



FONDO MUNDIAL PARA EL AMBIENTE  
INICIATIVA DE DIÁLOGO NACIONAL

**Coordinación Nacional del Fondo  
Mundial para el Ambiente**

# **Lecciones Aprendidas**

**BOLIVIA – CHINA – COLOMBIA – POLONIA – UGANDA**

**Octubre, 2005**



© PNUD, 2005

Todos los derechos reservados

Las opiniones expresadas en esta publicación son exclusivas de los autores y no necesariamente representan las de Naciones Unidas, el PNUD o sus Estados Miembros.

Esta publicación se encuentra disponible en [www.undp.org/gef/dialogue](http://www.undp.org/gef/dialogue) y puede ser totalmente reproducida.

La **Iniciativa de Diálogo Nacional del FMAM** busca fortalecer la apropiación del país y su compromiso con las actividades cofinanciadas por el FMAM a través de procesos de diálogo entre múltiples actores. Los Diálogos Nacionales incluyen actores claves que representan una amplia variedad de intereses nacionales y locales en torno al desarrollo sostenible.

El principal objetivo de la Iniciativa de Diálogo del FMAM es asesorar a los países participantes en:

- (a) Promover el conocimiento detallado de las orientaciones estratégicas, políticas y procedimientos del FMAM
- (b) Fortalecer la coordinación y apropiación del país en torno a las actividades del FMAM y compartir las lecciones aprendidas durante la implementación del proyecto y
- (c) Alcanzar un posicionamiento de las iniciativas del FMAM en los marcos de planificación nacional. Igualmente, mejorar la coordinación y sinergia entre las áreas focales del FMAM y los temas de la convención a nivel nacional.

La Iniciativa de Diálogo implica un proceso de colaboración entre los puntos focales nacionales del FMAM, la Secretaría del FMAM, PNUD, PNUMA y el Banco Mundial. Esta es manejada por el PNUD en nombre de la familia FMAM y se basa en la orientación estratégica proporcionada por la Secretaría del FMAM y un Comité Asesor entre agencias. Para obtener más información por favor contactar a:

Iniciativa de Diálogo Nacional FMAM  
PNUD/FMAM  
304 E. 45<sup>th</sup> St.  
Nueva York, NY 10017  
[www.undp.org/gef/dialogue](http://www.undp.org/gef/dialogue)  
[stephen.gold@undp.org](mailto:stephen.gold@undp.org); [frances.lim@undp.org](mailto:frances.lim@undp.org)

## **Prefacio**

Cada vez más, los socios del desarrollo exploran medios para realzar estrategias que mejoren la coordinación. Teniendo en cuenta que los objetivos del desarrollo han evolucionado durante los últimos años y se han incorporado en las convenciones e instrumentos ambientales tales como los Objetivos de Desarrollo del Milenio y las Estrategias de Reducción de la Pobreza, es claro que la coordinación entre múltiples actores y sectores es esencial para alcanzar el desarrollo sostenible, desde la escala nacional hasta la global.

Dichos enfoques coordinados atienden varios propósitos clave: proporcionan el beneficio del “gran retrato” originando enfoques estratégicos mas integrados con las actividades de desarrollo sostenible y, en un ambiente de colaboración por el desarrollo cada vez mas selectivo, proporcionan oportunidades para apalancar objetivamente recursos limitados.

Con este espíritu, varios países han establecido mecanismos de coordinación nacional para intercambiar información, posicionar y monitorear proyectos cofinanciados por el Fondo Mundial para el Ambiente (FMAM) los cuales incluyen otras actividades. Estos mecanismos involucran una amplitud de agencias gubernamentales y no gubernamentales, organizaciones de base comunitaria, instituciones académicas y de investigación, sector privado y agencias donantes.

En esta publicación, me complace compartir con ustedes los resultados de un estudio de la experiencia de coordinación nacional del FMAM a través de un retrato de las experiencias de cinco países: Bolivia, China, Colombia, Polonia y Uganda. La experiencia de estos países es única, teñida por sus diferentes circunstancias nacionales, pero nuestra esperanza es que los elementos recogidos puedan contribuir a una coordinación más estratégica para los proyectos FMAM en otros países.

Justamente el estudio resalta las actividades de coordinación en este grupo de países, gran parte de las cuales merecen ser aprendidas y compartidas en el transcurso del tiempo, teniendo en cuenta que otros países también orientan cambios ambientales globales a través de mecanismos de coordinación. Dado que las respuestas del país evolucionan, nosotros miramos hacia el futuro para compartir con ustedes sus experiencias por medio de estudios similares cuyos resultados estarán disponibles en los sitios Web de la Iniciativa de Diálogo Nacional y del Secretaría del FMAM.

Octubre 2005

**Len Good**  
**CEO y Presidente**  
**Secretaría del Fondo Mundial para el Ambiente**

## Agradecimientos

**Autores:** Sr. Michael P. Wells y Sra. Seemin Qayum

**Equipo de Estudio:** Sr. Michael P. Wells, Sra. Seemin Qayum, Sr. Stephen Gold (PNUD/FMAM) y Sra. Sulan Chen (Proyecto PNUD Mares del Sur de China)

**Revisores de la Agencia de Implementación y FMAM:**

**Sra. Funke Oyewole** (Secretaría FMAM), **Sr. Neil Pratt** (PNUD/DFMAM), **Sr. Sam Wedderburn** (Banco Mundial/FMAM), **Sr. Juha Uitto** (Unidad de Monitoreo y Evaluación del PNUD) **Sra. Carmen Tavera** (PNUD/DFMAM), **Sra. Alexandra Karekaho** (UNEP/DFMAM), **Sra. Rose Ssebatindira** (PNUD/Kampala), **Sr. Przemyslaw Czajkowski** (Programa de Pequeñas Donaciones del FMAM, PNUD/Warsaw), **Sr. Rusong Li** (PNUD.Beijing), **Sra. Liliana Gonzales** (PNUD/La Paz), **Sra. Elena Correas** (PNUD/Bogota), **Sra. Frances Lim** (PNUD/FMAM).

**Diseñador:** Sr. Marc Gagnon

**Administrador Operativo:** Sr. Stephen Gold

Los socios de la Iniciativa de Diálogo Nacional del FMAM- Secretaría FMAM, PNUD, PNUMA y Banco Mundial- están agradecidos por las ideas valiosas, al igual que por la asesoría y apoyo proporcionado por el equipo de estudio de investigadores de los puntos focales Operativos del FMAM de cada uno de los cinco países participantes entre Abril-Junio del año 2005:

Bolivia, **Sr. Jorge Mariaca**, Director, Director de Biodiversidad, Vice-Ministerio de los Recursos Naturales y el Ambiente del Ministerio de Desarrollo Sostenible, delegado por el Vice-Ministro.

China, **Sr. Wang Bing**, Director, IV División de la Institución Financiera Internacional, Departamento Internacional, Ministerio de Finanzas;

Colombia, **Sr. Alvaro José Rodríguez**, Jefe, Oficina de Relaciones Internacionales, Ministerio del Medio Ambiente;

Polonia, **Sra. Renata Cybulska-Witkiewicz**, Depto. de Cooperación Internacional, Ministerio del Medio Ambiente. Stanislaw Sitnicki; y

Uganda, **Sr. Keith Muhakanizi**, Ministerio de Finanzas

La Iniciativa de Diálogo agradece la asesoría en especie proporcionada por los equipos ambientales de **las oficinas de país del PNUD en Beijing, Bogotá, Kampala, La Paz y Warsaw** al facilitar las visitas de los equipos de estudio.

Los socios de la Iniciativa de Diálogo del FMAM agradecen especialmente la asesoría y orientación proporcionada por el **Sr. Frank Pinto**, Coordinador Ejecutivo PNUD/FMAM, durante el diseño, formulación e implementación de este estudio.

Finalmente, la Iniciativa de Diálogo desea agradecer a más de 90 actores representantes del gobierno e instituciones de la sociedad civil (Ver Anexo 3) quienes compartieron su tiempo e ideas valiosas con los equipos de estudio, sobre sus respectivos mecanismos de coordinación nacional FMAM.

## **TABLA DE CONTENIDO**

### **Lista de Acrónimos**

#### **1. Introducción**

Contexto  
Propósito de este informe

#### **2. Elementos de coordinación**

Qué entendemos por coordinación?  
Categorías de coordinación  
Actividades de coordinación  
Hacer una coordinación efectiva  
Comité de Coordinación del FMAM a Nivel Nacional  
Equipo de Apoyo Técnico para puntos focales

#### **3. Beneficios y Dificultades**

Beneficios de una coordinación nacional del FMAM más efectiva  
Procesos de endoso del proyecto resaltados  
Comprensión y apreciación de la amplitud y profundidad del FMAM  
Mejor flujo de información entre múltiples actores y toma de decisiones  
Facilitar una participación amplia en la programación del FMAM  
Recurso clave para los miembros del Consejo del FMAM  
Monitoreo del proyecto facilitado  
Sostenibilidad del diálogo ambiental global  
Articulación con las convenciones clave facilitada  
Compartir el compromiso con los objetivos globales  
Barreras para una coordinación nacional del FMAM más efectiva  
Los cambios del personal del punto focal obstaculizan la continuidad  
Restricciones de recursos  
Los procedimientos del FMAM continúan frustrando a los actores nacionales  
La amplia participación de actores demuestra dificultad para el logro de propósitos  
Incertidumbre en recursos de programación futura del FMAM, lo cual limita la planificación

#### **4. Hallazgos de los casos de estudio**

Revisión  
Puntos Focales del FMAM  
Cartas: Localización institucional de Puntos Focales (en países receptores del FMAM)  
Miembros del Comité de Coordinación  
Tabla: Punto Focal Nacional del FMAM y Acuerdos de Coordinación en los países visitados  
Funciones del Comité de Coordinación  
Equipo Técnico dedicado  
Miembros del Consejo del FMAM

## **Anexos**

### Anexo 1. Hallazgos por país

Bolivia  
China  
Colombia  
Polonia  
Uganda

### Anexo 2. Tablas comparativas

Financiación del FMAM durante el periodo 1991-2005 – Comparación de los Países casos de estudio  
Comparación de la financiación del FMAM y el ODA

### Anexo 3. Actores consultados en cada país

## Lista de Acrónimos

CDB	Convención sobre Diversidad Biológica
TDP	Taller de Diálogo de País
OP	Oficina del país
PTG	Proyecto de tamaño grande
FMAM	Fondo Mundial para el Ambiente
AI	Agencia de Implementación
PTM	Proyecto de tamaño mediano
IDN	Iniciativa de Diálogo Nacional
FNA	Fondo Nacional Ambiental
ONG	Organización no gubernamental
CDN	Comité Directivo Nacional (FMAM Uganda)
PFO	Punto Focal Operativo
PAEP	Plan de Acción para la Erradicación de la Pobreza
PFP	Punto Focal Político
PPD	Programa de Pequeñas Donaciones (FMAM)
CNUCD	Convención de las Naciones Unidas para Combatir la Desertificación
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
CMNUCC	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático

## **1. Introducción**

### **Contexto**

Los informes de evaluación y rendimiento continuamente han resaltado la necesidad de fortalecer la coordinación del FMAM a nivel nacional, particularmente entre los países receptores menos desarrollados<sup>1</sup>. En numerosas ocasiones, incluyendo los Talleres de Diálogo de País del FMAM, los puntos focales del FMAM y otros actores han solicitado orientación y ejemplos prácticos de la forma en que los países han desarrollado y utilizado los mecanismos de coordinación nacional del FMAM para facilitar articulaciones transversales entre el FMAM y los planes de desarrollo nacionales. Este estudio e informe es una respuesta a dichas solicitudes.

