del Caribe)

- Además de gestionar programas sustantivos en materia de contaminación y biodiversidad, promover un compromiso económico sostenible de las Partes con el Fondo Fiduciario
- Integrar la movilización de recursos en ePerformance
- Elaborar propuestas para obtener financiación adicional
- Preparar y negociar los acuerdos con los donantes

Garantizar una gestión eficaz (planificación, seguimiento, presentación de informes y evaluación) de los fondos extrapresupuestarios

8. Estructura organizativa

"Por estructura organizativa se entiende el diseño descriptivo formal de las tareas y responsabilidades, de su interrelación y de la forma en que se agrupan en unidades funcionales con el fin de lograr la finalidad o el propósito estratégico de una organización. No atañe solo al departamento de recursos humanos, sino que constituye un imperativo estratégico para toda la organización" (Buchanan y Huczynski, 2004, pág. 461).

Modelos posibles

La bibliografía sobre estrategia parece dar por sentado que el diseño organizativo consiste en seleccionar una forma organizativa preexistente que se ajuste a ciertas contingencias externas o internas. Los estudios de procesos de diseño reales muestran que se crean nuevos diseños en respuesta a una serie de necesidades exclusivas de cada organización.

Modelo de gestión descentralizada	Modelo de gestión estratégica centralizada	Modelo mixto	Modelo centralizado distribuido	Modelo de gestión centralizada
Cada programa, sector o región es responsable de las actividades de asesoramiento normativo y transaccionales. Un grupo centralizado establece las directrices funcionales y las políticas y normas de toda la organización, y asesora a los directivos superiores.	Un grupo centralizado es responsable de la gestión estratégica de toda la organización y de la dirección funcional. Cada programa, sector o región es responsable de las actividades de asesoramiento normativo y transaccionales.	Un grupo centralizado es responsable de las actividades transaccionales y de la dirección funcional. Cada programa o región dispone de un equipo propio de asesoramiento normativo.	Un grupo centralizado se ocupa del asesoramiento normativo y las actividades transaccionales en nombre del programa, sector o región. Las filiales, sectores o regiones disponen de asesores locales que dependen del grupo centralizado.	Un grupo centralizado es responsable de todas las actividades de asesoramiento normativo y transaccionales.

Los programas de mares regionales administrados por el PNUMA siguen un modelo uniforme con estrechos vínculos con la organización matriz, el PNUMA. Como se expuso anteriormente, existe un vínculo programático y administrativo con el PNUMA, a través del cual el PNUMA promueve la coherencia de las políticas, la cooperación, la coordinación y la eficiencia. La integración de la labor del PNUMA con los convenios y los planes de acción sobre mares regionales a su vez aumenta la eficacia global de la política ambiental mundial y, al mismo tiempo, contribuye a la eficiencia de la aplicación a nivel regional. Los programas de los mares regionales administrados por el PNUMA están integrados en la estructura y el programa de trabajo de la organización, lo cual aporta una dimensión global a estos programas. En este sentido, la UCR/CAR, al igual que cualquier otro programa de mares regionales administrado por el PNUMA, se rige por un modelo de gobernanza mixto.

La eficacia del modelo actual y las principales características del modelo de gestión del PMR podría ser el objeto de un estudio analítico integral con la participación de las partes interesadas: la Conferencia de las Partes, el PNUMA y otras organizaciones intergubernamentales. Basta con decir que 40 años después de

su creación, ya es hora de revisar el modelo por el que se ha regido hasta ahora su labor, sobre todo en lo relativo a su financiación.

La mejor solución, en términos generales, es una estructura descentralizada, ya que confiere autoridad para tomar decisiones cerca de las partes interesadas. Por regla general, una estructura descentralizada se ocupará más de la eficacia y la eficiencia, ya que los encargados de adoptar decisiones se encuentran más cercanos al lugar en el que se lleva a cabo el trabajo propiamente dicho.

No obstante, no existe ninguna organización totalmente descentralizada o totalmente centralizada. Incluso en una entidad descentralizada es necesario un cierto control central. Como regla general, esto supone decisiones sobre los valores, la estrategia corporativa y los nombramientos para puestos de alto nivel. Las decisiones financieras y las relativas al control de los recursos humanos deben ser centralizadas. Los recursos humanos y los recursos financieros atañen al interés colectivo de la organización matriz, no solo a las unidades que la componen.

Establecer el contexto para un nuevo organigrama

La estrategia regional actual para la implementación del Plan Ambiental del Caribe, para cuya aplicación está diseñada la actual estructura organizativa de la Secretaría del Convenio, se aprobó en 1991, hace más de tres decenios. El informe 2015/083 de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI), fechado el 27 de agosto de 2015, recomendó que el proyecto de estrategia regional para el Convenio de Cartagena se presentara a la Conferencia de las Partes durante el período de sesiones de noviembre de 2016 y se finalizara a mediados de 2017. Solo podemos especular acerca de por qué esto no sucedió, pero el hecho es que durante mucho tiempo el Plan Ambiental del Caribe se implementó a través de tres subprogramas:

1. Evaluación y Gestión de la Contaminación Ambiental (AMEP)
2. Áreas y Flora y Fauna Silvestres Especialmente Protegidas (SPAW)
3. Comunicación, Educación, Capacitación y Sensibilización (CETA)

La estructura organizativa de la Secretaría del Convenio se ha mantenido sin cambios desde entonces, a excepción de algunas alteraciones *ad hoc* destinadas a reflejar los proyectos del FMAM en curso o los proyectos financiados a través de otras fuentes.

En el lapso que va desde la aprobación del primer Plan Ambiental del Caribe en 1991 hasta su actualización en 2021, se han registrado varios cambios de gran alcance en los planos mundial y regional, tanto de carácter institucional como en relación con las prioridades y la dirección de las iniciativas en materia de protección y conservación marina. Por citar algunos ejemplos: la aprobación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el marco mundial para la diversidad biológica después de 2020 y las Modalidades de Acción Acelerada para los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo (Trayectoria de Samoa). Además, de conformidad con el proyecto de estrategia, se están elaborando varias estrategias temáticas y de gestión en las que el Plan Ambiental del Caribe proporcionará el marco para el cumplimiento de los objetivos del Convenio de Cartagena y sus protocolos.

Estos requisitos estratégicos influyen en la búsqueda del diseño del nuevo organigrama.

7.1 Fondo Fiduciario del Caribe

Las opciones de diseño para un nuevo organigrama eran limitadas. En total, la Secretaría cuenta con 12 puestos financiados por el Fondo Fiduciario del Caribe. Actualmente, la Secretaría está integrada por 4 cuatro profesionales: 1 de categoría D-1 (Coordinador), 2 de categoría P-4 financiados por el Fondo Fiduciario del Caribe y 1 profesional (Oficial Administrativo y de Gestión de Fondos) financiado por el Fondo Fiduciario para Gastos Generales. El puesto de Adjunto de categoría P-5 ha sido congelado. La

Secretaría está compuesta por 9 funcionarios de Apoyo General (2 puestos de esta categoría están vacantes).

El Proyecto IWEco, financiado por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), cuenta con una dotación de 4 profesionales y 2 funcionarios de Apoyo General. La actual estructura organizativa de la Dependencia de Coordinación Regional para el Caribe incorpora los puestos que se muestran en el cuadro 4, diferenciados según su fuente de financiación:

Cuadro 4

Categoría	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	Apoyo General
Puestos financiados por el Fondo Fiduciario del Caribe	**1**	**congelado**	**2**	**0**	**0**	**9**
Puestos no financiados por el Fondo Fiduciario del Caribe (puestos en los proyectos)	**0**	**1**	**1**	**1**	**1**	**2**

Como ya se ha indicado, el organigrama actual clasifica al personal en cuatro unidades distintas:

- Dos unidades responsables de sus ámbitos principales: Evaluación y Gestión de la Contaminación Ambiental (AMEP, por sus siglas en inglés) y Áreas y Flora y Fauna Silvestres Especialmente Protegidas (SPAW, por sus siglas en inglés).
- Una unidad encargada del aspecto transversal de la Comunicación, Educación, Capacitación y Sensibilización (CETA, por sus siglas en inglés).
- Una unidad de apoyo y servicio (Unidad Administrativa y de Gestión de Fondos).

