

## **Política sobre alianzas y directrices para su implementación – Aprobado por el equipo directivo superior del PNUMA (agosto 2009)**

El presente documento contiene una guía general de la política sobre alianzas, a la que se espera que adhiera el personal del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Cualquier alteración debe ser sometida al equipo directivo superior para su consideración.

La política sobre alianzas se adopta para garantizar que el PNUMA preste una atención especial a cómo utilizará las asociaciones para obtener mejores resultados en sus seis áreas de concentración,<sup>1</sup> en lugar de trabajar sin asociados. La normativa define los principios clave que deben sustentar a las alianzas en las que esté involucrado el PNUMA, y proporciona un enfoque coherente para alianzas más estratégicas, al aprovechar las relaciones que el PNUMA ha establecido con diversas partes asociadas. El PNUMA debe asegurarse de seleccionar aliados –y de trabajar con ellos de la forma más estratégica– para lograr los objetivos de la organización a un nivel programático más amplio,<sup>2</sup> y no solamente por los beneficios que las asociaciones puedan traer para cada uno de los proyectos.

El fin de establecer una política es institucionalizar y perfeccionar las prácticas del PNUMA, para hacer el mejor uso de las alianzas y fortalecer la implementación y ejecución de su programa de trabajo 2010-2011 y programas futuros.

El documento se divide en dos secciones. En la sección uno se presenta la política del PNUMA sobre alianzas. En la sección dos, se presentan las directrices para su implementación. El documento se centra en todos los tipos de alianzas que involucran al PNUMA, excepto las asociaciones de la Secretaría de acuerdos multilaterales sobre el medio ambiente, los centros de colaboración del PNUMA y los comités nacionales.

Se elaborarán otros documentos con respecto a las asociaciones de la Secretaría de acuerdos multilaterales sobre el medio ambiente, los centros de colaboración del PNUMA y los comités nacionales. Dichos documentos serán sometidos a discusión y luego serán incorporados a la presente normativa una vez que hayan sido aprobados por el equipo directivo superior.

Cabe notar que cuando se trata de alianzas con organismos del sistema de las Naciones Unidas, la normativa principal se deriva de la Asamblea General, el Secretario General, la Junta de los jefes ejecutivos y, especialmente, del Grupo de

---

<sup>1</sup> Las áreas de concentración del PNUMA son descritas en su estrategia de mediano plazo y sus correspondientes programas de trabajo.

<sup>2</sup> Los objetivos a nivel programático son descritos en cada subprograma del programa de trabajo y de la estrategia de mediano plazo, y la estrategia de implementación se presenta en los marcos programáticos del PNUMA.

las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUMD).

### **Decisiones del equipo directivo superior:**

1. Aprobación de la política sobre alianzas.
2. Incorporación de una dimensión sobre alianzas al proyecto de base de datos del PNUMA que se desarrolla en la actualidad. En la base de datos se incluiría un módulo con información sobre los asociados y se almacenaría información sobre las experiencias del PNUMA en su trabajo con aliados clave. Esta información servirá de apoyo para el personal que toma decisiones, el Grupo de Aprobación de Programas y el Comité de Evaluación de Proyectos, cuando se estudie la práctica de formación de alianzas en el trabajo programático y de proyectos del PNUMA. También permitirá que el PNUMA procure una base equilibrada de asociados, que provengan tanto de países en desarrollo como de países desarrollados. El módulo de la base de datos sobre alianzas sería desarrollado en consulta con la División Regional de Cooperación.
3. La División de Comunicaciones e Información Pública deberá elaborar la política a seguir por los asociados con respecto al uso del logotipo y el nombre del PNUMA.
4. El Grupo de Aprobación de Programas evaluará el enfoque sobre alianzas en los marcos programáticos, y el Comité de Evaluación de Proyectos analizará el enfoque sobre alianzas a nivel de proyecto, para la ejecución del programa de trabajo 2010-2011. La División de Alerta Temprana y Evaluación, como parte de su rol dentro del Grupo de Aprobación de Programas, prestará particular atención a la selección y participación de redes y organizaciones científicas destacadas en los marcos programáticos.
5. La Oficina de evaluación del PNUMA incorporará a los subprogramas los logros previstos y los parámetros de evaluación de proyectos, para garantizar la evaluación del enfoque sobre alianzas aplicado por el PNUMA en la ejecución del programa de trabajo.
6. Las futuras evaluaciones de la normativa serán realizadas de forma periódica, coincidiendo con el calendario de la estrategia de mediano plazo del PNUMA, para certificar que sigue siendo válida y útil, y que está actualizada. Esta iniciativa será encabezada por el equipo directivo superior del PNUMA.