El principal enfoque de este documento es describir y compartir información sobre ejemplos prometedores de coordinación nacional del FMAM. Entre las necesidades más relevantes se encuentran (a) incrementar el conocimiento sobre las prioridades, políticas y programas del FMAM, (b) fortalecer la vinculación de los actores en los programas ambientales globales (c) mejorar las capacidades nacionales para desarrollar e implementar proyectos FMAM y d) fortalecer el papel del FMAM en la contribución a la formulación de políticas nacionales. Debe enfatizarse que este documento no implica una evaluación y no debe entenderse como un mandato.

Cada país miembro del FMAM ha designado oficiales gubernamentales responsables de las actividades del FMAM. Estos puntos focales desempeñan un rol clave al asegurar que los proyectos del FMAM sean dirigidos por el país y se basen en las prioridades nacionales. Como resultado, ellos son el punto central en cualquier esfuerzo por fortalecer la coordinación nacional del FMAM. Generalmente son dos puntos focales: el Punto Focal Político (PFP) que es el responsable de los temas y políticas de gobierno del FMAM y de las comunicaciones con sus miembros constitutivos, mientras que el Punto Focal Operativo (PFO) es responsable, en el país, de la coordinación de los proyectos del FMAM y de otras actividades operativas. En la práctica, los roles exactos desempeñados por el PFP y el PFO varían entre los países.

Las capacidades y eficacia de los puntos focales nacionales del FMAM han sido reconocidas como un tema crucial por dicho Fondo. Actualmente, están orientados por dos programas principales – la Iniciativa de Diálogo Nacional del FMAM lanzada en el año 2004 (siguiendo el Programa del Taller de Diálogo de País) y el Programa Mejorado de Apoyo al Punto Focal que fue adoptado por el Consejo del FMAM en Junio de 2005 (siguiendo el Programa de Apoyo al Punto Focal y Miembro del Consejo del FMAM).

---

<sup>1</sup> Por favor ver el Segundo (2002) y Tercer (2005) Estudio de Rendimiento General del FMAM: <http://www.gefweb.org/MonitoringandEvaluation/MEPublications/OPSmain.html>

Ver también el Informe de Evaluación de los Miembros del Consejo del FMAM y el Programa de Apoyo a los Puntos Focales (2004): [http://www.gefweb.org/Documents/Council\\_Documents/GEF\\_C23/C.23.Inf.12\\_Evaluation\\_Report\\_Focal\\_Point\\_Support\\_FINAL.pdf](http://www.gefweb.org/Documents/Council_Documents/GEF_C23/C.23.Inf.12_Evaluation_Report_Focal_Point_Support_FINAL.pdf)

## **Propósito de este informe**

A nivel nacional, varios países ya han dado pasos importantes para el fortalecimiento de la coordinación del FMAM. Este informe está basado en un estudio reciente, llevado a cabo para aprender y compartir algunas de esas experiencias para el beneficio de los puntos focales del FMAM y de otros actores en todos los países receptores del FMAM, teniendo en mente que este opera en un contexto mas amplio y que se adapta a diversos acuerdos nacionales existentes. En el estudio participaron cinco países siguiendo las recomendaciones de la Secretaría del FMAM, las Agencias de Implementación, los puntos focales nacionales del FMAM y otros; ellos son: Bolivia, China, Colombia, Polonia y Uganda. El principal criterio de selección fue la existencia de un mecanismo de coordinación nacional del FMAM con el potencial de generar un caso de estudio informativo. En la mayoría de las situaciones, este consta de un comité multi sectorial dirigido por uno de los puntos operativos locales del FMAM, mientras que en un solo caso la coordinación del FMAM se encuentra organizada a nivel nacional sin una estructura de comité. Otro criterio incluido fue el balance en el tamaño y distribución geográfica de los países. El equipo de estudio visitó cada uno de estos países durante el periodo comprendido entre los meses de Abril a Julio del 2005.

El principal interrogante que orientó el estudio fue: Hasta qué punto y cómo el comité (u otro mecanismo de coordinación) ha contribuido a la toma de decisiones relacionadas con el FMAM, incluyendo la participación amplia de actores? Otras inquietudes incluidas fueron: Hasta qué punto y en qué forma el comité:

- (a) facilita los procesos de toma de decisiones con múltiples actores relacionados con el FMAM
- (b) facilita el posicionamiento de las consideraciones ambientales en los planes de desarrollo nacional;
- (c) fortalece las comunicaciones entre los puntos focales del FMAM y otros actores nacionales y
- (d) ayuda a establecer o realzar articulaciones institucionales y de socios entre las múltiples áreas focales del FMAM?

Los hallazgos del estudio transmitidos en este informe, están basados en una muestra inicial de cinco países. Se espera que, en un futuro, el alcance del estudio se amplíe para incluir más países y tipos de mecanismos de coordinación nacional del FMAM. Dichos estudios posteriores y documentos de orientación se desarrollarán con base en la respuesta a las necesidades expresadas por los puntos focales del FMAM y por los actores. Es pertinente aclarar que cuando en este informe se mencionan los “comités”, se está haciendo referencia solamente a aquellos comités nacionales del FMAM incluidos en el presente estudio.

El informe se enfoca en procesos de toma de decisión entre múltiples actores a nivel nacional que son relevantes con los temas ambientales globales y con el FMAM. Se entiende que el informe y los ejemplos de casos de estudio descritos aquí, proporcionarán ideas y herramientas útiles para que los países orienten sus necesidades de coordinación

FMAM en una serie de contextos políticos, culturales y económicos. El informe se usará en los Diálogos Nacionales y también circulará en todos los puntos focales del FMAM y entre otros actores y socios del FMAM.

Este informe y el estudio mencionado fueron emprendidos y apoyados por la Iniciativa de Diálogo Nacional del FMAM, una articulación desarrollada por la Secretaría del FMAM y las Agencias de Implementación, la cual se ha implementado durante el periodo 2004-2007<sup>2</sup>. La Iniciativa se construye con base en experiencias de los Talleres de Diálogo de País FMAM (TDP), los cuales se apoyaron en 50 consultas, de las cuales participaron 73 países y más de 5000 actores desde el año 2000 hasta el 2003. De los países visitados por este estudio, Bolivia y Uganda participaron en dicho taller (TDP).

---

<sup>2</sup> Para obtener mas información sobre la Iniciativa de Diálogo Nacional, por favor dirigirse a: <http://www.undp.org/gef/dialogue/index.htm>

## **2. Elementos de Coordinación**

Todos los mecanismos de coordinación nacional del FMAM en Bolivia, China, Colombia, Polonia y Uganda han contribuido significativamente a mejorar la capacidad y eficacia de los puntos focales del FMAM respectivos y a su vez han colaborado para establecer prioridades estratégicas y reforzar la credibilidad de las actividades nacionales del FMAM como un proceso que orienta a los países. Mientras que estos países, tomados como ejemplo – detallado en los últimos capítulos- resaltan las barreras que requieren ser superadas al igual que las dificultades a ser evitadas, los beneficios netos de una coordinación nacional del FMAM más efectiva parece ser considerable.

Este capítulo describe una serie de actividades de coordinación que se están emprendiendo en los países que sirven como casos de estudio. Se identifican los elementos clave de los mecanismos nacionales de coordinación del FMAM, resaltando algunos de los diferentes enfoques. En los capítulos siguientes se comentan los beneficios de una coordinación nacional FMAM más eficaz, al igual que las dificultades a evitarse, proporcionando de esta forma una información mas detallada sobre las experiencias de coordinación de los cinco países examinados.

Es importante reconocer que no existe un enfoque modelo o estándar de coordinación nacional FMAM a ser recomendado. No hay razón para esperar que los países deban adoptar arreglos de coordinación similar y no se ha intentado identificar un modelo único para una réplica a nivel general. Algunos países reciben significativamente más recursos que otros, dado que los contextos políticos, socio-económicos y ambientales varían considerablemente. Por tanto, puede anticiparse una diversidad de enfoques para lograr una coordinación más efectiva.

### **Qué entendemos por coordinación?**

El término coordinación por sí mismo tiene diferentes significados. En algunos contextos la coordinación puede limitarse al intercambio de información sobre las actividades actuales o planificadas, mientras que en otros puede significar un liderazgo decisivo al asegurar que todos los actores se dirijan hacia un propósito común. En los países visitados la interpretación parece ubicarse entre las dos situaciones. El punto focal de China, por ejemplo, señala que su ministerio no desempeña un rol de coordinación “contundente”, sino que intenta proporcionar orientación para otros ministerios y lograr un consenso.

## Categorías de coordinación

Pueden identificarse diferentes categorías de coordinación relacionadas con los programas y proyectos del FMAM:

- (a) A nivel del portafolio nacional general del FMAM, el cual es el principal enfoque de este informe
- (b) Dentro del desarrollo económico, sectores ambientales o áreas focales del FMAM
- (c) Proyectos individuales que cuentan con la colaboración de sectores tradicionales
- (d) Con las principales convenciones ambientales (CDB, CMNUCC, CNUCD)

Todos los países aquí considerados han demostrado un compromiso con la primera categoría, la coordinación del portafolio general. Los límites entre las categorías no son claros, sin embargo, algunos países han hecho más énfasis en una de las categorías. Por ejemplo, la mayoría de proyectos en China mencionan un comité directivo hecho a la medida, que incluye representantes de una serie de ministerios y de instituciones de investigación cuya jurisdicción o experiencia se encuentra relacionada con las actividades del proyecto. Este comité busca asegurar un intercambio adecuado de información y la coordinación tiene lugar en los límites del sector. En Uganda, los puntos focales de las convenciones apuntan específicamente al Comité Directivo Nacional del FMAM y cada uno encabeza un subcomité responsable de transmitir propuestas relevantes de proyecto al comité principal. En Bolivia, el énfasis principal ha sido el diálogo sobre las actividades del FMAM, incluyendo, de forma notable, un mayor rango de actores que otros países y en identificar propuestas de proyecto técnicamente viables que reúnan los criterios del FMAM, mientras que en Colombia el enfoque ha sido este último. Polonia parece tener un enfoque que combina todas estas características.