Estructura organizativa propuesta

El análisis del Fondo Fiduciario del Caribe refleja que los gastos de personal representan, en promedio, más del 87% de las contribuciones totales al Fondo Fiduciario. A fin de ajustar los costos de personal de la Secretaría a las categorías actuales del Fondo Fiduciario y a la cartera financiera de la Secretaría, y mantener al mismo tiempo las funciones esenciales de la Secretaría, es necesario rebajar la categoría de los puestos más costosos, lo cual permitirá a la Secretaría conservar el número actual de puestos profesionales y lograr el mayor ahorro posible de costos. Esto también equipararía la plantilla a la jerarquía organizativa y la dotación de personal de otros programas de mares regionales similares administrados por el PNUMA.

Acción estratégica 1: Reclasificación y restructuración de los puestos.

1.1 Fondo Fiduciario del Caribe

En general, por motivos financieros y con el fin de que la plantilla se ajuste a la mayoría de los convenios sobre mares regionales, se propone la reclasificación de dos puestos y la supresión de uno de la categoría profesional. Además, en aras de la eficiencia operativa, se propone la reclasificación de tres puestos de la categoría de Servicios Generales (SG). Un puesto de la categoría SG podría reasignarse a fuentes de financiación alternativas.

- La forma más eficaz de adecuar los costos de personal a los recursos disponibles del Fondo Fiduciario sería reclasificar el puesto de Coordinador para que pase de la actual categoría D-1 a la categoría P-5. Este cambio supondría estar en consonancia con otros cuatro programas de mares regionales administrados por el PNUMA (dos convenios y dos planes de acción), que están dirigidos por Coordinadores de categoría P-5. A día de hoy, la única excepción a esta estructura es el Convenio de Barcelona, cuyo Coordinador pertenece actualmente a la categoría D-1 por tratarse de un Fondo Fiduciario y una cartera de recursos financieros de mayor volumen, lo que también justifica unas funciones más elevadas y amplias. Cabe señalar que el Convenio de Barcelona también reclasificó el puesto de Coordinador de la categoría D-2 a la D-1 como resultado de un análisis funcional del Convenio y con el objetivo de adecuar la categoría a las funciones y los recursos del Fondo Fiduciario. La reclasificación del puesto de Coordinador permitiría al Fondo Fiduciario ahorrar costos significativos que ascienden a aproximadamente 43.600 dólares de los Estados Unidos al año, como se refleja en el Cuadro 5, y al mismo tiempo mantener la funcionalidad de los servicios que la Secretaría presta al Convenio.

- El puesto de Coordinador Adjunto debería suprimirse de acuerdo con la estructura de otros convenios sobre mares regionales similares.

- El puesto de Auxiliar de Finanzas y Presupuesto de categoría G-6 debe reclasificarse a un puesto de Auxiliar Administrativo Superior (G-6) para respaldar la supervisión en la certificación y proporcionar apoyo administrativo a los recursos humanos, las operaciones y las actividades.

- No es necesario que el puesto de conductor sea a tiempo completo y, por lo tanto, podría reclasificarse como G-3 o G-4 de modo que pueda desempeñar funciones adicionales para la Secretaría, como la de Coordinador de Activos a fin de garantizar la supervisión general del inventario y el equipo de la Secretaría. Se trata de un ámbito que requiere una atención rigurosa y constante.

- La Secretaría debería considerar la posibilidad de suprimir el puesto de Auxiliar de Equipo, de la categoría G-4, del Fondo Fiduciario del Caribe. Este puesto podría mantenerse como un puesto financiado por los proyectos, y así seguir prestando apoyo al equipo de Administración en función de la cartera de proyectos de la Secretaría.

- A fin de mantener el Fondo Fiduciario, debería examinarse en detalle el número de puestos de SG, delimitar las funciones de cada uno de ellos y analizar las oportunidades de aumentar la eficiencia sin reducir el apoyo general que presta la Secretaría. No obstante, la reclasificación de un puesto de SG a una categoría inferior no tiene un efecto financiero significativo en los costos estándar. Puede tener efectos en los costos reales que serían mínimos en comparación con las diferencias de categoría entre los puestos profesionales. Si se desea conseguir un ahorro sustancial en la categoría SG, sería necesario congelar o suprimir totalmente un puesto de la misma.

Cuadro 5: Fondo Fiduciario del Caribe

Current				Proposed *		
Caribbean Trust Fund	Level	Standard UN Costs**		Caribbean Trust Fund	Level	Standard UN Costs
Coordinator	D1	247,900		Coordinator*	P5	204,300
Pollution (AMEP)	P4	184,900		Pollution (AMEP)	P4	184,900
Biodiversity (SPAW)	P4	184,900		Biodiversity (SPAW)	P4	184,900
Sub-Total Professional Posts		617,700		Sub-Total Professional Posts		574,100
Senior Personal Assistant	G6	45,800		Senior Personal Assistant	G6	45,800
Finance and Budget Assistant	G6	45,800		Senior/Administrative Assistant (Alternate Certifying Officer)***	G6/G7	45,800
Information Systems Assistant	G6	45,800		Information Systems Assistant	G6	45,800
Programme Assistant - AMEP	G5	45,800		Programme Assistant - AMEP	G5	45,800
Programme Assistant - SPAW	G5	45,800		Programme Assistant - SPAW	G5	45,800
Finance Assistant	G5	45,800		Finance and Budget Assistant	G5	45,800
Team Assistant - Communication	G5	45,800		Team Assistant - Communication	G5	45,800
Team Assistant - Administration	G4	45,800		Team Assistant - Administration	G4	45,800
Driver	G2	45,800		Driver/Admin Assistant - Assets Focal Point	G3	45,800
Sub-Total General Service Posts		412,200		Sub-Total General Service Posts		412,200
Total Costs		1,029,900		Total Costs		986,300

Actualmente		
Fondo Fiduciario del Caribe	Categoría	Costos estándares de las Naciones Unidas**
Coordinador		
Contaminación (AMEP)		
Biodiversidad (SPAW)		
Subtotal de puestos profesionales		
Auxiliar Personal Superior		
Auxiliar de Finanzas y Presupuesto		
Auxiliar de Programas - AMEP		
Auxiliar de Programas - SPAW		
Auxiliar de Finanzas		
Auxiliar de Equipo - Comunicación		
Auxiliar de Equipo - Administración		
Conductor		
Subtotal de puestos de Servicios Generales		
Costos totales		

Auxiliar Superior/Administrativo (Oficial Certificador Suplente)***		
Auxiliar de Finanzas y Presupuesto		
Conductor/Auxiliar Administrativo - Coordinador de activos		

* La reducción anual de los costos del Fondo Fiduciario sería de **43.600 dólares de los Estados Unidos** al año. Además, esto situaría el puesto de Coordinador de categoría P-5 en una categoría equiparable a la de la mayoría de los otros programas de mares regionales.
** Costos estándar de las Naciones Unidas: los gastos reales de personal por categoría varían en función de la situación personal (soltero o con familiares a su cargo), los derechos y el nivel en la escala de sueldos de las Naciones Unidas. El costo correspondiente al personal de Servicios Generales es mucho más reducido en los niveles inferiores; es decir, en el caso de un G-6 puede alcanzar los 45.000 dólares de los Estados Unidos, mientras que en el de un G3 podría ser de 30.000 o menos.
*** Este puesto desempeñaba anteriormente una función de Oficial Certificador Suplente y debería restituirse como tal. Esto garantizaría la supervisión en la certificación y, en caso de que no hubiera un Coordinador Adjunto ni puestos de Oficial Administrativo y de Gestión de Fondos (AFMO, por sus siglas en inglés), podría prestar apoyo administrativo mixto, también en materia de recursos humanos, lo cual garantizaría la armonización en la supervisión del personal, las operaciones y las actividades.