### **Plan de implementación:**

El calendario para implementar las decisiones será el siguiente:

Descripción	Unidad responsable	2009				
		Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
1. Base de datos: definición de tipos de datos para el componente de alianzas	División de Cooperación Regional, en consulta con otras divisiones	X				
2. Incorporación de parámetros para el análisis de alianzas a las evaluaciones del PNUMA y al Plan de Evaluación 2010-2011	Oficina de Evaluación		X			
3. Política para los asociados con respecto al uso del nombre y el logotipo del PNUMA	Sección de Control de Calidad			X	X	
4. Evaluación de los asociados y su rol en la ejecución de cada logro previsto como parte del programa de trabajo, según lo estipulado en los marcos programáticos	Grupo de Aprobación de Programas		X			
5. Evaluación de las redes y organizaciones científicas con las que se formarán alianzas en la ejecución de cada logro previsto como parte del programa de trabajo, según lo estipulado en los marcos programáticos	División de Alerta Temprana y Evaluación		X			
6. Evaluación de la identificación de asociados y su rol, según lo estipulado en los proyectos	Comité de Evaluación de Proyectos				X	X

# Política sobre alianzas y directrices para su implementación

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>4</b>
<b>Sección 1: Política del PNUMA sobre alianzas .....</b>	<b>4</b>
1. Definiciones .....	4
2. Panorama general de alianzas actuales .....	5
3. Propósito y principios clave en las alianzas del PNUMA .....	5
3.1. Propósito y beneficios .....	5
3.2. Principios que rigen las alianzas .....	6
4. Tipos de asociados .....	7
<b>Sección 2: Directrices para la implementación .....</b>	<b>8</b>
1. Modalidades para establecer alianzas .....	8
2. Criterio para la selección de asociados .....	9
3. Esquema operativo .....	9
4. Esquema jurídico .....	10
5. Esquema para compartir y gestionar información .....	10
6. Monitoreo y evaluación .....	11
<b>Evaluaciones futuras .....</b>	<b>11</b>

## Resumen

La gestión ambiental trasciende a las estructuras y políticas institucionales tradicionales en sectores como la silvicultura, la agricultura, las pesquerías, el turismo, la energía, y la ordenación de recursos hídricos y administración de tierras. Favorecer el desarrollo de la gestión ambiental en todo el mundo es parte del mandato del PNUMA, pero no se puede simplificar en cuanto a los caminos necesarios para cumplir con ese mandato, debido a la cantidad de sectores, estructuras institucionales, y esquemas y partes interesadas locales y nacionales que existen. El PNUMA trata con un gran número de asociados: gobiernos; grupos principales y otras partes interesadas de la sociedad civil,<sup>3</sup> entre ellos el comercio y la industria; instituciones académicas y de investigación; autoridades locales; legisladores; y organizaciones internacionales no gubernamentales, incluyendo a organismos de las Naciones Unidas. Es imperativo mejorar la colaboración entre diferentes actores y partes interesadas; por ello, el objetivo de la política sobre alianzas del PNUMA es institucionalizar y perfeccionar las prácticas para hacer el mejor uso de las asociaciones, y fortalecer la implementación y ejecución del programa 2010-2011 y subsiguientes programas de trabajo.

Si bien estas directrices ofrecen un marco común para establecer alianzas impulsadas por el PNUMA, el proceso y el criterio reales podrán aplicarse de manera diferente, según el tipo de asociado y objetivo ulterior.