## Actividades de Coordinación

Quizá el único aspecto más alentador de los comités de coordinación revisados es que muchos profesionales calificados y expertos han mostrado su buena disposición para invertir tiempo y esfuerzos importantes en el proceso, basados en la voluntad y respaldo institucional y no solo eso, sino que estas personas consideraron, casi sin excepción, que este es un esfuerzo valioso aunque en algunos casos les gustaría ver sus esfuerzos realizados. Esta es una muestra importante del apoyo del Consejo, la Secretaría y las Agencias de Implementación del FMAM.

Los casos de estudio del país revelan una serie de funciones y actividades desarrolladas por los comités de coordinación nacional del FMAM como apoyo a los puntos focales del FMAM<sup>3</sup>:

- Endoso del proyecto (los cinco países)
- Monitoreo y evaluación del proyecto/portafolio (Colombia, Uganda)
- Identificación de nuevas oportunidades de proyectos (Colombia, Uganda)
- Coordinación con convenciones a través de los puntos focales (Bolivia, Colombia, Polonia, Uganda)
- Análisis y divulgación de lecciones aprendidas (Polonia, Uganda)
- Diálogos de política sobre temas ambientales globales (Polonia)
- Promoción del FMAM (Bolivia, Colombia, Polonia, Uganda)
- Apoyo al miembro del Consejo del FMAM (los cinco países)
- Cooperan con y apoyan las misiones del FMAM y de las AI (los cinco países)

Los puntos focales del FMAM han recibido apoyo del equipo técnico en el desarrollo de las siguientes funciones:

- Endoso de las propuestas y documentos del proyecto (los cinco países)
- Presentación de proyectos propuestos al FMAM (los cinco países)
- Negociación con la Secretaría y las Agencias de Implementación del FMAM sobre asuntos del proyecto (China)
- Apoyo técnico a los proponentes del proyecto (China)
- Aprobación de acuerdos de implementación y planes de inversión con los proponentes nacionales del proyecto y con las agencias de ejecución (China)
- Supervisión de la implementación del proyecto, orientación de cualquier conflicto entre los proponentes del proyecto, rectificación de cualquier incumplimiento con los acuerdos de donación, revisión detallada de proyectos y su evaluación después de finalizados (China)
- Monitoreo estratégico del proyecto (China)
- Actualización sobre temas, políticas y oportunidades del FMAM (los cinco países)
- Promoción y facilitación de intercambios de información y aprendizaje entre los proyectos (Colombia, China)
- Mantener una lista de expertos (China)
- Socialización de la información sobre el FMAM a nivel nacional dirigido a audiencias mas amplias (Colombia, Polonia, China)
- Promoción del FMAM (Bolivia, Colombia, Polonia, China)
- Respuesta a inquietudes técnicas (Bolivia, Colombia, Polonia, China)
- Mantenimiento de sitios Web (China)
- Apoyo al miembro del Consejo del FMAM (los cinco países)
- Cooperar con y apoyar las misiones del FMAM y de las AI (los cinco países)

---

<sup>3</sup> China no cuenta con un comité nacional de coordinación del FMAM y por ende no figura bajo este encabezado.

- Desarrollo y mantenimiento de bases de datos nacionales sobre proyectos del FMAM (Polonia, Uganda)

### **Haciendo una coordinación efectiva**

Quizá el factor más importante que determina la eficacia de la coordinación nacional del FMAM es el liderazgo. Los mecanismos de coordinación que han trabajado bien han sido dirigidos por ministerios influyentes y han sido originados por puntos focales quienes fueron funcionarios del gobierno comprometidos, dinámicos y bien informados. Los mecanismos de coordinación también requieren el respaldo de la política nacional y el compromiso para orientar temas ambientales globales o nacionales que puedan ser apoyados por el FMAM. Los procesos de coordinación también confían en participantes individuales de las agencias del estado, algunas veces en la sociedad civil y en otras ocasiones en las Agencias de Implementación del FMAM. La participación y compromiso permanente de dichos individuos quienes son ampliamente reconocidos y respetados, favorece el prestigio y la autoridad del comité, dado que su responsabilidad permite percibir que las decisiones de este son sensatas, justas y transparentes.

#### Factores que facilitan la eficacia del comité en China

La eficacia de los comités directivos del FMAM y de otros proyectos financiados internacionalmente y el incentivo de los ministerios por cooperar con China ha incrementado debido a (1) el considerable poder de convocatoria de las agencias de ejecución- frecuentemente la Administración Estatal para la Protección Ambiental, la Comisión Nacional de Reforma y Desarrollo o el Ministerio de Agricultura, (2) desarrollo de reuniones de articulación del comité en seminarios sobre temas técnicos clave o reuniones sobre nueva información política valiosa para otros socios y (3) se comparten recursos del proyecto con otros actores diferentes a la agencia de ejecución principal, especialmente a nivel local.

Los casos de estudio examinados sugieren que aquellos países interesados en fortalecer la coordinación nacional del FMAM deben considerar con cuidado sus oportunidades bajo dos categorías, un comité nacional de coordinación del FMAM y un equipo de apoyo técnico para los puntos focales.

#### **Comité nacional de coordinación del FMAM**

Con frecuencia un comité nacional de coordinación FMAM estará dirigido por uno de los puntos focales del Fondo.

Los atributos claves de la eficacia de los comités parecen ser:

- Notable liderazgo
- Amplia participación de los actores nacionales, incluyendo la sociedad civil.
- Un rol cuidadosamente considerado (de cualquiera) de las Agencias de Implementación del FMAM, incluyendo su posible estatus, ya sea como integrante o como observador del comité.
- Reuniones regulares bajo procesos bien planeados para revisar y discutir propuestas de proyectos antes de su endoso.
- Oportunidades para que los miembros aprendan más sobre temas ambientales globales y políticas y programas del FMAM, quizá con el apoyo de las Agencias de Implementación.
- Énfasis en la promoción de las actividades y prioridades del FMAM.
- Articulación efectiva con puntos focales y actividades de la convención.
- Un rol adecuado con respecto al monitoreo y evaluación estratégica de los proyectos del FMAM y del portafolio en general.
- Crecimiento y evolución del rol del comité en el tiempo, con énfasis en el inicio de proyectos y desarrollo de revisiones independientes del portafolio, dado que los miembros ganan en experiencia y confianza.

#### Equipo de apoyo técnico a los puntos focales

El equipo de apoyo técnico puede estar disponible para el punto focal de su ministerio (como en Uganda), en una institución independiente del punto focal (como en Polonia) o en una unidad dedicada del FMAM (como en China). Sin dicho apoyo técnico en el lugar, el rol del punto focal es variable, especialmente si este también es miembro del Consejo del FMAM. Los recursos parecen ser un limitante clave. Los países necesitan realizar algunas evaluaciones de los recursos humanos y financieros que están dispuestos a invertir en apoyo técnico para el punto focal, que pueden estar muy relacionados con sus expectativas de apoyo futuro por parte del FMAM. Las actividades más promisorias que pueden ser priorizadas por el punto focal con apoyo técnico, diferenciando entre actividades Básicas y Complementarias, incluyen las siguientes:

#### Actividades básicas

- Análisis, hallazgos reales y gestión de las revisiones para apoyar el endoso de las propuestas del FMAM y documentos de proyecto
- Actualizarse en los temas, políticas y oportunidades del FMAM
- Operar como una secretaria del comité nacional de coordinación del FMAM.
- Socialización a una audiencia más amplia de la información sobre temas y actividades del FMAM a nivel nacional
- Promoción del FMAM
- Respuesta a las inquietudes técnicas
- Monitoreo estratégico de los proyectos
- Mantenimiento, a nivel nacional, de un sitio Web del FMAM

### Actividades complementarias

- Negociación con las Agencias de Implementación del FMAM sobre temas de los proyectos.
- Proporcionar apoyo técnico a los proponentes de proyectos y a las agencias ejecutoras.
- Aprobar los acuerdos de implementación del proyecto y planes de inversión con los proponentes nacionales y agencias de ejecución.
- Supervisar la implementación del proyecto, dirimir cualquier discusión generada entre los proponentes del proyecto, rectificar cualquier incumplimiento con los convenios de los donantes, revisar detalladamente los proyectos y realizar evaluaciones después de que estos terminen.
- Promoción y facilitación de intercambios de información y aprendizaje entre los proyectos.
- Mantenimiento de un listado de expertos a nivel nacional e internacional.
- Apoyo al miembro del Consejo del FMAM.
- Cooperar con y apoyar las misiones del FMAM y de las AI.
- Desarrollo y mantenimiento a nivel nacional de bases de datos sobre proyectos FMAM o mejorar el acceso a dichas bases, incluyendo los documentos traducidos.

### **3. Beneficios y Dificultades**

Con base en los cinco casos de estudio de los países, este capítulo revisa los beneficios de una coordinación nacional del FMAM mas efectiva al igual que las dificultades a ser evitadas, incluyendo ejemplos específicos del país.

#### **Beneficios de y barreras que enfrenta una coordinación nacional del FMAM mas efectiva**

##### *Beneficios de una coordinación nacional del FMAM más efectiva*

- Se mejora el proceso de endoso del proyecto.
- Se comprende y aprecia de manera detallada el FMAM.
- Se incrementa el flujo de información y toma de decisiones entre los múltiples actores.
- Se facilita una participación más amplia en la programación del FMAM.
- Es un recurso clave para los miembros del Consejo del FMAM.
- Se facilita el monitoreo del proyecto.
- Se sostiene el diálogo ambiental global.
- Se facilita la articulación con convenciones clave.
- Se comparten los compromisos con los propósitos del FMAM.

##### *Barreras que enfrenta una coordinación nacional del FMAM más efectiva*

- Los cambios en el personal del punto focal obstaculizan la continuidad.
- Los recursos son limitados.
- Los procedimientos del FMAM continúan frustrando a los actores nacionales.
- Una amplia participación de actores dificulta el logro de los propósitos.
- Incertidumbre en la programación de futuros recursos por parte del FMAM, limitando así la planificación.

#### **Beneficios de una coordinación nacional del FMAM más efectiva**

##### Mejoramiento en el proceso de endoso del proyecto

Dentro del ciclo del proyecto en el FMAM, su endoso es un trabajo clave de los puntos focales. La experiencia general del FMAM ha determinado que concentrar dicha responsabilidad en manos de una persona o de pocas personas no siempre es una solución óptima, particularmente cuando la persona nombrada no trabaja de manera cercana con las agencias de ejecución nacional del proyecto. El retraso en el endoso puede ocasionarse por la cantidad de trabajo del punto focal al igual que por el cambio logístico en la obtención de una asesoría técnica adecuada, acompañada algunas veces por una

percepción de toma de decisiones parciales o no transparentes. Estos problemas han surgido por la expansión continua del programa del FMAM en áreas nuevas y relativamente complejas que están dependiendo, cada vez, mas de una o dos personas para el monitoreo.