1.2 Fondo Fiduciario para Gastos Generales

Cuadro 6

Overhead Trust Fund (OTA) - PSC	Level	Standard UN Costs
Administrative &Funds Management Officer*	P4	184,900

Overhead Trust Fund (OTA) - PSC	Level	Standard UN Costs
Administrative &Funds Management Officer	P3	151,000

Fondo Fiduciario para Gastos Generales - Costos de apoyo a los programas	Categoría	Costos estándar de las Naciones Unidas
Oficial Administrativo y de Gestión de Fondos*	P-4	184.900

* En consonancia con la categoría del Fondo Fiduciario del Caribe y dada la cartera financiera de la Dependencia de Coordinación Regional para el Caribe en comparación con las funciones de los Oficiales Administrativos y de Gestión de Fondos de otras Secretarías Regionales y Mundiales de los acuerdos ambientales multilaterales, el puesto de la categoría P-4 debería reclasificarse en la de P-3, lo que reduciría hasta **33.900 dólares de los Estados Unidos** en costos, como se refleja en el Cuadro 6 que figura más arriba. La sede del PNUMA publicó memorandos sobre el exceso de gasto que se registró en la asignación otorgada al Fondo Fiduciario para Gastos Generales en 2020, que supera los 60.000 dólares de los Estados Unidos en la Dependencia de Coordinación Regional para el Caribe, en comparación con el presupuesto autorizado. El Fondo Fiduciario para Gastos Generales abarca los gastos de apoyo a los programas en los que incurre la Secretaría. Esta propuesta permitiría subsanar parte del déficit y, al mismo tiempo, anticipar más costos de apoyo a los programas derivados de los próximos proyectos y los consiguientes aumentos de los gastos en caso de que aumenten las contribuciones al Fondo Fiduciario en el futuro.

Acción estratégica 2: Tras la aprobación del organigrama propuesto en la Conferencia de las Partes, el personal directivo superior de los centros de actividades regionales de la Dependencia de Coordinación Regional y de la sede del PNUMA deberá definir las responsabilidades, la autoridad, la relación jerárquica y la rendición de cuentas de cada puesto.

Acción estratégica 3: El nuevo organigrama, así como la lista detallada de responsabilidades, relaciones jerárquicas y rendición de cuentas deben aplicarse sin demora dentro de los plazos estipulados.

Acción estratégica 4: Las competencias y aptitudes que se indican en las descripciones de los puestos deben actualizarse tanto en la categoría P como en la G teniendo en cuenta la necesidad cada vez mayor de conocimientos técnicos y experiencia en la gestión de proyectos que tiene la Secretaría del Convenio de Cartagena. Este proceso debería incluir un listado de las competencias y aptitudes existentes, así como de aquellas necesarias para todos los puestos de la Secretaría.

Acción estratégica 5: Las necesidades de formación del personal deben reconocerse y racionalizarse para satisfacer las nuevas necesidades del Convenio. Actualmente, la formación se centra en los requisitos de formación obligatoria y en *Umoja* (la iniciativa de reforma de las Naciones Unidas) y no necesariamente en la formación orientada a mejorar la ejecución del mandato y los planes de trabajo del Convenio de Cartagena.

Acción estratégica 6: En las entrevistas con los coordinadores de los programas de mares regionales, se percibió la impresión de que su existencia era una preocupación secundaria para la sede del PNUMA en Nairobi. No debe permitirse que esta sensación de aislamiento y alienación se refuerce. Los dirigentes del PNUMA podrían enviar un mensaje contundente de apoyo para cambiar esta percepción. El personal señaló que la reciente creación de la nueva División de Integración de los Ecosistemas ha sido de gran ayuda para supervisar y respaldar continuamente el trabajo que realizan los programas de mares regionales y ya está logrando resultados.

Acción estratégica 7: Delimitar claramente las funciones y responsabilidades de la Oficina Regional del PNUMA para América Latina y el Caribe, así como de la Oficina Subregional para el Caribe y la Dependencia de Coordinación Regional para el Caribe a fin de mejorar las sinergias entre la labor de ambas. Actualmente, la relación entre la Oficina Regional para América Latina y el Caribe y la Secretaría del Convenio de Cartagena precisa una mayor atención, especialmente en el ámbito del medio marino. Es necesario examinar más de cerca la complementariedad, la claridad y la confianza en las funciones que desempeñan en la región. Se han celebrado reuniones para presentar programas de trabajo y proyectos complementarios, pero no se organizan con regularidad reuniones de alto nivel o incluso reuniones técnicas conjuntas. Este aspecto debe mejorarse con urgencia.

Acción estratégica 8: Aumentar la eficacia operativa: las solicitudes urgentes deben gestionarse en estrecha colaboración con el Coordinador, la División de Integración de los Ecosistemas y la oficina conexa del PNUMA o de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi (ONUN) que deba ayudar a llevar a buen término una solicitud. Actuar como una sola entidad puede aportar muchas ventajas comparativas de las experiencias de los diferentes programas de mares regionales administrados por el PNUMA y, por lo tanto, es fundamental garantizar que las solicitudes se tramiten a través de la División de Integración de los Ecosistemas.

9. Función de los órganos de gobierno de la Secretaría del Convenio de Cartagena

Diversos observadores han señalado la necesidad de destacar el papel de los órganos de gobierno del Convenio de Cartagena, concretamente la Conferencia de las Partes y la Mesa. En general, la Conferencia de las Partes es el órgano decisorio supremo del Convenio. Todos los Estados que son Partes en el Convenio están representados en la Conferencia de las Partes, en la que examinan la aplicación del Convenio y de cualquier otro instrumento jurídico que adopte la Conferencia de las Partes y toman las decisiones necesarias para promover la ejecución efectiva del Convenio, así como las disposiciones institucionales y administrativas.

Normalmente, la Mesa se encarga de asesorar a la Presidencia y de tomar decisiones relativas a la gestión general del proceso intergubernamental. La Mesa se encarga en general de las cuestiones de

procedimiento. No es un foro de negociación política. Asiste a la Presidencia en el desempeño de sus funciones proporcionando asesoramiento y asistencia en diversas tareas (por ejemplo, los miembros realizan consultas en nombre de la Presidencia). La Mesa se ocupa de examinar las credenciales de las partes, revisar la lista de organizaciones intergubernamentales (OIG) y organizaciones no gubernamentales (ONG) que solicitan acreditaciones, y presentar informes sobre estos asuntos a la Conferencia. La Secretaría solicitará a menudo el asesoramiento y la orientación de la Mesa sobre cuestiones pertinentes.

Acción estratégica 1: Es necesario aclarar las funciones de la Mesa y la Conferencia de las Partes. No cabe duda de que la Mesa no puede asumir las funciones de la Conferencia de las Partes ni tomar decisiones importantes sin presentarlas ante esta para su aprobación. Uno de los donantes principales del Convenio declaró que nunca había recibido las actas de las reuniones de la Mesa en las que se detallan las discusiones y las decisiones adoptadas. Esta evidente falta de transparencia debe subsanarse mediante el establecimiento de canales de comunicación habituales con los centros nacionales de coordinación de la Secretaría. Con toda probabilidad, esto acabará con la sensación de desvinculación que tienen algunas Partes con respecto al trabajo del Convenio.