Sin embargo, cuando el PNUMA sea invitado a unirse a una alianza, los términos de esa asociación deberán coincidir plenamente con el mandato del PNUMA, su estrategia de mediano plazo y su programa de trabajo. Al unirse a una alianza, el PNUMA ayuda a masificar los temas ambientales en las políticas, iniciativas y acciones de los asociados.

Cabe destacar que cuando se trata de alianzas con organismos del sistema de las Naciones Unidas, la normativa principal se deriva de la Asamblea General, el Secretario General, la Junta de los jefes ejecutivos y, especialmente, del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUMD).

Esta política no reemplaza, altera, o extiende reglamentaciones, reglas y procedimientos administrativos relacionados a las adquisiciones, y por lo tanto no es un sustituto para iniciar acciones de adquisición.

## Sección 1: Política del PNUMA sobre alianzas

---

<sup>3</sup> A continuación se nombra a los denominados actores no gubernamentales, de acuerdo a la lista de los nueve grupos principales adoptada por el Programa 21: mujeres, niños y jóvenes, pueblos indígenas y sus comunidades, ONG, autoridades locales, trabajadores y sus sindicatos, comercio e industria, comunidad científica y tecnológica, y agricultores.

Como se subraya en la estrategia de mediano plazo para el período 2010-2013, “el PNUMA reconoce la importancia decisiva de participar junto con las entidades de las Naciones Unidas, las instituciones internacionales, los acuerdos multilaterales relativos al medio ambiente, los organismos de ayuda bilateral, la sociedad civil y el sector privado en el cumplimiento de su amplio mandato en materia de medio ambiente y trata de ser el asociado preferente cuando se abordan cuestiones ambientales”. Asimismo, el PNUMA anuncia que “formulará y ejecutará, junto con sus asociados, programas y proyectos prácticos que respondan a necesidades y prioridades determinadas por los países, a fin de obtener resultados palpables”, una decisión que está alineada con su objetivo general.

## **1. Definiciones**

En el contexto de las Naciones Unidas, se alienta el establecimiento de alianzas, que son definidas en la resolución A/RES/60/215/2005 de la Asamblea General como “relaciones voluntarias de colaboración entre varias partes, tanto públicas como no públicas, en que todos los participantes convienen en trabajar juntos para lograr un propósito común o emprender una tarea específica y, con arreglo a lo que hayan acordado entre sí, compartir riesgos, responsabilidades, recursos y beneficios...”

En el PNUMA, cualquier alianza, colaboración o asociación con partes externas (gobiernos; grupos principales y partes interesadas, incluyendo al comercio y la industria; instituciones académicas y de investigación; autoridades locales; ONG y organizaciones intergubernamentales, incluyendo organismos de las Naciones Unidas) tiene el propósito de alcanzar objetivos comunes. Las alianzas pueden abarcar a dos o más partes, y pueden variar en tamaño e importancia.

## **2. Panorama general de alianzas actuales**

Existen varios ejemplos de alianzas exitosas con el PNUMA, entre ellas la Iniciativa mundial de presentación de informes; la Iniciativa mundial sobre la sostenibilidad del medio electrónico; la Iniciativa financiera para la energía sostenible; la Iniciativa de empresas de viajes en grupo para el desarrollo del turismo sostenible; la Iniciativa mundial para obtener combustibles más limpios; la Iniciativa sobre la pobreza y el medio ambiente del PNUMA-PNUD; el Acuerdo marco del PNUMA-UICN; la Alianza atmosférica sobre la nube marrón; y la Iniciativa para una economía verde.

Se trata de alianzas complejas con múltiples interesados, que abarcan a una amplia gama de actores (que hasta el momento el PNUMA no ha explorado), no solamente involucrados en la consecución de resultados y la implementación, sino que están más enfocados en compartir el conocimiento, aprender, e influir en el debate sobre políticas de gobernanza en los planos nacional, regional y mundial.

Estas alianzas también contribuyen a la creación de capacidad y de marcos de políticas adecuados a nivel nacional, y a la distribución de información de forma compartida. Han ganado más notoriedad, debido a su número y alcance de la variedad de actores, y ya han tenido algún efecto como, por ejemplo, el documento sobre un Nuevo Pacto Verde Mundial, presentado en la Cumbre del G8 en abril de 2009.