Los mecanismos de coordinación nacional descritos aquí orientan directamente esas preocupaciones, incluyendo a expertos técnicos relevantes y representantes de sectores clave en el proceso de diálogo y toma de decisiones que conllevan a que esta situación mejore. Una vez que un grupo de actores con amplia representación considera y endosa un proyecto (o recomienda que lo haga el punto focal), se constituye como una señal clara de que el proyecto es viable, dado que es consistente con las políticas y prioridades nacionales y que es complementario con otras iniciativas existentes o planificadas- en otras palabras, el endoso bajo estas circunstancias constituye una expresión no ambigua de la apropiación nacional.

Para que este proceso se desarrolle sin incidentes y efectivamente, las agencias de ejecución nacional, al igual que las Agencias de Implementación del FMAM, necesitan asegurar que los conceptos del proyecto atraen la atención del punto focal y son compartidos con el comité nacional de coordinación en una etapa relativamente inicial, permitiendo un tiempo amplio de discusión y la orientación de cualquier tema. Esto puede ayudar a minimizar la frecuente presión ejercida sobre los puntos focales y algunas veces sobre los comités de coordinación nacional, para que endosen, con poca antelación, un proyecto complejo técnicamente o innovador con el cual no están familiarizados.

#### Posicionamiento del comité directivo nacional del FMAM en Uganda

El punto focal del Ministerio de Finanzas, Planificación y Desarrollo Económico convoca al comité directivo nacional del FMAM bajo un acuerdo institucional que refleja convenios similares para coordinar todas las actividades de donaciones internacionales en Uganda, lo cual incrementa el flujo como un apoyo presupuestal integral mas que como proyectos separados. Las estructuras de coordinación formal están bien establecidas, especialmente en temas transversales como ambiente, género y VIH/SIDA. Todas las actividades del FMAM apoyadas por el gobierno necesitan ser consistentes con, e incluidas en el sector relevante del Plan de Acción para la Erradicación de la Pobreza; los puntos focales de las diferentes convenciones/acuerdos ambientales internacionales son necesarios para tener en cuenta las prioridades nacionales establecidas en el Plan de Acción para la Erradicación de la Pobreza (PAEP) mientras que se desarrollan proyectos potenciales del FMAM.

## Comprensión y apreciación detallada del FMAM

Trabajando junto con los legisladores y/o equipo técnico de una serie de sectores e involucrándolos en la coordinación nacional del FMAM se han comprendido mejor los objetivos, programas y políticas del FMAM, dado que estas personas comparten experiencias y perspectivas mientras que reciben información sobre acontecimientos relacionados con el FMAM. Los miembros del comité nacional de coordinación han enfatizado en las experiencias de aprendizaje personal importantes que se originan a raíz de su participación en este proceso, dado que comprenden mejor los temas ambientales globales, las políticas y programas del FMAM y los esfuerzos que se están haciendo en sus países para orientar estos temas. Cuando estos participantes regresan a sus sectores, departamentos, institutos de investigación, etc., se encuentran mejor equipados para compartir esta información con una audiencia más amplia.

### Comunicando cómo trabaja el FMAM en Colombia

En el año 2000, el PFO con apoyo del PNUD, BM y FMAM publicó un folleto sobre el criterio nacional de selección de proyectos del FMAM, el cual se distribuyó ampliamente. Dicho folleto contiene información sobre el FMAM, el criterio de éste para la presentación de proyectos, tipos de financiación disponible, ciclo del proyecto, criterio nacional para la presentación de propuestas, mecanismos de coordinación nacional y participación pública y ciudadana.

## Incremento del flujo de información y toma de decisiones entre múltiples actores

Los mecanismos de coordinación nacional del FMAM han facilitado varios tipos de flujo de información:

- Entre los puntos focales y las instituciones opera en todos los sectores clave relacionados con temas ambientales globales, lo cual fue evidente en todos los países visitados.
- Entre la línea de ministerios que, generalmente, no intercambian información. Estos comités también cooperan activamente con los ministerios trabajando en otros sectores o áreas focales del FMAM, tal como se reportó en China y Polonia. Las interacciones, en el contexto de los comités de coordinación nacional del FMAM, no solo han facilitado la resolución de temas operativos y de aprobación relacionados con los proyectos del FMAM, sino que también han generado nuevas áreas de colaboración que de otra manera no hubiera sido posible contar con ellas.
- Entre agencias gubernamentales y ONGs. Aunque la participación de ONGs en los comités de coordinación nacional ha sido limitada, excepto en Bolivia, la experiencia de los Comités Directivos Nacionales del Programa de Pequeñas Donaciones del FMAM ha mostrado con claridad una variedad de contextos

diferentes en cada país que articulan su participación en cuerpos legislativos, contribuyendo de esta forma, a construir de manera conjunta entre las agencias del gobierno y ONGs el conocimiento y apreciación requerida.

- La tarea específica del fondo ambiental nacional fue la socialización de la información cumpliendo así con la función del PFO en Polonia, mientras que las ONGs sombrilla sirven al comité nacional de coordinación como divulgadores de información a una comunidad más amplia de ONG en Bolivia.
- El compartir información con autoridades locales parece ser cada vez más importante, dado que muchos países descentralizan sus mecanismos de gobierno generando, de esta manera, que entre las agencias gubernamentales locales y sus socios no gubernamentales exista mayor interés en los proyectos del FMAM
- Particularmente, los actores de Bolivia y Polonia enfatizaron en la importancia del diálogo del comité nacional de coordinación contribuyendo a incrementar la transparencia en la toma de decisiones relacionadas con el gasto público.

#### El Fondo Nacional Ambiental como punto focal operativo en Polonia

El PFO es la Fundación EcoFondo que es el fondo ambiental de Polonia. Este PFP hace parte del Ministerio de Relaciones Exteriores y es quien preside el comité nacional de coordinación del FMAM. En el año 2000, EcoFondo fue nombrado voluntariamente como el PFO y durante el periodo 2000 - 2001 EcoFondo destinó un presupuesto de \$8,500 proveniente de la Secretaría del FMAM para (1) desarrollar una base de datos de los proyectos FMAM en Polonia; (2) preparar un folleto sobre los resultados alcanzados y las lecciones aprendidas en los proyectos del FMAM; (3) traducir y socializar información sobre los nuevos programas operativos del FMAM; (4) proporcionar apoyo técnico a los proponentes de proyectos.

#### La Oficina del FMAM en China

En septiembre del año 2000, se estableció esta oficina, junto con MF y AEPA, “para cumplir de forma adecuada los roles y responsabilidades de China con relación a las convenciones internacionales, buscando así, el manejo adecuado de los proyectos del FMAM”. Actualmente, incluye cuatro profesionales técnicos orientados por un director, quienes desempeñan un papel importante en la coordinación, socialización de información, capacitación y fortalecimiento de capacidades relacionadas con las actividades del FMAM. En el transcurso del tiempo, ha expandido su capacidad y ha desarrollado una familiaridad considerable con las políticas, procedimientos y lenguaje especializado del FMAM. Entre las actividades que ha realizado se encuentran:

- Estudio de las estrategias y políticas del FMAM al igual que de las convenciones ambientales internacionales y propuesta de posibles respuestas gubernamentales. Cada día, la oficina comienza revisando el sitio Web del FMAM para enterarse de los acontecimientos nuevos, los cuales son traducidos y socializados a los actores nacionales en la medida de lo necesario.
- Respondiendo inquietudes hechas por los proponentes potenciales de proyectos sobre su elegibilidad y alienta a aquellos que parecen ser elegibles y promisorios.
- Informa y capacita a los socios gubernamentales, tanto existentes como potenciales, sobre aspectos del FMAM
- Capacita a las oficinas de administración del proyecto en la elaboración de presupuestos e informes financieros
- Promueve y facilita los intercambios de información entre los proyectos, incluyendo el acceso a listados de expertos, mejores prácticas y experiencias de inversión con las Agencias de implementación
- Prepara documentos para las reuniones de Consejo del FMAM
- Socializa información a los actores nacionales y a la comunidad internacional sobre el FMAM en China

La Oficina del FMAM en China parece desempeñar un rol importante en el apoyo a las unidades de administración de proyectos individuales, cuyo equipo profesional, con frecuencia, es inexperto en cuanto a procedimientos del FMAM o de las AI, especialmente en temas de presupuesto e inversión. Las diferentes oficinas de administración de proyectos del FMAM al igual que las agencias de ejecución nacional de proyectos, expresaron la existencia de una comunicación regular con la Oficina del FMAM en China, quien ha proporcionado información importante sobre el FMAM y las políticas y procedimiento de la Agencia de implementación e igualmente ha permitido un acceso importante a experiencias relevantes, a las mejores prácticas y a expertos.

#### Se facilita una participación mas amplia en la programación del FMAM

Los comités de coordinación nacional proporcionan una oportunidad importante para ampliar el rango de actores a ser incluidos en la toma de decisiones relacionadas con las actividades del FMAM. Todos los comités considerados en este documento incluyen un amplio rango de agencias gubernamentales nacionales al igual que organizaciones de investigación en temas políticos y técnicos. En Polonia y Uganda la participación de ONGs ha sido limitada, mientras que Bolivia ha demostrado los beneficios de facilitar un dialogo amplio con ONG consistente con las políticas del FMAM en cuanto a procesos de participación se refiere.

En Bolivia, las ONGs permanentemente buscan oportunidades para desarrollar proyectos FMAM de tamaño mediano, hecho que se facilita dada la participación de dos redes de ONG y de otras organizaciones de la sociedad civil en el Comité Nacional del FMAM. Este comité fue establecido para proporcionar un espacio de diálogo entre múltiples actores tanto gubernamentales como no gubernamentales; las deliberaciones son claras, abiertas y transparentes, las relaciones son horizontales y se pueden presentar discrepancias dado que todos pueden expresar sus puntos de vista.

Todos los comités de coordinación nacional también se encuentran bien ubicados con el propósito de fomentar una participación amplia a nivel del proyecto. En Polonia un proyecto propuesto no fue aceptado por el comité nacional de coordinación debido a que se endosaron consultas inadecuadas después de haber concertado y divulgado un programa de consulta amplia.