Acción estratégica 2: Salvo una o dos excepciones, la participación de la Secretaría en las reuniones de la Mesa se limita únicamente al Coordinador. Los Directores de los Programas no están invitados a estas reuniones ni participan en ellas. Se recomienda invitar a todos los Directores de los Programas para que apoyen al Coordinador en estas reuniones, de manera que puedan aportar contribuciones valiosas, según proceda, y garantizar que las cuestiones se aborden de forma conjunta y exhaustiva.

Acción estratégica 3: Deben respetarse estrictamente el Reglamento y el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de la Secretaría en lo que respecta a la notificación (con al menos dos semanas de antelación) de las reuniones de la Conferencia de las Partes y la Mesa, junto con el orden del día de la reunión y la transmisión de todos los documentos que se vayan a examinar. La traducción de los documentos debe llevarse a cabo con la suficiente antelación. El respeto de esta norma refleja la profesionalidad de la Secretaría y su incumplimiento entraña un riesgo para la reputación de todo el PNUMA.

10.Análisis de la función de los centros de actividades regionales

La petición de revisar con urgencia el papel de los centros de actividades regionales y aclarar su relación con la Dependencia de Coordinación Regional para el Caribe se produjo en una etapa avanzada de este proceso de análisis funcional.

Los centros de actividades regionales coordinan y llevan a cabo las actividades relacionadas con el Convenio de Cartagena y sus Protocolos. Actualmente existen cuatro centros de actividades regionales:

- Protocolo sobre Derrames de Hidrocarburos: El Centro Regional de Información y Capacitación sobre Contaminación Marina en Casos de Emergencia para la Región del Gran Caribe (RAC/REMPEITC-Caribe), situado en Curaçao, colabora estrechamente con la Organización Marítima Internacional.
- Protocolo relativo a la Contaminación Procedente de Fuentes y Actividades Terrestres: El Centro de Investigación y Manejo Ambiental del Transporte de Cuba (RAC-CIMAB); y el Instituto de Asuntos Marinos de Trinidad y Tabago (RAC/IMA).
- Protocolo relativo a las Áreas y a la Flora y Fauna Silvestres Especialmente Protegidas del Convenio para la Protección y el Desarrollo del Medio Marino de la Región del Gran Caribe: Centro de Actividades Regional para el Protocolo Relativo a las Áreas y la Flora y Fauna

Silvestres Especialmente Protegidas del Gran Caribe (CAR-SPAW), que se encuentra en Guadalupe.

El RAC-CIMAB, el RAC/REMPEITC-Caribe y el Instituto de Asuntos Marinos colaboran estrechamente con el subprograma AMEP; y el CAR-SPAW apoya al subprograma SPAW.

Cabe señalar que la negociación de nuevos convenios regionales y su ampliación mediante protocolos sigue siendo un ámbito muy activo:

- En abril de 2010 entró en vigor el Protocolo del Convenio de los Cárpatos sobre la Conservación y el Uso Sostenible de la Diversidad Biológica y del Paisaje.
- En marzo de 2011, las Partes en el Convenio sobre la Cooperación para la Protección, la Ordenación y el Desarrollo del Medio Marino y las Zonas Costeras de la Costa Atlántica de la Región de África Occidental, Central y Meridional (Convenio de Abiyán) acordaron crear un Plan para la Contingencia de Derrames de Hidrocarburos, establecer un centro regional de cooperación en caso de derrames de hidrocarburos y otras emergencias, y elaborar un Protocolo relativo a las Áreas Marinas Protegidas.
- Otro ejemplo pertinente es la entrada en vigor, en marzo de 2011, de dos protocolos del Convenio para la Protección del Medio Marino y de la Región Costera del Mediterráneo (Convenio de Barcelona) de 1976: el Protocolo relativo a la Gestión Integrada de las Zonas Costeras del Mediterráneo, de 2008, y el Protocolo *Offshore*, de 1994.

No se puede exagerar la gran importancia de los centros de actividades regionales para la aplicación del Convenio de Cartagena. Dado que los centros de actividades regionales trabajan con la Conferencia de las Partes, la Dependencia de Coordinación Regional y otros tipos de grupos políticos, científicos y técnicos, prestan servicios para la ejecución de protocolos que presentan necesidades a escala regional y nacional claramente definidas. Los centros de actividades regionales del Convenio de Cartagena funcionan como entidades semindependientes, pero poseen una autoridad limitada porque su mandato consiste en abordar cuestiones y necesidades regionales específicas del Convenio.

Este análisis estratégico y funcional reconoce que debe prestarse más atención a la estructura de los centros de actividades regionales y llevarse a cabo una investigación sistemática al respecto. La investigación también debería comparar y evaluar la forma en que se han establecido en el marco de diversos programas de los mares regionales y sus vínculos con las Secretarías de los convenios sobre mares regionales, y si han tenido éxito a la hora de prestar apoyo especializado a los gobiernos nacionales y a los grupos de partes interesadas. Desafortunadamente, debido a las limitaciones de tiempo, con este análisis no ha sido posible profundizar en los detalles de dicha evaluación.

En este sentido, y especialmente teniendo en cuenta las recientes dificultades a las que se enfrentó el CAR-SPAW en la última reunión de su Comité Consultivo Científico y Técnico, se formulan las siguientes recomendaciones:

Acción estratégica 1: La División de Integración de los Ecosistemas debe analizar detenidamente las actas de la última reunión del Comité Consultivo Científico y Técnico, en la que varias partes contratantes se quejaron de haber experimentado dificultades considerables, y garantizar que estos problemas no se repitan. Las conclusiones y recomendaciones de este tipo de reuniones deben compartirse con todas las partes y con los centros de actividades regionales tras su aprobación por parte de la Mesa en el plazo de un mes tras su celebración.

Acción estratégica 2: Debería establecerse un grupo de trabajo para evaluar la estructura actual —organizativa y técnica— de los centros de actividades regionales en el marco de diversos programas de los mares regionales y formular recomendaciones para su mejora, teniendo en cuenta las Directrices para el Establecimiento de los Centros de Actividad Regionales y Redes de Actividad Regionales para el

Convenio de Cartagena, de 17 de noviembre de 2006; asimismo, dicho grupo también debería examinar la financiación que reciben de la Dependencia de Coordinación Regional.

Acción estratégica 3: El trabajo realizado en grupos de trabajo y las decisiones adoptadas durante las reuniones del Comité Consultivo Científico y Técnico y la Conferencia de las Partes deberían reflejar con exactitud las opiniones de los gobiernos. La labor de la Secretaría debería ser garantizar que se celebran debates equilibrados y que se aplican las decisiones de las partes.

Acción estratégica 4: Involucrar al centro de actividades regionales en el Centro de Investigación y Manejo Ambiental del Transporte (CIMAB) de Cuba, que ha prestado un gran apoyo al Convenio de Cartagena mediante:

- La asistencia a la Secretaría durante las reuniones intergubernamentales.
- El respaldo en la ejecución de los proyectos del FMAM y proyectos ajenos a este, en particular en lo que respecta a la creación de capacidades.
- La participación en grupos de trabajo técnicos.
- La organización de reuniones y talleres técnicos, la facilitación de información técnica y, en algunos casos, la dirección de la publicación de informes técnicos relacionados con la contaminación.

El apoyo que ha prestado ha sido en especie a través de su personal técnico y sus capacidades. No se han podido lograr más avances debido a los problemas en los siguientes ámbitos:

- La ratificación formal del Protocolo relativo a la Contaminación Procedente de Fuentes y Actividades Terrestres.
- La liquidación de los pagos pendientes al Fondo Fiduciario. El Ministerio cubano ha indicado que, debido al embargo de los Estados Unidos de América, no han podido realizar los pagos.
- La firma de un acuerdo entre el PNUMA y el Gobierno de Cuba para albergar al CIMAB y reconocerlo oficialmente como un centro de actividades regionales del Protocolo relativo a la Contaminación Procedente de Fuentes y Actividades Terrestres.