El PNUMA intenta acumular conocimiento sobre las experiencias de esas alianzas, incluyendo aquellas con el sector privado o bancos regionales de desarrollo, para cumplir de manera más efectiva con su programa de trabajo.

### **3. Propósito y principios clave en las alianzas del PNUMA**

#### **3.1. Propósito y beneficios**

Acorde a la intención del PNUMA de dar más peso e impacto a su trabajo al responder a las necesidades de los países, y teniendo en cuenta su presencia física limitada en los planos nacional y subregional, las alianzas son indispensables para el cumplimiento de sus programas de trabajo.

En el recuadro 1 se resumen las razones que tiene el PNUMA para establecer alianzas.

#### **Recuadro 1. Razones del PNUMA para establecer alianzas**

El PNUMA se asociará con otras instituciones cuando se prevean uno o más de los intereses comunes o beneficios que se mencionan a continuación:

- Incorporar los temas ambientales al trabajo de los asociados (incluyendo, pero sin limitarlo a organismos de las Naciones Unidas y asociados del sector privado), y a los marcos de desarrollo nacionales y regionales.
- Formar una masa crítica de actores con el conocimiento del sector y la disciplina adecuados, y el acceso necesario a los recursos para desarrollar iniciativas conjuntas.
- Proporcionar capacidad técnica y recursos humanos –indispensables para el cumplimiento de los programas de trabajo del PNUMA– especialmente cuando esa capacidad no existe en la organización.
- Lograr resultados sostenibles y apreciables sobre la base de completar el ciclo desde la creación de conocimientos científicos hasta la formulación de políticas y una mejor implementación.
- Cambios institucionales y de políticas más amplios a diferentes escalas geográficas.
- Canales de difusión, mayor legitimidad y credibilidad, y apropiación de los programas por parte de los interesados.
- Lograr un mayor efecto, sobre la base de las complementariedades y sinergias que existen para obtener resultados comunes, que sean relevantes para los asociados y para el PNUMA en el contexto de su estrategia de mediano plazo y su programa de trabajo.

#### **3.2. Principios que rigen las alianzas**

Independientemente de los acuerdos de cooperación que el PNUMA haya establecido con un asociado, dichos acuerdos deben regirse por los siguientes principios:

1. **Igualdad y respeto mutuo:** Respeto mutuo entre asociados, sea cual fuere el tamaño de su estructura y su poder.
2. **Enfoque orientado hacia los resultados y la calidad:** La asociación deberá ser realista y estar orientada a la acción, con objetivos claros y apreciables. Todos los asociados deberán adherir a normas de calidad que los guiarán a través del período de alianza.
3. **Eficiencia y congruencia con las áreas prioritarias del PNUMA:** Los términos de la participación del PNUMA en una alianza deben coincidir con la estrategia de mediano plazo y su programa de trabajo. Los recursos de todos los asociados deberán utilizarse para mejorar la eficiencia y la eficacia operativas.
4. **Responsabilidad:** La clave del éxito en las alianzas es la habilidad de los asociados de cumplir con los compromisos que han asumido. Debe aplicarse el criterio de selección y de investigación de antecedentes para garantizar la idoneidad de los asociados.
5. **Complementariedad y valor agregado:** Los asociados deberán aprovechar las ventajas comparativas y dar valor agregado al trabajo de la otra parte de forma mutua.
6. **Confianza, transparencia y rendición de cuentas:** Una precondition será establecer objetivos y resultados claros de una manera transparente con respecto a la alianza, para construir confianza entre los asociados, con plazos que deben ser cumplidos. Este esquema debe ser complementado mediante un calendario marco de rendición de cuentas, que se ajuste a las normas jurídicas y de fideicomiso del PNUMA.
7. **Gestión de alianzas:** Los asociados deberán ser mencionados en los marcos o proyectos del PNUMA, y sus datos deberán ser incorporados a la base de datos del PNUMA. Los objetivos y resultados apreciables de la alianza serán monitoreados por medio de informes sobre el progreso de los marcos o proyectos de programas, en los que se delinearán los roles y responsabilidades de los asociados.
8. **Financiación sostenible:** Se debe asegurar la financiación sostenible si ello fuese un requisito para que la alianza funcione. Debido a que la alianza no es un simple acuerdo contractual con el PNUMA, los asociados deberán formular de manera colectiva una estrategia de recaudación de fondos, en consulta con la Sección de Movilización de Recursos del PNUMA.
9. **Reconocimientos:** En los materiales de difusión se deberá reconocer la labor y los aportes de todos los asociados.