#### Amplia participación en Bolivia

En el Comité existe una representación cercana a la igualdad de actores gubernamentales y no gubernamentales. El primero incluye varios ministerios que cubren áreas de importancia para el FMAM y el segundo incluye ONGs, organizaciones gremiales, la academia y el sector privado. El Comité del FMAM incluye representantes de las siguientes instituciones: el PFO es el Vice-Ministerio de Recursos Naturales y Medio Ambiente; el PFP es el Vice-Ministerio de Inversión Pública y Financiación Externa; también se encuentran el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Vice-Ministerio de Energía e Hidrocarburos, el Vice-Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, la Liga de Defensa del Medio Ambiente (LIDEMA, una ONG sombrilla con 30 organizaciones miembro), la Unión Nacional de Organizaciones de Acción Social (UNOAS, una institución sombrilla de ONGs de desarrollo social), el Instituto de Ecología, UNSA (Universidad de San Andrés, La Paz); la Confederación de Empresas Privadas de Bolivia (CEPB, representadas por uno de sus miembros, la Cámara Nacional de Industria), la Confederación de Indígenas de Bolivia (CDIBO) y las Agencias de Implementación del FMAM (PNUD, Banco Mundial) como observadores.

De acuerdo a los miembros del comité:

- El Comité del FMAM se estableció en un momento en el cual los sectores ambientales se caracterizaban por ser una forma virtual de gobierno y de comités de proyecto con múltiples actores. Se considera que el modelo de dicho Comité es óptimo al incluir tanto estado como sociedad civil, dado que abarca todos los sectores que se estiman necesarios para el proceso, incluyendo especialistas técnicos. Los miembros dijeron que el gobierno respeta todas las decisiones tomadas por el Comité sobre aprobación de proyectos.
- Debido a su tamaño y diversidad, algunas veces es difícil y complicado manejar el comité del FMAM. Sin embargo, sus miembros endosaron por unanimidad su modelo y composición e igualmente, tanto miembros como observadores, consideran que este

comité es bastante efectivo y sensato en términos técnicos.

- La participación es crucial y central para la conservación efectiva – este es un slogan en el que fueron enfáticos. Parte de la responsabilidad del Comité es asegurar que exista una participación real – espacios para expresar diversas opiniones e intercambiar información- en las propuestas de proyecto del FMAM desde la etapa de diseño en adelante.

### Recursos claves para los miembros del Consejo del FMAM

Algunos de los mecanismos de coordinación descritos aquí fueron iniciados por entusiastas particulares y acometidos puntos focales del FMAM quienes no solo merecen respeto entre los actores nacionales sino que representan múltiples Distritos Electorales de su país en el Consejo del FMAM. El hecho de tener al punto focal/presidente del comité nacional de coordinación sirviendo al Consejo del FMAM parece haber disparado los procesos nacionales en, por ejemplo, Polonia y Uganda, dado que los miembros del comité se sienten realmente como parte de un proceso internacional mas amplio. Todos los comités de coordinación ayudaron al punto focal/Miembro del Consejo del FMAM a revisar temas, desarrollar posiciones y de una u otra forma a preparar reuniones del Consejo del FMAM y por tanto desempeñaron un papel importante en la interpretación y socialización de los resultados de esas reuniones.

### Facilidad en el monitoreo del proyecto

En los casos en que el punto focal no es el directo responsable de monitorear la implementación de los proyectos del FMAM, algunos de los mecanismos de coordinación nacional descritos aquí han tomado la iniciativa de conducir esfuerzos de monitoreo, proporcionando una mayor evidencia del compromiso de dichos comités frente a la apropiación nacional del proyecto.

Estas iniciativas han incluido el invitar a agencias de ejecución nacional del proyecto a hacer presentaciones para las reuniones del comité de coordinación (Polonia), a desarrollar talleres anuales que incluyen visitas de campo al proyecto e informes sobre los proyectos en marcha (Uganda), a realizar revisiones periódicas del estado de ejecución del proyecto (Colombia) y a desarrollar una revisión completa del portafolio FMAM nacional (China). Los comités de coordinación en Bolivia y Polonia manifestaron un gran interés en ampliar su rol de monitoreo aunque ambos enfrentan limitaciones económicas.

Los comités enfatizaron que ellos deberían tener acceso periódico a los informes de evaluación de proyectos una vez hayan concluido o del monitoreo de las Agencias de

Implementación, debido a que la opinión sobre el rendimiento del proyecto parece un ingrediente esencial de decisión sobre el endoso de futuras propuestas de proyecto.

Esos esfuerzos de monitoreo no solo incrementan la confiabilidad nacional sino también ayudan a asegurar que los objetivos y el progreso realizado por los proyectos alcance una audiencia mucho mas amplia que la agencia de ejecución del proyecto, la cual puede ser un departamento relativamente pequeño dentro de un solo ministerio y la respectiva Agencia de Implementación del FMAM. Para que los comités de coordinación tengan mejor idea de la implementación de los proyectos existentes, sus decisiones sobre endoso de futuros proyectos deben basarse en una mejor información.

Monitoreo de proyectos FMAM por los comités de coordinación nacional y puntos focales del FMAM

*China:* Los ministerios que ejecutan proyectos nacionales están obligados a informar con periodicidad el estado de avance y a rendir evaluaciones post proyecto. Con frecuencia, el Ministerio de Finanzas (el punto focal) es invitado a reuniones anuales de proyecto y a otros eventos relacionados. En el año 2004, el Ministerio de Finanzas y la Oficina FMAM de China (descrita con anterioridad) comisionaron a expertos independientes el primer estudio nacional de efectividad de proyectos FMAM (resultados pendientes). Se espera que esta evaluación se repita periódicamente.

*Uganda:* En el 2001, con el lanzamiento del Comité Directivo Nacional del FMAM se realizaron dos talleres importantes: una revisión del portafolio actual del FMAM y el Taller de Diálogo de País para sensibilizar actores sobre las actividades, procedimientos y oportunidades disponibles bajo la financiación del FMAM. Posteriormente, el CDN ha realizado revisiones anuales del mencionado portafolio con el propósito de monitorear las actividades del FMAM incluyendo visitas de campo al proyecto por miembros del CDN y reuniones técnicas con el Coordinador Regional PNUD FMAM.

### Sostenibilidad del diálogo ambiental global

El FMAM desempeña un papel vital al colaborar en el mantenimiento de diálogos nacionales sobre temas ambientales globales en los países beneficiarios, un papel que, hasta el momento, no puede ser desempeñado por otra organización. Los actores de los países visitados han resaltado la contribución clave de sus comités de coordinación nacional FMAM o de mecanismos similares que ayudan a sostener este diálogo ambiental global, particularmente durante periodos en que la atención nacional se enfoca en otros objetivos, por ejemplo, en la crisis política o económica.

### Mantenimiento de la atención sobre temas ambientales globales en Polonia

Los miembros del comité nacional de coordinación del FMAM en Polonia enfatizaron que sus actividades ayudaron a que el diálogo ambiental nacional incluyera temas globales durante un periodo en el que las negociaciones entre EEUU y Polonia tendían a eclipsarse por otras consideraciones.

### Facilidad en la articulación con convenciones clave

En Uganda el comité nacional de coordinación FMAM incluye puntos focales para los principales convenios ambientales internacionales y cada uno de ellos dirige un subcomité con la responsabilidad de presentar ante el comité, los conceptos del potencial proyecto FMAM. En Colombia una prioridad es el fortalecimiento de la articulación entre los planes y programas nacionales para la implementación de las convenciones y su aplicación en la financiación del FMAM.

### Articulación del FMAM con las convenciones en Uganda

El Comité Directivo Nacional del FMAM incluye los puntos focales del gobierno para la CDB, CMNUCC y CNUCD, cada una de las cuales tiene su propio subcomité que presenta a consideración del CDN las ideas y proyectos FMAM posibles. El punto focal para la CDB y COP es la Autoridad Nacional de Manejo Ambiental, para CMNUCC es el Departamento de Meteorología del Ministerio de Agua, Tierras y Ambiente y para CNUCD es el Ministerio de Agricultura, Industria Animal y Pesca, el cual también es responsable del área focal del FMAM de degradación del suelo, mientras que el Director de Desarrollo del Agua (DDA) del Ministerio de Agua, Tierras y Medio Ambiente es el punto focal en el tema de aguas internacionales. Todos ellos se encuentran coordinados por el CDN del punto focal del FMAM.

### Se comparten los compromisos con los propósitos del FMAM

Ya se ha enfatizado en la importancia de la contribución de los diferentes miembros de los comités de coordinación nacional del FMAM. Existe un interés paralelo con la estructura de Comité Directivo Nacional (CDN) del Programa de Pequeñas Donaciones del FMAM (PPD), que actualmente opera en mas de 70 países; de hecho, algunos individuos en Bolivia, Polonia y Uganda son miembros tanto de los comités de coordinación nacional del FMAM aquí examinados como del CDN (China no participa en PPD y este programa aún no funciona en Colombia).

Generalmente, el CDN se compone de 5 a 15 individuos respetados y con experticia que hacen parte de ONGs, instituciones científicas y académicas, otras organizaciones de la sociedad civil y del gobierno. A pesar que la mayoría provienen del sector no

gubernamental, los gobiernos siempre están representados. Un principio clave del PPD es que la participación en el CDN no tiene retribución monetaria, aunque se reconocen los gastos de viaje generados en las visitas de campo a proyectos. Durante los 13 años de existencia del PPD, el mecanismo del CDN ha mostrado eficacia en la selección de proyectos, orientación política y promoción del programa, incluso con solicitudes considerables a los miembros del comité. La evaluación global más reciente del PPD argumenta que los miembros del CDN merecen mayor reconocimiento en el papel voluntario e importante que desempeñan y recomendaron invertir más recursos en actividades de crecimiento profesional para ellos, de tal forma que se beneficie tanto el PPD como FMAM<sup>4</sup>. Los procesos de toma de decisiones entre múltiples actores del CDN han influenciado los diálogos nacionales de política, proporcionando resultados notables en las experiencias aprendidas en los proyectos que llaman la atención de los legisladores gubernamentales. A pesar que existen pocos ejemplos claros de la influencia directa de los comités de coordinación nacional del FMAM en las políticas del gobierno, su potencial parece ser grande.

#### Integración del FMAM con el sistema nacional ambiental de Colombia

En Colombia, el Comité del FMAM y las iniciativas se encuentran integrados al Sistema Nacional Ambiental, en el cual el Ministerio del Medio Ambiente (PFO) desempeña la función de coordinación al aportar de manera conjunta con políticas, normas, actividades, recursos, programas e instituciones que permiten la implementación de los principios ambientales de la Constitución y de la Ley Ambiental de 1993. El Sistema Nacional Ambiental está integrado por el Ministerio, las corporaciones autónomas regionales, las entidades territoriales (municipios y departamentos) y los institutos de investigación registrados y adjuntos al Ministerio.