A fin de resolver estos problemas, el Coordinador deberá entablar un diálogo de alto nivel con las autoridades cubanas con el apoyo de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe y de la sede del PNUMA.

11.Próximos pasos

- Como ya se ha señalado, la eficacia del modelo actual y las principales características del modelo de ejecución del Programa de Mares Regionales en el futuro podrían ser objeto de un estudio analítico exhaustivo en el que participen las partes interesadas: la Conferencia de las Partes, el PNUMA y otras organizaciones intergubernamentales de todos los programas de los mares regionales. Cuarenta años después de su creación, ha llegado el momento de revisar el actual modelo que ha regido hasta ahora el trabajo de los programas de los mares regionales.

- Asimismo, es necesario considerar una prioridad el análisis funcional del centro de actividades regionales. De acuerdo con la opinión de este consultor, constituyen una parte muy importante de los mecanismos de aplicación de los distintos programas de los mares regionales. Es necesario seguir reforzando sus vínculos con las estrategias y los planes de trabajo del Convenio y sus protocolos conexos.

Anexo I

Términos de referencia para el análisis estratégico y funcional de la Secretaría del Convenio de Cartagena

Obligaciones y responsabilidades

Antecedentes

El Convenio para la Protección y el Desarrollo del Medio Marino de la Región del Gran Caribe o Convenio de Cartagena es un acuerdo jurídico regional para la protección del mar del Caribe. El Convenio fue adoptado en Cartagena (Colombia) el 24 de marzo de 1983 y entró en vigor el 11 de octubre de 1986. Ha sido ratificado por 26 Estados Miembros de las Naciones Unidas en la región del Gran Caribe.

El Convenio está respaldado por tres acuerdos técnicos o protocolos, a saber: el Protocolo relativo a los Derrames de Hidrocarburos; el Protocolo relativo a las Áreas y a la Flora y Fauna Silvestres Especialmente Protegidas; y el Protocolo relativo a la Contaminación Procedente de Fuentes y Actividades Terrestres.

1. El Protocolo relativo a la Cooperación para Combatir los Derrames de Hidrocarburos en la Región del Gran Caribe fue adoptado en 1983 y entró en vigor el 11 de octubre de 1986.
2. El Protocolo relativo a las Áreas y a la Flora y Fauna Silvestres Especialmente Protegidas en la Región del Gran Caribe fue adoptado el 18 de enero de 1990 y entró en vigor el 18 de junio de 2000.
3. El Protocolo relativo a la Contaminación Procedente de Fuentes y Actividades Terrestres fue adoptado el 6 de octubre de 1999 y entró en vigor el 13 de agosto de 2010.

La Unidad de Coordinación Regional (PNUMA-UCR) fue establecida en 1986 en Kingston (Jamaica) y es la Secretaría del Convenio de Cartagena y sus Protocolos.

El artículo 15 (Disposiciones institucionales) del Convenio de Cartagena asigna las funciones de la secretaría del Convenio al PNUMA. El puesto de Coordinador del Convenio de Cartagena pertenece a la categoría D-1. Hay 12 funcionarios remunerados con cargo al Fondo Fiduciario del Convenio de Cartagena y 5 funcionarios remunerados con cargo a fondos del proyecto. Asimismo, 2 puestos se remuneran con cargo al Fondo Fiduciario para Gastos Generales; y existe 1 puesto de categoría P-4 y 1 puesto de Apoyo General que ha sido congelado.

De acuerdo con las Reglas Financieras del Convenio de Cartagena, las Partes Contratantes acuerdan pagar contribuciones voluntarias con el fin de respaldar al Fondo Fiduciario. Estas contribuciones se pagarán anualmente a los niveles acordados en cada reunión ordinaria. Todas las contribuciones ordinarias deben pagarse a lo largo del año para el que fueron acordadas. Los niveles evaluados de las promesas de contribución se han mantenido igual desde 2009.

A fin de garantizar la sostenibilidad financiera, durante la Decimotercera Conferencia de las Partes (decimosexta reunión intergubernamental) del Convenio de Cartagena en diciembre de 2014, las Partes Contratantes tomaron la decisión de aprobar una primera enmienda a las Reglas Financieras, agregando tres cláusulas relacionadas con: la reserva de capital de trabajo, la administración del pago de las contribuciones pendientes, y la terminación del Fondo Fiduciario que entró en vigor el 1 de febrero de 2015. La cláusula relativa a las contribuciones pendientes establece que: “El Coordinador propondrá a cualquiera de las Partes cuyas contribuciones estén pendientes por dos años, un programa de pagos que permita dicha Parte ponerse al día durante un tiempo máximo de cuatro años, dependiendo del valor pendiente de pago y de las circunstancias financieras de la Parte, quien deberá pagar las futuras contribuciones en su fecha de vencimiento. En un esfuerzo para evitar debilitar el Fondo Fiduciario, los países cuyas contribuciones estén pendientes durante más de dos años no recibirán apoyo financiero para participar en reuniones y proyectos (cuando corresponda) del Convenio de Cartagena y sus Protocolos, a menos que la Parte llegue a un acuerdo escrito y efectúe un pago inicial”.

Objetivo

El Análisis Estratégico y Funcional de la Secretaría del Convenio para la Protección y el Desarrollo del Medio Ambiente Marino en la Región del Gran Caribe se llevará a cabo con el objetivo de evaluar la idoneidad y la eficacia de la Secretaría en lo relativo a su estructura organizativa y su función, y la idoneidad y la sostenibilidad de la financiación de las operaciones de la Secretaría para satisfacer las necesidades de las partes contratantes del Convenio de Cartagena.

Las conclusiones del análisis se presentarán a la Conferencia de las Partes del Convenio de Cartagena en junio de 2021 a fin de que las Partes puedan adoptar decisiones fundamentadas acerca del monto de las contribuciones, el presupuesto y el programa de trabajo aprobado del Convenio.

El objetivo general del análisis es contribuir a fortalecer la aplicación del Convenio en los planos nacional, regional y mundial; promover una orientación normativa coherente y mejorar la eficacia en la prestación de apoyo a las Partes; y reducir la carga administrativa y maximizar el uso eficaz y eficiente de los recursos humanos y financieros a todos los niveles.

En especial, el análisis proporcionará una evaluación independiente de la idoneidad y la eficacia de los procesos de gobernanza, gestión y control de la Secretaría del Convenio de Cartagena en relación con la prestación de servicios eficientes y eficaces al Convenio, en la que se expongan las esferas de preocupación y las que deben mejorar, así como las dificultades que se presentan; todo ello con vistas a mejorar la eficiencia y la eficacia de la Secretaría del Convenio.

Los procesos que se evaluarán abarcan el Reglamento y el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de la Secretaría, así como los marcos regulatorios y las prácticas relacionadas con la organización, la estructura y las funciones, así como la gestión financiera y la administración del Convenio de Cartagena. La metodología también incluirá la revisión de la documentación pertinente, incluidos los informes de auditoría, los informes sobre la situación, los planes de trabajo y los presupuestos y el examen analítico de los datos.

El análisis también evaluará el apoyo administrativo, técnico y en materia de gestión proporcionado por la sede del PNUMA a la Secretaría del Convenio de Cartagena y resaltará los aspectos que deben mejorar.
El PNUMA contratará a uno o varios expertos con el objetivo de llevar a cabo el trabajo de revisión. A tal fin, el experto o los expertos utilizarán diversos métodos, como cuestionarios y entrevistas con las partes siempre que sea posible y teniendo en cuenta el equilibrio regional y de género, así como con los miembros de la Mesa del Convenio, los órganos subsidiarios, el personal de la Secretaría, los centros de actividades regionales, el personal de la sede del PNUMA y las partes interesadas pertinentes.