10. **Consideración de factores externos:** La consideración de externalidades y compensaciones (costos de transacción frente a resultados) y los efectos de la alianza (consideraciones sustantivas frente a consideraciones políticas) tendrán el mismo peso e importancia durante la instrumentación de las alianzas, sin comprometer sus fines y objetivos.
11. **Acatamiento de las directrices pertinentes para asociarse con el sector privado:** Debido a la creciente importancia de las asociaciones público-privadas que tienen el fin de aportar al logro de los objetivos del desarrollo sostenible, las Directrices de cooperación entre las Naciones Unidas y el sector empresarial (2009) y las Directrices de cooperación entre el PNUMA y el sector empresarial (2004) regirán el trabajo del PNUMA con el sector privado.

Por medio de estos principios se intenta preservar la integridad de las alianzas y la imparcialidad de los asociados, y garantizar que los beneficios mutuos sean transmitidos a todas las partes involucradas. En los casos en que el PNUMA sea invitado a unirse a una alianza, los términos y condiciones de su participación deberán estar alineados con su estrategia de mediano plazo y su programa de trabajo.

#### 4. Tipos de asociados

Sin llegar al extremo en el establecimiento de categorías de asociados, el PNUMA reconoce que debe trabajar junto a aliados que produzcan conocimientos científicos y colaboren en la formulación de políticas con los gobiernos. Dependiendo del objetivo de la alianza, los asociados deberían estar habilitados para perfeccionar y ampliar los proyectos piloto; poseer experiencia en la creación de capacidad; tener experiencia demostrada en la colaboración con distintas partes interesadas; o ser capaces de prestar apoyo en difusión y campañas. Cuando sea pertinente, y como parte del respaldo a la alianza, también deberían poseer la capacidad para proporcionar algunos servicios administrativos.

El PNUMA reconoce ocho categorías funcionales de asociados, como se describe en el cuadro 1.

**Cuadro 1. Tipos de asociados del PNUMA**

Tipos de asociados	Objetivos	Ejemplos de asociados
Redes e instituciones científicas	Aprovechar el conocimiento científico que producen las redes e instituciones de investigación mundiales, regionales, subregionales o nacionales	Grupo consultivo sobre investigaciones agrícolas internacionales; Consejo internacional de uniones científicas; centros de colaboración del PNUMA
Órganos asesores sobre	Aprovechar la experiencia en la	Secretarías de acuerdos multilaterales