#### **Debilidades a evitar**

##### Los cambios de personal en el punto focal impiden la continuidad

El importante apoyo proporcionado por los comités de coordinación nacional de Polonia y Uganda a los respectivos miembros del Consejo del FMAM ya se enfatizó. No obstante, en ambos casos, se presentó un debilitamiento inmediato cuando se trasladaron los individuos clave de sus funciones de punto focal y cuando el puesto en el Consejo del FMAM cambió a otro país. A pesar que existen indicios de que esta situación pudo superarse tanto en Polonia como en Uganda, estos ejemplos ilustran la vulnerabilidad de los mecanismos de coordinación no institucionalizados frente a un cambio de líder, que puede ocasionar una pérdida de la memoria institucional, en caso de no mantener su continuidad

<sup>4</sup> Por favor remitirse a: Informe de la Tercera Evaluación Independiente del Programa de Pequeñas Donaciones del Fondo Mundial para el Medio Ambiente, 1999-2002: <http://sgp.undp.org/download/SGP3IE2003.rtf>

Las experiencias de los casos de estudio también sugieren que la comunicación entre los miembros del consejo del FMAM y los otros países en su distrito electoral pueden beneficiarse de una atención y apoyo más cercano. Por ejemplo, los miembros del comité nacional de coordinación del FMAM quienes se reunieron con los miembros del equipo de estudio en todos los países visitados (excluyendo China) y con algunos puntos focales, desconocían la adopción futura, por parte del FMAM, del Marco de Transferencia de Recursos, el cual ha estado sometido a una discusión intensa dentro del FMAM durante los últimos años.

En Bolivia, el comité, que cuenta con diez años de existencia, ha sobrevivido extraordinariamente a diferentes cambios del gobierno y puntos focales durante los últimos años. Dado el contexto general de cambio político y flujo en el país, han existido seis Ministros de Desarrollo Sostenible y seis Vice-Ministros de Recursos Naturales y Medio Ambiente en los últimos dos años. Esto implica que la capacidad del PFO para manejar y coordinar los asuntos del FMAM se haya visto afectada.

En algunos casos, los nuevos PFOs expresaron preocupación por su incapacidad para aprovechar la experiencia acumulada y poco conocimiento para facilitar la continuidad del comité.

#### Limitación de recursos

El hecho de pertenecer al comité nacional de coordinación del FMAM impone costos, dado que los miembros son personas ocupadas que enfrentan múltiples demandas de tiempo y quienes pueden estar realizando otras actividades. Por tanto las reuniones de comité son difíciles de agendar, la revisión de la documentación previa a la reunión con frecuencia requiere de bastante tiempo y las reuniones conllevan detalle y discusiones extensas antes de llegar a acuerdos. Por ende, tanto estos individuos como sus jefes, están haciendo una inversión significativa al portafolio nacional del FMAM, equivalente a una considerable contribución nacional en especie.

Muy poco países beneficiarios se encuentran en la capacidad de transferir recursos económicos para coordinar o manejar su portafolio de proyectos. Todos los puntos focales han encontrado que los \$8,000 de presupuesto anual disponible por el punto focal, provenientes de la Secretaría del FMAM, son modestos pero han sido muy útiles en el lanzamiento y mantenimiento de sus mecanismos de coordinación. Esos fondos se usaron para desarrollar una variedad de actividades, incluyendo talleres, materiales de comunicación y visitas de monitoreo a los sitios del proyecto y a los puntos focales observados, a quienes con frecuencia les dificultaría transferir fondos equivalentes del presupuesto nacional para estos propósitos. No obstante, la mayoría de países reportaron inconvenientes de carácter burocrático en el momento de acceder a los fondos, en algunos casos requieren de cantidades extraordinarias de tiempo para que el funcionario lo resuelva. Uno de los objetivos del nuevo y más detallado programa de apoyo al punto focal recientemente lanzado por el FMAM, tiene en propósito de orientar dichos temas<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Por favor remitirse a:

[http://thegef.org/Documents/Council\\_Documents/GEF\\_C25/C.25.9\\_Elements\\_for\\_Strengthening\\_National\\_Focal\\_Points.pdf](http://thegef.org/Documents/Council_Documents/GEF_C25/C.25.9_Elements_for_Strengthening_National_Focal_Points.pdf)

## Los procedimientos del FMAM continúan frustrando a los actores nacionales

Repitiendo la reacción de muchos estudios y evaluaciones del FMAM, un número significativo de actores gubernamentales y no gubernamentales entrevistados mencionaron temas sobre lo que perciben como (1) complejidad innecesaria del FMAM, (2) impenetrabilidad en su terminología e (3) incertidumbre y carencia de transparencia en la transferencia de recursos entre países, entre diferentes áreas focales y entre proyectos de tamaño grande y mediano.

Los comités de coordinación proporcionan oportunidades para orientar algunos de estos temas incluyendo una amplia representación de actores. Las Agencias de Implementación han dado respuesta positiva a la presencia de estos comités, reconociéndolos como una oportunidad importante para alcanzar y comunicar los beneficios de un grupo representativo con sentido de pertenencia a su nación tal como los encontrados.

Muchos actores continúan enfatizando en largos y complejos procedimientos asociados con los proyectos del FMAM. Los problemas incluyen diferentes estándares/consejos entre y algunas veces dentro de las Agencias de Implementación (China). Los resultados incluyen proyectos que no son tan relevantes o necesarios de rediseñar (China), desaliento de pequeñas organizaciones (Polonia) y prevaleciente carencia de credibilidad o entusiasmo (todos).

Debido a la complejidad del FMAM se requieren, con frecuencia, recursos y desarrollo de capacidades para poder participar y no todos los países pueden invertir en ello, lo que por ejemplo, China ha hecho. Varios actores en Bolivia lamentaron la carencia de personal nacional con capacidad para desarrollar propuestas de proyectos FMAM y de “traducir” y clarificar el lenguaje, conceptos y estrategias de éste, que pueden ser adoptados en el contexto del país. Bolivia no cuenta con recursos suficientes para transferirlos a un equipo técnico FMAM que apoye al punto focal y la capacidad de algunos miembros del comité, con respecto a los temas del FMAM es modesta, dificultando la evaluación de interrelaciones entre las propuestas de proyectos FMAM y las prioridades nacionales. Algunos miembros del comité de Bolivia se quejan porque, con frecuencia, las propuestas son en inglés – contraviniendo las regulaciones internas – y a su vez son muy técnicas y extensas (mas de 100 páginas), representando un obstáculo casi insuperable dado los cortos periodos de tiempo disponible para la revisión previa a las reuniones. Se enfatizó que este es un problema especialmente para las ONG no especialistas y representantes indígenas del Comité.

Ninguno de los puntos focales parecen tener contacto directo o regular con la Secretaría del FMAM, excepto en el caso de China. Los países reportaron relaciones variables con las Agencias de Implementación. A pesar que en algunos casos estas agencias proporcionaron apoyo activo a los comités, en otros casos parecen no ser conscientes de

---

Para obtener mas información sobre este Nuevo programa de apoyo.

los comités o de reconocerlos como una expresión importante de la apropiación por parte del país.

En Colombia y en Uganda los representantes locales de las Agencias de Implementación son miembros del comité nacional de coordinación. En Polonia las Agencias de Implementación no son miembros y algunos directores operativos no son conscientes de la existencia del comité. En China el gobierno designa las Agencias de Implementación como lo estime conveniente y las invitan a reuniones cuando lo consideran necesario. Las Agencias de Implementación son parte de y parecen tener una fuerte influencia en el comité de Colombia. En Bolivia las Agencias de Implementación actúan como observadoras del comité, ellas apoyan bastante la función y el modelo del comité a pesar que el grado y profundidad de su participación ha sido variable.

### Una amplia participación de actores dificulta el logro de los propósitos

Entre los países examinados, la mayor parte de consulta y participación de actores en la coordinación nacional del FMAM se desarrolla en Bolivia. Otros países no lo encuentran fácil de lograr por una variedad de razones. Las Agencias de Implementación han realizado grandes esfuerzos para fomentar una amplia participación a nivel de proyecto, aunque el registro es variable a nivel de la coordinación nacional. En algunos casos, es comprensible, dado que existe la necesidad de incluir las ONG que puedan divulgar la información a otras ONGs del país y a organizaciones adecuadas que no son fáciles de encontrar. Algunos gobiernos consideran que solo ellos y no las organizaciones de la sociedad civil, pueden representar a las personas y al país, de ahí la dificultad de encontrar ONGs “representativas”.

Otra razón de la relativa escasez de ONG involucradas puede ser que las ONGs ambientales tienden a establecer relaciones con y a tener acceso a los ministerios del medio ambiente mas que con los ministerios de finanzas y planificación económica, quienes han sido los emprendedores iniciales en la coordinación nacional del FMAM en China, Polonia y Uganda. Otra preocupación expresada es que los conceptos y propuestas de los proyectos de tamaño mediano, los cuales son de interés particular para ONGs, no están recibiendo la consideración suficiente por parte de los comités nacionales de coordinación del FMAM

### Efecto de los futuros recursos de programación del FMAM para la planificación de los comités del FMAM

Es claro que se requiere una inversión considerable de tiempo y esfuerzo por personas ocupadas y altamente calificadas para el establecimiento y por tanto, el mantenimiento de los tipos de mecanismos de coordinación discutidos en este informe. Es claro para nuestros entrevistados que todos los miembros de los comités de coordinación sienten que este esfuerzo es valioso. No obstante, es comprensible que la poca certeza sobre el

nivel o continuidad en el flujo de recursos del FMAM para los países puede deteriorar todo el esfuerzo requerido.

Este tema es mas complicado dada la tensión generada por la necesidad de promover el FMAM y la preocupación por el incremento o no de la financiación en niveles poco realistas. Algunos actores están convencidos que las oportunidades de financiación en el FMAM están perdidas, mientras que otros están reduciendo el número de propuestas sometidas y prestan poca atención en la divulgación de información del FMAM, haciéndolo solo unos grupos pequeños. Mientras tanto las impresiones informales de los países sobre la Secretaría del FMAM y de las Agencias de Implementación que buscan probabilidades futuras de financiación son contradictorias.

Algunos de los comités estudiados resaltan el tema de las soluciones requeridas para la situación en la que los países están participando en, por ejemplo, proyectos regionales sin que hayan cumplido con los procedimientos regulares establecidos en los comités de coordinación. Esta es una preocupación especial, teniendo en cuenta que la coordinación por sí misma es un cambio significativo en la implementación de dichos proyectos.

## **4. Hallazgos de los Casos de Estudio**

### **Perspectiva general**

Este capítulo proporciona más información sobre los convenios institucionales de la coordinación nacional del FMAM en los cinco países participantes (Para obtener más información sobre los hallazgos específicos de un país, por favor dirigirse al Anexo 1).