La División de Integración de los Ecosistemas ha asignado fondos para el presente análisis con cargo a su presupuesto.

Responsabilidades

1. Bajo la supervisión directa de la Sra. Kerstin Stendahl, Jefa de la División de Integración de los Ecosistemas, el Consultor asumirá las siguientes funciones y documentará debidamente los hallazgos en un informe, a saber:
   Revisar la gobernanza de la Secretaría del Convenio de Cartagena, incluida la estructura organizativa, las funciones, los puestos y los procesos de flujo de trabajo de la Secretaría.
2. Evaluar la visibilidad política y la coherencia de las políticas del Convenio.
3. Analizar la eficacia de la financiación y la asistencia técnica (gestión, ejecución y seguimiento del programa) con miras a la aplicación del Convenio.
4. Examinar las posibles medidas de rentabilidad en la prestación de servicios a las Partes.
5. Estudiar la eficacia de los procedimientos y los flujos de trabajo establecidos más allá de las normas, los reglamentos y las instrucciones administrativas de las Naciones Unidas, la gestión financiera y la

administración del Convenio de Cartagena, incluido el uso eficaz y eficiente de los recursos en todos los niveles.

6. Analizar la tendencia y la situación financiera del Fondo Fiduciario del Caribe teniendo en cuenta los niveles actuales de contribución, las contribuciones pendientes y las necesidades para las operaciones básicas.
7. Revisar la financiación y la ejecución de los proyectos, y recomendar medidas para una posible estrategia de movilización de recursos.
8. Proponer recomendaciones sobre la estabilidad financiera y la sostenibilidad del Fondo Fiduciario y la implicación por parte de los Estados Miembros sobre la base de los resultados de las entrevistas y los exámenes realizados.

Resultado final del servicio

El producto clave que se espera obtener del análisis es un informe analítico exhaustivo que debería incluir, al menos, los siguientes elementos:

• Resumen
• Introducción
• Descripción de la metodología del análisis
• Un estudio de la situación actual y la evolución prevista
• Hallazgos clave (que incluyan deficiencias, fortalezas, debilidades, mejores y peores prácticas, lecciones aprendidas, oportunidades)
• Conclusiones y recomendaciones, que incluyan sugerencias para el futuro
• Anexos: Términos de referencia, documentos examinados, etc.

El informe será específico y conciso y su resumen ejecutivo deberá estar disponible en inglés, francés y español, idiomas oficiales del Convenio de Cartagena.

La Sede del PNUMA presentará el informe y las recomendaciones a la Conferencia de las Partes del Convenio de Cartagena para su consideración en su reunión de 2021.

Anexo II: Lista de documentos consultados

Tema del análisis funcional	Documentos
Políticas y estrategias	1. Documento titulado "International Environmental Governance: Multilateral Environmental Agreements (MEAs)" presentado en la reunión del Grupo Intergubernamental de Composición Abierta de Ministros o sus Representantes sobre Gestión Ambiental a Nivel Internacional, Nueva York, 18 de abril de 2001. 2. "State of the Cartagena Convention Area Report: An Assessment of Marine Pollution from Land-based Sources and Activities in the Wider Caribbean Region" (mayo de 2019). 3. *Financing the Implementation of Regional Seas Conventions and Action Plans (UNEP Regional Seas Reports and Studies No. 180 - 2006).* 4. Outcome Evaluation of Barcelona Convention/ United Nations Environment Programme - Mediterranean Action Plan (UNEP - MAP) Five Year Programme of Work 2010-2014. 5. BARCELONA CONVENTION FUNCTIONAL REVIEW - presentado en la reunión ampliada de la Mesa de las Partes Contratantes del Convenio para la Protección del Medio Marino y la Región Costera del Mediterráneo y sus Protocolos, Atenas (Grecia), del 3 al 5 de octubre de 2011. 6. "Regional Seas Programme: The Role Played by UNEP in its Development and Governance", Elizabeth Maruma Mrema, 23 de julio de 2016. 7. Borrador del libro blanco sobre la gobernanza de los mares regionales presentado por el PNUMA en el taller Regional Seas Visioning Workshop, Ginebra, 3 y 4 de julio de 2014. 8. Resumen de las actas de las tres últimas Conferencias de las Partes en el Convenio de Cartagena. 9. Resumen de las actas de las tres últimas reuniones mundiales de los programas de mares regionales. 10. Documentos o extractos pertinentes de las decisiones del Grupo Superior de Gestión de la División de Aplicación de Políticas Ambientales y el PNUMA relacionados con los programas de mares regionales. 11. La División de Evaluación del PNUMA proporcionará una lista de evaluaciones llevadas a cabo sobre varios programas de mares regionales, que resultará de utilidad en tanto que estén relacionadas con el Convenio de Cartagena. 12. Resolución del PNUMA que establece la Unidad de Coordinación Regional.
Normas y reglamentos administrativos	1. Última versión de las Reglas Financieras del Convenio de Cartagena. 2. Delegación de autoridad administrativa y financiera al Coordinador. 3. Últimas descripciones de puestos del personal de la Unidad de Coordinación Regional. 4. Organigrama de la Unidad de Coordinación Regional. 5. Cualquier documento aprobado que detalle los procesos de trabajo en la Unidad de Coordinación Regional. 6. Documentos presupuestarios que diferencian los gastos de personal y de ejecución de los programas. 7. Cualquier otro documento relevante propuesto por la División de Aplicación de Políticas Ambientales, la Oficina Regional del PNUMA para América Latina y el Caribe o la Unidad de Coordinación Regional.

Tema del análisis funcional	Documentos
Proyectos	1. Una lista de los proyectos que ejecuta actualmente el Convenio. 2. Evaluación de los proyectos del Fondo para el Medio Ambiente Mundial: será necesario el acceso a la base de datos. (Se requerirá acceso a la base de datos del proyecto, de ser posible)

Anexo III: Cuestionarios

Preguntas para el coordinador y el personal del Cuadro Orgánico

Tema	Preguntas
Gestión de recursos humanos	1. ¿Están claramente definidas las competencias para el personal de las categorías P y G en diferentes niveles? 2. ¿Están actualizadas las descripciones de los puestos de trabajo del personal en la Dependencia de Coordinación Regional y reflejan estas los requisitos actuales de los puestos? 3. ¿Se han revisado recientemente las funciones que cada división/unidad/trabajador lleva a cabo? 4. ¿Existe una demanda fuerte para que la función en particular continúe en el nivel actual? 5. ¿Contribuye esta función a las prioridades de la Convención? 6. ¿Hay otras funciones de este tipo? ¿Se pueden unir? 7. ¿Pueden permitirse las partes interesadas el riesgo de que este servicio o puesto se suprima? 8. ¿Apoyan la dirección de la Dependencia de Coordinación Regional y la División de Servicios Corporativos de Nairobi la labor que quieren desempeñar los directores actuales? 9. Desde el punto de vista económico, ¿es eficaz la actual distribución de tareas entre el personal? 10. ¿Cubren adecuadamente los programas de formación las necesidades que se han identificado en la organización? 11. ¿Tienen los directores formación en el área del desarrollo de recursos humanos? 12. ¿Tiene el personal del departamento de recursos humanos la especialización necesaria para fomentar el desarrollo del personal?
Procesos de trabajo	1. ¿Cuántos niveles de toma de decisiones son necesarios en los procesos para aprobar las operaciones? 2. ¿Hay proyectos que tarden más en aprobarse y qué proyectos son estos? 3. ¿Tienen las divisiones y los departamentos un tamaño viable? 4. ¿Se pueden estructurar las divisiones y los departamentos de forma que se acorten las líneas de mando? 5. ¿Tienen los directores una esfera de control apropiada? 6. ¿Cómo funciona el proceso actual de delegación de autoridad?
Estrategia y mandato	1. ¿Está el Protocolo de Cartagena adecuadamente enfocado en la ejecución de su mandato? 2. ¿Se están utilizando las capacidades y los recursos del Protocolo de Cartagena de la mejor manera posible? 3. ¿Qué valor añade la Dependencia de Coordinación Regional para el Caribe a la gobernanza marina regional en la región del Gran Caribe? 4. ¿Cuál ha sido el impacto sostenible —cuantitativa y cualitativamente— sobre el terreno de los proyectos respaldados por la Dependencia de Coordinación Regional para el Caribe? 5. ¿Cuánto éxito ha tenido la Dependencia de Coordinación Regional para el Caribe en sus tareas de mejorar el medio marino y de desarrollar políticas y capacidades institucionales más sólidas en los países participantes? 6. ¿Cuán eficaz ha sido la Dependencia de Coordinación Regional para el Caribe a la hora de lograr sus objetivos? 7. ¿Cómo y hasta qué punto se han adaptado sus políticas a la consecución de estos objetivos y en qué medida son claros, explícitos y medibles los objetivos de la Dependencia de Coordinación Regional para el Caribe?