políticas, incluyendo instituciones a nivel nacional	formulación de políticas que posean los asociados a nivel mundial, regional, subregional o nacional	sobre medio ambiente (a nivel internacional); PNUMA (a nivel nacional); agrupaciones económicas y políticas regionales (CEPA, ASEAN, entre otras); gobiernos e instituciones nacionales pertinentes
Asociados con la capacidad de ampliar y perfeccionar proyectos, entre ellos instituciones a nivel nacional	Aprovechar la capacidad del asociado de tomar una reglamentación, norma o resultado de un proyecto piloto y ampliarlo a nivel nacional o reproducirlo en situaciones similares	FAO, OMS, PNUMA, Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN); Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF); Reconstrucción Rural en Nepal; gobiernos e instituciones nacionales pertinentes
Instituciones con experiencia en la creación de capacidad	Aprovechar la experiencia de asociados en la creación de capacidad	UNITAR
Asociados para el desarrollo	Aprovechar las destrezas, la experiencia y el conocimiento sobre prioridades para el desarrollo y sobre acciones pertinentes a nivel mundial, regional y nacional	PNUMA; Instituto de Políticas para el Transporte y el Desarrollo; Instituto de Investigación sobre Energía; organismos nacionales pertinentes
Asociados para la inversión	Aprovechar el potencial de inversión de los asociados, en proyectos en los que el trabajo del PNUMA eventualmente lo requiera	Banco Mundial; Banco Africano de Desarrollo; donantes
Sector privado	Aprovechar el potencial del sector privado, empresarial e industrial en masificar las cuestiones relativas al medio ambiente en sus operaciones, y lograr así el desarrollo sostenible	Empresas como LG Electronics, Bayer, o Luo Hong Commercial Banks; empresarios individuales, asociaciones y coaliciones empresariales; iniciativas intersectoriales o concentradas en un sector; fundaciones filantrópicas empresariales
Organizaciones de la sociedad civil	Aprovechar la capacidad de los asociados de realizar campañas y difusión	Red del Tercer Mundo; Red de Diversidad Biológica de los Pueblos Indígenas

Si bien un asociado podría pertenecer a una o más de estas categorías, el PNUMA necesitará trabajar en algunos temas con un abanico de aliados, para garantizar la continuidad de la secuencia *ciencia-políticas-acción-resultados*, y para perfeccionar el vínculo entre el trabajo normativo y operativo.

## Sección 2: Directrices para la implementación

### 1. Modalidades para establecer alianzas

El propósito de las asociaciones puede variar desde acuerdos para un proyecto específico (un trabajo de corta duración y con plazos para los resultados previstos), hasta acuerdos para satisfacer a largo plazo las necesidades de la amplia red del PNUMA y grupos afines, como en el caso de los acuerdos institucionales más estratégicos (por ejemplo, con instituciones científicas). Debe existir flexibilidad para establecer alianzas, porque cada asociación se produce en

una situación específica. Sin embargo, para asegurarse de que la organización no subutilice las ventajas que entrar en alianzas puede traer a los programas del PNUMA, se hacen las siguientes distinciones:

- **Alianzas programáticas:**

Son alianzas que giran alrededor de un tema de interés común abarcado en las seis áreas de la estrategia de mediano plazo; por ejemplo, las alianzas con organizaciones que trabajan en el tema de los servicios de ecosistemas, podrían hacerse parte de una red de instituciones. El propósito de ese tipo de alianzas es garantizar que el conjunto de proyectos del PNUMA sobre un tema en particular, complemente el trabajo de otras organizaciones que trabajan con el mismo tema, y viceversa. El objetivo de estas asociaciones quedaría registrado en los marcos programáticos; generalmente se centraría en un grupo de asociados que trabajan con el PNUMA a un nivel más estratégico. El fin es trabajar con los actores más importantes de un campo específico de forma más estratégica y complementaria. Las alianzas a nivel de marco programático serían gestionadas por la división rectora para el subprograma, en consulta con la división coordinadora pertinente. En caso de que el asociado programático sea una organización regional, la oficina regional encabezará las discusiones con el asociado, en consulta con la división rectora.

- **Alianzas por proyecto:**

Estas asociaciones se definen como un proyecto conjunto con el PNUMA en el cual los roles de cada asociado están descritos de forma explícita. Las alianzas similares a la colaboración que tiene el PNUMA con instituciones financieras por medio de la Iniciativa financiera, o asociaciones público-privadas como la Alianza a favor de vehículos y combustibles menos contaminantes, serían captadas como proyectos del PNUMA. Este tipo de alianza termina cuando se completa el proyecto, y podría ser renovada en un proyecto de seguimiento. Estas alianzas por proyecto serían gestionadas por la división u oficina regional a cargo de entregar los resultados del proyecto específico, bajo la dirección general de la división administrativa para el proyecto. Dentro del proyecto, la gestión de la alianza a nivel global estará a cargo de la división administrativa; a nivel regional y nacional, estará a cargo de la oficina regional.