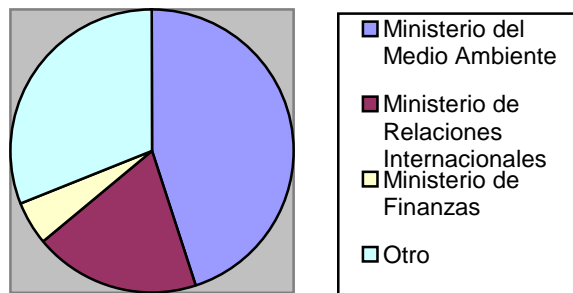
### **Puntos focales del FMAM**

Todos los puntos focales Operativos de los países visitados son funcionarios directivos de ministerios relativamente influyentes con un poder de convocatoria significativo. En Uganda las dos posiciones del punto focal se encuentran a cargo del mismo funcionario del Ministerio de Finanzas, Planificación y Desarrollo Económico, mientras que en China estas posiciones se encuentran en el Ministerio de Finanzas. En los otros países los dos puntos focales están en agencias diferentes. Polonia presenta una situación inusual, con un fondo nacional ambiental establecido con canje de deuda externa por naturaleza actuando como un punto focal operativo, mientras que el punto focal político se encuentra en el Ministerio de Relaciones Internacionales. En Colombia uno de los puntos focales se encuentra en el Ministerio del Medio Ambiente y en Bolivia en el Vice Ministerio del Medio Ambiente que hace parte del Ministerio de Desarrollo Sostenible.

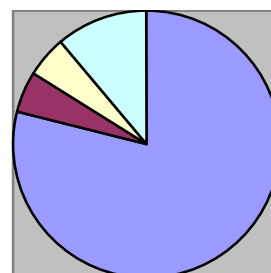
Es interesante que los puntos focales que han direccionado la coordinación nacional del FMAM sean los ministerios responsables de la planificación financiera y económica o de relaciones internacionales- p.e. ministerios de alto perfil con un considerable poder de convocatoria y autoridad- en tres de los cinco países considerados (China, Polonia y Uganda). Hecho que comparado de forma integral con la familia FMAM, es una situación relativamente inusual (ver figuras). Parece que la efectividad de la coordinación se fortalece cuando el punto focal que convoca al comité es parte de un ministerio influyente y con poder.

## Ubicación institucional de los Puntos Focales (en países beneficiados por el FMAM)

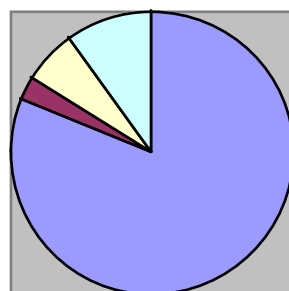
Puntos Focales Políticos  
Operativos



Puntos Focales



Puntos Focales Operativos /Políticos conjuntos



### La Integración del Comité de Coordinación

La integración de los comités de coordinación nacional del FMAM sigue, en principio, patrones similares aunque la aplicación en cada país es diferente. En todos los casos, una variedad de ministerios del gobierno están representados junto con institutos de investigación con las capacidades pertinentes. En Bolivia se incluyen ONGs, tanto ambientales como sociales, al igual que organizaciones indígenas y sector privado. En Polonia y Uganda solo ha participado una ONG, a pesar que en Uganda ya no lo hace. El comité de Colombia es relativamente pequeño, incluyendo solamente el punto focal Operativo en el Ministerio del Medio Ambiente, las Agencias de Implementación del FMAM y la agencia de coordinación de cooperación internacional. Las Agencias de Implementación del FMAM también participan en Bolivia (como observadores) y en Uganda pero no en Polonia. En Colombia, las ONGs no participan en el comité pero ocasionalmente son consultadas sobre propuestas de proyecto específicos. Los comités directivos de proyecto convocados por el punto focal en China incluyen representantes de ministerios importantes junto con investigadores y expertos técnicos, las Agencias de Implementación del FMAM generalmente no participan y las ONGs nacionales, que son

relativamente pocas, no son consultadas con periodicidad. Cada uno de los puntos focales de las convenciones de CDB, UNFCC y CNUCD son miembros del comité de Uganda, cada uno liderando un subcomité separado que es responsable de identificar y desarrollar nuevas propuestas de proyecto.

Puntos Focales Nacionales del FMAM y Arreglos de coordinación en los Países visitados

	<b>Bolivia</b>	<b>China</b>	<b>Colombia</b>	<b>Polonia</b>	<b>Uganda</b>
<b>Punto focal Operativo (fecha del último nombramiento)</b>	Ministerio de Desarrollo Sostenible – Vice-Ministerio de Recursos Naturales y Medio Ambiente (2004, con cambios frecuentes)	Ambos dentro del Ministerio de Finanzas (MF), Departamento Internacional (2004)	Ministerio del Medio Ambiente – Oficina de Relaciones Internacionales (2000)	Fundación EcoFondo (2000)	Combinado dentro del Ministerio de Finanzas, Planificación y Desarrollo Económico (MFPDE) (2004)
<b>Punto Focal Político (fecha del último nombramiento)</b>	Ministerio de Finanzas – Vice Ministerio de Inversión Pública y Financiación Externa (2004)		Ministerio de Relaciones Internacionales – Oficina de Asuntos Ambientales	Ministerio de Relaciones Internacionales (2003)	
<b>Miembro activo del consejo del FMAM</b>	Desde 2004	Permanente	Enero 1999- Mayo 2001; Junio 2003-Abril 2005	1994-1997	Enero 2003 – Diciembre 2004
<b>Número de países en los Distritos Electorales del FMAM</b>	6	1	3	9	12
<b>Personal de Apoyo o Secretaría</b>	Director de Biodiversidad del Vice Ministerio de Recursos Naturales y Medio Ambiente, est. en 1995	Oficina del FMAM en China con director y 4 profesionales de tiempo completo bajo el MF y la Autoridad Estatal de Protección al Medio Ambiente, est. en 2000	Un profesional dedicado en la Oficina de Relaciones Internacionales (quien también está relacionado con las negociaciones sobre cambio climático)	Tiempo ocasional del personal del Ministerio de Relaciones Internacionales	Dos personas de tiempo parcial
<b>Nombre del Comité de coordinación</b>	Comité Nacional del FMAM	Comité no permanente, el MF convoca reuniones para cada actividad del FMAM con expertos y actores adecuados	Comité Interinstitucional del FMAM	Comité Directivo del FMAM	Comité Directivo Nacional del FMAM

	<b>Bolivia</b>	<b>China</b>	<b>Colombia</b>	<b>Polonia</b>	<b>Uganda</b>
<b>Fecha de fundación</b>	1995	na	1999	Informalmente desde 1996, formalizado en 1998	2001
<b>Términos de referencia formales</b>	Firmado en 1998, adoptado en 1999, ratificado en 2002	na	2000	Adoptado en 2001	Existen (nd)
<b>Frecuencia de las reuniones</b>	3-4 veces al año mas reuniones extraordinarias para cumplir el plazo de endoso del proyecto	na	Trimestral	Trimestral hasta Diciembre 2002; tres en 2003/4; una vez en junio del 2005	Trimestral hasta agosto 2004; una vez en Julio del 2005
<b>Articulación con las convenciones</b>	Los puntos focales de la convención hacen parte del comité	Los puntos focales de la convención son consultados periódicamente	El Ministerio de Relaciones Internacionales es el punto focal para las tres convenciones de Río. PFO actualiza al PFP sobre las actividades y decisiones del FMAM	Los puntos focales de la convención están en el comité	Cada uno de los puntos focales de la convención que hacen parte del comité encabezan su propio subcomité
<b>El papel del Punto Focal o del Comité de Coordinación va mas allá del endoso del proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El énfasis principal ha sido la identificación, revisión técnica y endoso de propuestas</li> <li>- En los TR del Comité también se incluye la promoción y divulgación de las actividades del FMAM</li> <li>-Apoyo a la participación del país en el Consejo del FMAM y liderazgo del Distrito Electoral FMAM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El MF firma todos los convenios del proyecto y contrata las agencias de ejecución nacional</li> <li>- El MF supervisa aspectos financieros de la implementación total del proyecto FMAM</li> <li>- Realiza la revisión de los proyectos FMAM una vez terminados</li> <li>- Ver el documento del papel de la Oficina del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los TR del Comité incluyen la identificación del proyecto, revisión técnica y monitoreo, promoción y fortalecimiento de capacidades relacionadas con el FMAM</li> <li>-El PFO es responsable de coordinar las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Comité cuenta con unos TR considerable incluyendo la identificación activa de proyectos, comunicaciones y promoción relacionada con el FMAM. Monitoreo del proyecto planificado mas no activo.</li> <li>- El PFO ha traducido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo del PF como Miembro del Consejo del FMAM</li> <li>-Subcomités correspondientes a las principales convenciones cada uno responsable de originar/someter los conceptos y propuestas de proyecto</li> </ul>

	<b>Bolivia</b>	<b>China</b>	<b>Colombia</b>	<b>Polonia</b>	<b>Uganda</b>
		FMAM en China	actividades del FMAM con el Sistema Nacional Ambiental, también de producir folletos detallados para los proponentes de proyecto sobre el FMAM	y divulgado materiales técnicos del FMAM, asesorado a los proponentes de proyecto, analizado las lecciones aprendidas y desarrollado la base de datos de proyectos	- Taller anual para el monitoreo de proyectos, recibe la orientación técnica de las AIs.
<b>Consistencia con la Coordinación Institucional en Otros Sectores</b>	Originalmente uno de muchos entes comparables, ahora uno de pocos debido al significativo cambio institucional en el sector	Consistente con la coordinación de todas las actividades internacionales financiadas y donaciones	Consistente con la coordinación de todas las actividades internacionales financiadas y donaciones	Este es un acuerdo único	Consistente con la coordinación de todas las actividades internacionales financiadas y donaciones
<b>Miembros</b>	Todos los ministerios clave, una ONG ambiental sombrilla, una ONG social sombrilla, una organización indígena, instituciones de investigación, sector privado mas las AIs del FMAM como observadores	Expertos y actores consultados en la medida de lo necesario	-Ministerio del Medio Ambiente, Agencia Colombiana de Cooperación Internacional, Banco Mundial y PNUD - Expertos técnicos y actores, incluyendo ONGs consultadas en la medida de lo necesario	Todos los ministerios clave, varias organizaciones semi gubernamentales, instituciones de investigación, una ONG	Todos los ministerios clave, CDB, CMNUCC y puntos focales CNUCD, varios departamentos universitarios, AIs del FMAM, una ONG, (formalmente) una empresa del sector privado

## Funciones del Comité de Coordinación

Las funciones de los comités son muy similares. El énfasis principal es la revisión y en caso de ser exitoso, la recomendación de endoso de los conceptos del proyecto FMAM y los documentos de proyecto, ampliando así el diálogo sobre el uso de recursos del FMAM y apoyando una de las responsabilidades básicas del punto focal Operativo. Los comités también están encargados del cumplimiento de las revisiones con y apoyo a prioridades y políticas nacionales y asegurarse de la complementariedad de proyectos y de no duplicar programas existentes o planificados en diferentes sectores y áreas focales del FMAM. De esta forma, los miembros del Comité invierten una cantidad significativa de tiempo estudiando y realizando comentarios sobre los proyectos potenciales.