Tema	Preguntas
	8. ¿Cómo puede la Dependencia de Coordinación Regional para el Caribe potenciar el impacto y la sostenibilidad de su trabajo? 9. ¿Cuáles son las principales recomendaciones que la Dependencia de Coordinación Regional para el Caribe debería plantearse adoptar a corto y largo plazo?
Sostenibilidad financiera	1. ¿Con cuánta eficiencia ha utilizado la Dependencia de Coordinación Regional para el Caribe sus recursos financieros y capacidades? ¿Y cómo de selectiva ha sido en la asignación de sus recursos y en la elección de las instituciones y los socios? 2. ¿Hasta qué punto ha promovido la Dependencia de Coordinación Regional para el Caribe la asociación y el control por parte de las instituciones relevantes del país anfitrión? 3. ¿Ha podido mantener la Dependencia de Coordinación Regional para el Caribe una relación sostenible entre los costes administrativos y los costes de los programas? 4. Si la respuesta es no, ¿cuáles son los caminos a seguir? 5. ¿Cuenta la Dependencia de Coordinación Regional para el Caribe con una estrategia bien definida de movilización de recursos a mediano y largo plazo? 6. ¿Se consiguen los resultados y los impactos dentro de los tiempos y costes estimados? ¿Se exceden por mucho los costes y los tiempos estimados o se hacen revisiones del presupuesto? 7. ¿Qué tan eficaces son los sistemas de gestión de la información y de supervisión de los proyectos? 8. ¿Cuenta la Convención con reservas? Si la respuesta es no, ¿por qué? 9. ¿Se programan actividades conforme a la disponibilidad de los fondos externos? 10. ¿Cuánto éxito se ha tenido en la aplicación de la reglamentación financiera enmendada para lograr que los gobiernos se pongan al día con los pagos atrasados?
Alianzas	1. ¿Comparten las organizaciones socias los mismos objetivos y principios operativos que la Dependencia de Coordinación Regional para el Caribe? 2. ¿Aportan las alianzas beneficios adicionales para que la Dependencia de Coordinación Regional para el Caribe contribuya a los ODS? ¿Cómo conforma la ventaja comparativa de la Dependencia de Coordinación Regional para el Caribe su Estrategia? 3. ¿Cuánto han contribuido las alianzas a la ampliación mediante la cofinanciación, a la compartición de la capacidad institucional y al intercambio de conocimientos? 4. ¿Hasta qué punto ha promovido la Dependencia de Coordinación Regional para el Caribe la asociación y el control por parte de las instituciones relevantes del país anfitrión? 5. ¿Existen acuerdos para supervisar y evaluar la alianza? 6. En el marco de la alianza, ¿contribuye la Dependencia de Coordinación Regional para el Caribe a la creación de capacidad o se beneficia de este tipo de iniciativas? 7. ¿Con cuánta frecuencia y de qué forma se comparte información en el marco de la alianza? 8. ¿Son los recursos adecuados para alcanzar los objetivos de la alianza? 9. ¿Se ha formado al personal para el trabajo en el marco de una alianza?
Ejecución del proyecto	1. ¿Cuán eficaz es el sistema de control de calidad? 2. ¿Cuánto cuesta la preparación del proyecto? 3. ¿Son los acuerdos para la ejecución del proyecto claros y realistas?

Tema	Preguntas
	4. ¿Se han modificado los acuerdos para la ejecución tras el diseño del proyecto? 5. ¿Han recibido los gestores de proyectos y los encargados de la ejecución la orientación y el apoyo técnico necesarios y adecuados para llevar a cabo la gestión?

Lista de verificación para comprobar el desempeño/el ánimo/la rendición de cuentas del personal (repartir con antelación entre el personal —del Cuadro Orgánico y de la categoría G— de la Dependencia de Coordinación Regional)

Cuán motivador es el trabajo en la organización

Escriba un número (del 1 al 5) en el espacio a la derecha de cada frase.

1 = no es nunca cierto
2 = es cierto muy pocas veces
3 = es cierto a menudo
4 = es cierto la mayoría de las veces
5 = es cierto siempre

1. Los empleados de esta organización son activos y entusiastas.
2. Los empleados son muy productivos.
3. Los empleados tienen una actitud positiva y optimista.
4. La organización está muy centrada en los intereses del cliente.
5. A los empleados se les hace sentir como verdaderos socios.
6. Los empleados se identifican fuertemente con la organización.
7. Los empleados son muy cuidadosos a la hora de utilizar los recursos de la organización.
8. Los empleados tienen una compresión clara acerca de la misión, visión y valores de la organización.
9. Se piden y se utilizan los aportes de los empleados con respecto a la planificación estratégica de la organización.
10. Se empodera a los empleados para que mejoren los métodos de trabajo.
11. Se anima a los empleados a colaborar estrechamente con las partes interesadas.
12. En esta organización no hay formas erróneas de plantear soluciones para los problemas.
13. Se realiza un esfuerzo conjunto para identificar y utilizar toda la gama de capacidades que aporta el personal.
14. Se identifican y eliminan rápidamente los obstáculos para que los empleados desempeñen su trabajo de forma eficiente.
15. Las decisiones del personal se perciben como justas y congruentes.
16. Una comunicación efectiva es una de las principales prioridades de la organización.
17. Los empleados de toda la organización están bien informados.
18. La dirección explica a los empleados la lógica tras las decisiones importantes.
19. La comunicación entre el personal y el personal directivo superior es frecuente.
20. Las reuniones están bien dirigidas y son muy productivas.
21. La dirección está muy atenta a las necesidades y las preocupaciones de los empleados.
22. Los empleados sienten que la dirección tiene en consideración lo que es mejor para ellos.
23. Cuando surgen conflictos relacionados con la gestión del personal, estos se resuelven rápida y constructivamente.
24. La dirección asume inmediatamente la responsabilidad por sus errores.
25. Los desempeños sobresalientes siempre se reconocen.
26. Los empleados sienten que sus ideas y sugerencias son verdaderamente bien recibidas por la dirección.
27. Existe un alto grado de confianza entre el personal y el personal directivo superior.
28. Hay un alto grado de trabajo en equipo en toda la organización.
29. La dirección considera los problemas como oportunidades para mejorar y no como obstáculos.
30. La disciplina se percibe como equitativa.
31. Los empleados están contentos de trabajar en esta organización.

Los siguientes puntos están relacionados con los distintos aspectos de la gestión de la Dependencia. Lea las dos frases de cada punto y rodee el número entre las dos opciones para indicar en qué medida encaja su equipo en una de las dos descripciones.