## ***2. Criterio para la selección de asociados***

Durante el diseño de las actividades del PNUMA, los asociados se seleccionan mediante la evaluación de su capacidad técnica, administrativa y financiera. El personal del PNUMA deberá utilizar el siguiente criterio de selección en el momento de evaluar a los posibles asociados:

## Cuadro 2. Evaluación de capacidad de los asociados

Categorías funcionales	Criterio de selección
Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutralidad e independencia</li> <li>• Capacidad de influir en la agenda política a nivel nacional, regional y mundial</li> <li>• Capacidad de aportar a la agenda de políticas del PNUMA</li> <li>• Buena reputación y credibilidad</li> </ul>
Capacidad técnica / especialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitudes y competencias necesarias para complementar las del PNUMA</li> <li>• Experiencia y conocimiento demostrados</li> <li>• Capacidad de acceder a información y recursos relevantes</li> <li>• Capacidad de aplicar enfoques efectivos para lograr las metas (por ejemplo, métodos participativos y respeto por la diversidad cultural)</li> </ul>
Capacidad de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de planificar, monitorear y coordinar actividades</li> <li>• Capacidad de entregar puntualmente informes periódicos detallados</li> <li>• Capacidad de anticiparse y resolver conflictos</li> <li>• Capacidad de intervenir rápidamente</li> </ul>
Capacidad administrativa y financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de adquirir bienes y servicios de forma transparente y competitiva, a buenos precios y respetando las salvaguardas sociales y ambientales</li> <li>• Capacidad de contratar personal de manera transparente</li> <li>• Experiencia demostrada en la gestión de recursos financieros y humanos</li> </ul>
Marco institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de gobernanza: composición de sus órganos administrativos, grupos interesados, principios de supervisión, estructura organizativa, entre otros.</li> <li>• Estatus jurídico</li> <li>• Averiguación de antecedentes</li> </ul>
Otras alianzas, redes, relaciones externas y vínculos locales / mundiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del contexto regional, nacional y local, e interacción ética con las comunidades o grupos interesados, cuando corresponda</li> <li>• Participación en las redes dentro de su sector</li> <li>• Relación con instituciones relevantes del Estado o del sector privado</li> </ul>

El Grupo de Aprobación de Programas y el Comité de Evaluación de Proyectos aplicarán estos criterios de selección al considerar las alianzas propuestas a nivel de marco programático y de proyectos, respectivamente.

### 3. Esquema operativo

En el cuadro 3 se resumen los diferentes niveles en los que las alianzas figurarán dentro del programa de trabajo.

#### Cuadro 3. Categorías de alianzas dentro del programa de trabajo

Pasos	Alianzas a nivel de <b>marco programático</b>	Alianzas a nivel de <b>proyecto</b>
Propuesta de alianza	Cualquier miembro del personal puede proponer una alianza en un marco programático, al	Cualquier miembro del personal puede proponer una alianza para un proyecto, al explicar:

	<p>explicar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El valor agregado de trabajar con el asociado a nivel programático;</li> <li>• Las ventajas comparativas, roles y responsabilidades del asociado, y el aporte de la alianza a la ejecución de un subprograma o de un logro previsto en el programa de trabajo.</li> </ul> <p>Los coordinadores de subprogramas que trabajan con divisiones u oficinas regionales recomendarán a los asociados más estratégicos en el marco programático, a nivel del logro previsto o subprograma pertinente.</p> <p>Las alianzas recomendadas en los marcos programáticos serían distintas al rol por proyecto específico que podría tener un asociado, aunque un asociado podría estar incluido tanto en el marco programático como en un proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El tipo de trabajo que se realizará durante la alianza;</li> <li>• El valor agregado de trabajar con el asociado, al describir las ventajas comparativas de las que se podría beneficiar el PNUMA, en el contexto de un proyecto incluido en el marco programático.</li> <li>• La razón para elegir a ese asociado en particular, en caso de que existiesen opciones de asociados comparables.</li> </ul> <p>En los lugares donde las alianzas tengan proyectos o actividades, la oficina regional debe participar en la selección de asociados en las primeras etapas.</p> <p>Las divisiones de gestión que trabajen con divisiones y oficinas regionales recomendarán a los asociados más estratégicos para el proyecto.</p>
Aprobación de alianza	<p>Durante la revisión del marco programático, el Programa de Aprobación de Proyectos tomará la decisión final sobre la alianza propuesta, teniendo en cuenta la postura de las oficinas regionales involucradas, en los casos en que las organizaciones regionales formen parte de la alianza dentro del marco programático.</p>	<p>Durante la revisión del proyecto, el Comité de Evaluación de Proyectos tomará la decisión final sobre la alianza propuesta, teniendo en cuenta la postura de las oficinas regionales involucradas, en los casos en que la implementación de un proyecto deba ocurrir en una región o país en particular.</p>