LISTA DE VERIFICACIÓN CON RESPECTO A LAS LABORES

No existen descripciones claras y por escrito de los puestos para los miembros del equipo.	0 1 2 3 4 5	Existen descripciones por escrito de cada puesto de trabajo.
Las líneas de responsabilidad no están claras y las personas a menudo tienen preguntas sobre la parte de la tarea que les corresponde.	0 1 2 3 4 5	Las personas saben muy bien cuáles son sus responsabilidades y rara vez las cuestionan.
Es difícil asignar el trabajo sin alterar el orden establecido.	0 1 2 3 4 5	Es fácil asignar el trabajo. Los miembros del equipo saben cuáles son sus labores y las aceptan.
Cuando alguien no está, el resto no sabe cómo cubrir las funciones de esta persona.	0 1 2 3 4 5	Aunque falte alguien, las tareas importantes se siguen sacando adelante.
No hay un programa para fortalecer las debilidades del personal.	0 1 2 3 4 5	El desarrollo del personal siempre se tiene en cuenta.
No hablamos abiertamente sobre nuestras labores.	0 1 2 3 4 5	Hablamos abiertamente sobre nuestras labores.
Hay poco respeto por las partes del proceso que realizan otros.	0 1 2 3 4 5	Todos respetan las partes que corren a cargo de otros miembros del equipo.
El liderazgo del equipo no está claro.	0 1 2 3 4 5	El liderazgo del equipo está claro.

Lista de comprobación de las relaciones interpersonales

Algunas personas del equipo tratan a otros como inferiores.	0 1 2 3 4 5	Todas las personas se tratan como iguales y hay muestras claras de empatía.
No hay muestras de que las personas del equipo confíen las unas en las otras.	0 1 2 3 4 5	Hay muchas muestras de que las personas del equipo confían las unas en las otras.
Si una persona tiene un problema, se lo guarda para ella.	0 1 2 3 4 5	Cuando alguien tiene un problema, habla con los demás.
Los enfados y la frustración se manifiestan de forma explosiva.	0 1 2 3 4 5	Los enfados y la frustración se resuelven de forma racional.
No trato a los otros miembros del equipo como amigos sino como compañeros de trabajo.	0 1 2 3 4 5	Los miembros del equipo entablan amistades con frecuencia y estas no causan ningún problema.
Cuando hay algún conflicto, normalmente hay alguien que gana a costa de los demás.	0 1 2 3 4 5	Los conflictos se resuelven de forma que todos los implicados quedan contentos.
La percepción de los miembros del equipo sobre las relaciones en el seno de este difiere de la que tienen las personas ajenas al equipo.	0 1 2 3 4 5	Nuestra percepción sobre cómo nos llevamos coincide con la de las personas ajenas al equipo.

Procedimientos

Es poco o nada frecuente que las políticas y procedimientos se comuniquen de forma clara.	0 1 2 3 4 5	Disponemos de acceso a políticas y procedimientos claramente redactados.
No contamos con procedimientos para la resolución de conflictos.	0 1 2 3 4 5	Nos hemos puesto de acuerdo en qué procedimientos seguir para resolver los conflictos que surjan.
La comunicación es confusa y va y viene en muchas direcciones.	0 1 2 3 4 5	La comunicación es adecuada y sabemos cómo y de quién recibimos la información.
Casi nunca se siguen las normas formales.	0 1 2 3 4 5	Casi siempre se cumplen las normas formales.
Nuestros procedimientos operativos están desactualizados.	0 1 2 3 4 5	Nuestros procedimientos operativos se actualizan con regularidad para reflejar los métodos y la tecnología del momento.
Las políticas no parecen consistentes entre las distintas partes de la organización.	0 1 2 3 4 5	Las políticas son las mismas para todos y únicamente hay algunas excepciones necesarias.

Enfoque estratégico

Criterios	Calificación	Comentarios
La organización tiene una estrategia definida claramente para ofrecer un valor único en sus mercados seleccionados.		
La organización reconoce que una sola organización no puede hacer todo bien y que no debe intentar ser todo para todo el mundo. Con esto en mente, la organización ha seleccionado las áreas en las que sobresalir.		
La organización ha identificado las actividades clave y las ha provisto de personal a fin de avanzar en la dirección estratégica definida.		
Con el fin de ofrecer una comunicación que llegue a toda la organización y que tenga un enfoque consistente, existen métodos estándar para garantizar que las actividades de la Dependencia de Coordinación Regional están alineadas con el enfoque general y con los objetivos anuales de la organización.		
Para no fomentar las iniciativas que sobrepasan sus límites estratégicos, la organización ha resaltado claramente de qué áreas no se ocupa, para que los empleados no gasten tiempo y recursos en ellas.		

Criterios	Calificación	Comentarios
Dentro de las cadenas de valor de la organización, esta ha definido claramente sus áreas de influencia clave (áreas en las que con pocos recursos se consiguen resultados desproporcionados).		

Análisis y planes medioambientales

Criterios	**Calificación**	**Comentarios**
La organización ha analizado y evaluado las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de sus competidores conocidos.		
La organización ha analizado y evaluado las fuerzas externas clave sobre las que la organización no tiene un control directo, pero que podrían afectar la viabilidad de la organización. Por ejemplo: la economía o las regulaciones de los gobiernos.		
La organización ha identificado las alianzas estratégicas con las partes interesadas que pueden tener una gran influencia y beneficios para todas las partes. Una vez establecidas estas alianzas, se ocupa meticulosamente de hacer un seguimiento de estas y de mantener buenas relaciones.		

Análisis y planes internos

Criterios	Calificación	Comentarios
La organización ha identificado su combinación de capacidades única con las que puede ofrecer un valor excepcional al cliente, distinguirse de los competidores y proveer una plataforma para fomentar capacidades similares en el futuro.		
Con respecto a las competencias esenciales identificadas, la organización: • gestiona activamente las competencias como un recurso; • recompensa de forma especial las competencias deseadas; • ofrece la formación adecuada para asegurarse de que las competencias se mantienen actualizadas.		
La estructura de la organización está diseñada para llevar a cabo la estrategia definida. • La organización utiliza equipos donde sea necesario para respaldar la estrategia. • Las decisiones con respecto al trabajo las toman las personas que realizan el trabajo en el lugar donde este se lleva a cabo. • Cuando resulta posible, la información y la comunicación se utilizan como herramientas para evitar la necesidad de pasar por varios niveles en el organigrama.		
La infraestructura de la tecnología de la información respalda la estrategia empresarial.		

Medición del desempeño

Criterios	Calificación	Comentarios
La organización ha identificado y cuestionado las asunciones hechas en los planes estratégicos de los años anteriores. La organización ha sido especialmente crítica con aquellas asunciones y creencias que le han dado buenos resultados en los años anteriores.		
La organización ha reflexionado sobre si sus observaciones del mundo externo están alentadas por su optimismo y por sus asunciones y creencias previas.		
Existen mecanismos y procesos para garantizar que la información circula libremente entre los miembros dentro de la organización y el entorno exterior. Se		

Criterios	Calificación	Comentarios
detectan rápidamente las tendencias importantes y se involucra a las personas que tienen poder de decisión sobre ellas.		
Existen mecanismos y procesos para garantizar que la información sobre la planificación estratégica circule libremente entre los miembros en el seno de la organización, independientemente de la jerarquía.		

Medición del desempeño

Criterios	Calificación	Comentarios
La organización hace hincapié en el balance entre los objetivos económicos, los objetivos de servicio al cliente y los objetivos de mejora de los procesos.		
Existe un proceso mediante el cual los objetivos en un nivel superior de la organización se difunden a niveles inferiores de la organización.		
La base para la difusión de información, el debate y la negociación entre los distintos niveles de la organización está formada por objetivos de desempeño claramente definidos.		