#### **4. Esquema jurídico**

La participación de los asociados será jurídicamente vinculante, al establecer un acuerdo legal que será firmado por todas las partes. La guía para el uso de instrumentos jurídicos y sus correspondientes formularios se encuentra en: <http://intranet.unep.org/ICT/index.asp?id=legal>.

#### **5. Esquema para compartir y gestionar información**

Para poder perfeccionar las alianzas, es indispensable poseer las herramientas, los procesos y los recursos necesarios. El PNUMA debe incorporar a su base de datos sobre proyectos una sección sobre alianzas. El objetivo es establecer la modalidad y el formato para recabar información sobre las enseñanzas que se han adquirido, y proporcionar información relevante y actualizada sobre los asociados y lo que se ha aprendido al trabajar con cada uno de ellos. Sin embargo, el establecimiento de un mecanismo para registrar y divulgar las experiencias dentro del PNUMA no debe ser un pretexto para centralizar la toma de decisiones con respecto a todos los asociados. Cada uno de los miembros del personal del PNUMA tiene la libertad de innovar a nivel de proyecto al mismo tiempo que adhiere a la normativa de la alianza en cuestión, y garantiza la evaluación para aprovechar la asociación por medio de las revisiones del Grupo de Aprobación de Programas y el Comité de Evaluación de Proyectos. La falta de conciencia sobre los proyectos y experiencias existentes, retrasa el aprendizaje institucional, especialmente en la formulación de esquemas de alianza. También a menudo anula la oportunidad de saber sobre la calidad del trabajo de candidatos a asociados que ya han trabajado con el PNUMA. La base de datos del PNUMA sobre proyectos proporcionará la información administrativa necesaria para facilitar la evaluación cualitativa de las alianzas. También le permitirá al PNUMA procurar un equilibrio entre sus asociados, para que sean tanto de países en desarrollo como desarrollados, y provengan de todos los sectores. La evaluación del rendimiento de los asociados que contendrá la base de datos del PNUMA sobre proyectos, será utilizada por el Grupo de Aprobación de Programas y el Comité de Evaluación de Proyectos al momento de considerar las alianzas propuestas por el personal que trabaja a nivel programático y de proyecto.

## **6. Monitoreo y evaluación**

El progreso del PNUMA en su trabajo con asociados será evaluado de forma bianual, sobre la base de información que contengan los informes semestrales de la organización, tanto a nivel de proyecto como de marco programático. Esta información será agregada a los informes que serán revisados de forma semestral por el equipo directivo superior, para evaluar si se están cumpliendo las metas del proyecto. La Sección de Control de Calidad tiene la responsabilidad de verificar que esta información sea incorporada en los informes semestrales.

El plan de evaluación, mientras dure la estrategia de mediano plazo, incluirá parámetros para valorar las experiencias que el PNUMA ha tenido con los diferentes asociados en el curso de la implementación de su programa de trabajo. La oficina de evaluación tiene la responsabilidad de garantizar que estos parámetros estén incluidos en las evaluaciones a nivel de subprogramas, logros previstos y proyectos.

## **Evaluaciones futuras**

Las alianzas reciben la influencia de los cambios que se producen en el entorno político y económico; por eso, para seguir vigentes, estas directrices serán revisadas de forma regular y actualizadas de manera periódica. Cuando pasen cuatro años, y concluya la actual estrategia de mediano plazo, serán revisadas y actualizadas exhaustivamente.