Algunos comités han expandido sus funciones para incluir una participación más activa en la identificación y monitoreo del proyecto y en la identificación de las lecciones aprendidas. Todos los comités facilitan intercambios sectoriales de información y facilitan la coordinación entre los ministerios e institutos de investigación que operan en varios sectores relacionados con temas ambientales globales, incluyendo en algunos casos a las organizaciones de la sociedad civil.

Los convenios de coordinación nacional del FMAM tanto en China como en Uganda, son totalmente consistentes con los mecanismos institucionales que operan en otros sectores de desarrollo económico, donde los procedimientos de coordinación formal ya fueron bien establecidos con la participación habitual de funcionarios directivos. Sin embargo, en Bolivia, Colombia y Polonia, los comités de coordinación nacional fueron establecidos como acuerdos innovadores fuera de las normas institucionales existentes y generalmente no son replicados en otros sectores.

## Personal Técnico Dedicado

China, que es el receptor mas grande de recursos del FMAM, ha establecido una oficina nacional del FMAM con personal técnico cuya dedicación es de tiempo completo y cuya responsabilidad es permanecer actualizado sobre los temas del FMAM, divulgar información, responder interrogantes a los proponentes de los proyectos potenciales y compartir conocimiento y lecciones entre los proyectos. En China, las agencias gubernamentales que ejecutan la mayor parte de proyectos del FMAM también cuentan con un personal con una apreciación sofisticada de los temas políticos y técnicos del FMAM. La fundación ambiental que sirve como un punto focal Operativo en Polonia ha desarrollado tareas similares a las de la oficina FMAM de China (descrita en el capítulo anterior), incluyendo la traducción y divulgación de materiales técnicos del FMAM, análisis de las lecciones aprendidas y desarrollo de una base de datos de proyectos. Ninguno de los países restantes cuenta con personal FMAM dedicado a pesar que todos los puntos focales son funcionarios directivos capaces de utilizar apoyo de personal técnico calificado existente en sus propios ministerios o departamentos.

## Miembros del Consejo del FMAM

Un papel fundamental desempeñado por cada uno de los comités – al igual que por la Oficina del FMAM en China y el punto focal Operativo del FNA en Polonia – ha sido el apoyo a sus respectivos Miembros del Consejo Nacional del FMAM, generalmente una posición mantenida por uno de los puntos focales. Los comités han ayudado al Miembro del Consejo a posicionar temas del FMAM a nivel nacional, convirtiéndose en un instrumento de divulgación a los actores locales de la información formal al igual que de las impresiones informales resultantes de las reuniones del Consejo.

Si bien, China tiene un asiento permanente en el consejo del FMAM, los otros países visitados hacen parte de distritos electorales integrados por diferentes países con un lugar en este Consejo, el cual rota aproximadamente cada tres años<sup>6</sup>. De esta manera durante los periodos en que un país no tiene un miembro activo en el Consejo, éste es representado por otro país en el mismo distrito electoral. Si bien la comunicación dentro del distrito electoral no fue el enfoque de este estudio, es evidente que el contar con su propio miembro en el Consejo del FMAM tiene un mayor efecto en la coordinación nacional de los países visitados. En contraste, algunos de los comités de coordinación han perdido algunas oportunidades durante los periodos en que otros países representaron su distrito electoral en las reuniones de Consejo del FMAM, especialmente cuando coincidieron con el nombramiento de un nuevo punto focal.

---

<sup>6</sup> El Instrumento del FMAM menciona que “A menos que el distrito electoral decida otra cosa, cada Miembro del Consejo y cada Alterno ejercerán sus funciones durante un periodo de tres años o hasta que el distrito electoral nombre un Miembro nuevo”. No obstante, gran parte de los distritos electorales redactan acuerdos de rotación en el cual determinan el periodo de tiempo que un miembro del consejo estará en esa posición

## ANEXO 1

### Hallazgos por País

A continuación se describen los respectivos mecanismos de coordinación nacional FMAM en los países visitados. Estas cortas descripciones resaltan aspectos únicos de coordinación en cada país y no repiten las características comunes entre sí, las cuales ya se han descrito. Por ejemplo, todos los comités de coordinación nacional tienen la función básica de asesorar a los Puntos Focales Operativos sobre el endoso de las propuestas de proyecto y su presentación al FMAM, lo cual incluye asegurarse que los proyectos son consistentes con las prioridades y políticas nacionales y que se complementan con las iniciativas existentes o planificadas. Por tanto, los párrafos siguientes no deben considerarse como descripciones detalladas.

#### Bolivia

En Bolivia el Comité Nacional FMAM se estableció en 1995, el mismo año en que se nombró el Punto Focal Operativo (PFO) y el Punto Focal Político (PFP). El PFP es el Vice-Ministerio de Inversión Pública y Financiación Externa del Ministerio de Finanzas. El PFO es el Vice-Ministerio de Recursos Naturales y Medio Ambiente del Ministerio de Desarrollo Sostenible y específicamente el Director de Biodiversidad del Vice Ministerio. El PFO representa la autoridad ambiental del país y es remitido como el Punto Focal Operativo/Técnico. El PFO prepara y apoya la participación de Bolivia en el distrito electoral del FMAM y las reuniones del Consejo. Actualmente, Bolivia representa el distrito electoral FMAM integrado por Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay, Perú y Uruguay.

El PFP es el encargado de asegurar que los proyectos propuestos reúnan las normas básicas del Sistema Nacional de Inversión Pública y endosa la propuesta de proyecto aprobada por el Comité a ser presentada ante el FMAM.

El PFO sirve como secretario y convoca al Comité. Igualmente prepara un informe técnico sobre las propuestas de proyecto basado en las prioridades sectoriales nacionales, asegurando la consistencia con los planes y estrategias nacionales y evitando conflictos y duplicación de esfuerzos. El PFO ha recibido del FMAM cerca de \$8000 anuales en recursos de apoyo a coordinación.

El Comité se ha reunido de forma regular durante diez años, generalmente tres o cuatro veces al año y algunas veces con mayor frecuencia en reuniones extraordinarias. En él existe una representación casi igual de actores gubernamentales y no gubernamentales.

Dicho Comité se encuentra gobernado por una serie de regulaciones internas que fueron inicialmente redactadas en 1998, adoptadas informalmente en 1999 y ratificadas formalmente mediante una resolución del Ministerio de Desarrollo Sostenible en

Noviembre de 2002. Tiene tres funciones principales de acuerdo a sus regulaciones internas:

- Identificar y evaluar proyectos de tamaño mediano y grande formulados de acuerdo con los formatos del FMAM y con sus estrategias Operativos. Estos deben presentarse al PFO con un mes de anticipación a la reunión y deben ser escritos en español. Si los recursos de cofinanciación provienen del sector público, entonces debe contar con un compromiso escrito de la entidad relevante.
- Aprobar o rechazar las propuestas de proyecto, preferiblemente por consenso, de tal forma que el PFP pueda endosarlo al FMAM. Si no se llega a un consenso entonces la aprobación debe ser por voto mayoritario, el cual incluye el de los Puntos Focales. El Comité también puede decidir aprobar condicionalmente una propuesta que podría requerir ajustes antes que la Secretaría le pregunte al PFP por su endoso, o preaprobar una propuesta que pueda requerir ser reformulada y nuevamente puesta a consideración ante el Comité.
- Asesorar y apoyar al PFP y PFO en temas técnicos, compromisos y actividades de divulgación del Comité del FMAM.

Los siguientes temas emergieron de discusiones con los miembros del Comité y con otros actores:

- El Comité se constituyó para orientar los problemas de canalización de propuestas al FMAM y en respuesta a las recomendaciones del FMAM sobre “conducción del país” y procesos participativos. Al mismo tiempo, los formatos y procedimientos del FMAM no se comprendían a cabalidad, considerando, por tanto, que un Comité de especialistas sectoriales y de la sociedad civil representaban una buena opción. El Comité se conformó durante un periodo de estabilidad, a mediados de los noventa en donde florecieron los procesos participativos y hubo un debate amplio y constructivo en el país.
- Actualmente el Comité no cumple ninguna función una vez que los proyectos se encuentran en ejecución y se considera que el mandato del Comité debe ampliarse e incluir el seguimiento y monitoreo al proyecto, dado que esto podría facilitar el proceso de toma de decisiones.
- Algunos consideran que los procedimientos del Comité son complicados. En caso que las propuestas estén o no acordes con las estrategias y políticas de desarrollo nacional, el PFO es el encargado de preparar o solicitar un informe técnico a la autoridad sectorial adecuada. Dichos informes son un filtro crucial dado que requieren gran dedicación de tiempo y esfuerzo.
- Si el Comité decide que una propuesta necesita ser ajustada o mejorada y la envía a los proponentes, estos con frecuencia se desaniman y no la revisan ni reenvían. Algunos sienten que los procedimientos del Comité deben ser más

flexibles de tal forma que existan pocos obstáculos para la aprobación del proyecto y el endoso nacional.

- El Comité y el PFO destacaron la necesidad de contar con mayor apoyo y recursos económicos para cumplir con sus mandatos, más de los \$8000 que actualmente se encuentran disponibles para el PFO. Especialmente, los miembros del Comité representantes de la sociedad civil, manifestaron la necesidad de capacitarse y fortalecerse tal como lo expresó el TDP en el 2001.
- Parece ser un consenso que el FMAM debe promoverse más y que el país está perdiendo financiación importante y oportunidades de apoyo.
- En el contexto actual de deterioro ambiental internacional y apoyo al desarrollo, los recursos del FMAM están incrementando de manera considerable.

## China

Tanto el PFP como el PFO se encuentran en el Departamento Internacional del Ministerio de Finanzas (MF), estos se encargan de supervisar las políticas y operaciones del FMAM en China con el apoyo técnico de la Administración Estatal para la Protección Ambiental (AEPA), la Comisión Nacional de Reforma y Desarrollo (CNRD) y el Ministerio de Agricultura (MA). Con una función que va más allá del énfasis usual del punto focal sobre endoso de proyectos FMAM, el MF se involucra activamente durante el ciclo del proyecto FMAM, es un signatario para sus acuerdos y subcontrata las agencias de ejecución nacional.

China es el mayor receptor de donaciones del FMAM y también es un donante del mismo, contando con un asiento permanente en el Consejo del FMAM. La capacidad general de las agencias gubernamentales para planear e implementar proyectos es relativamente alta. Todos los proyectos financiados por las agencias internacionales – incluyendo FMAM- se originan del gobierno, p.e. pocos conceptos de proyectos FMAM se originan de las Agencias de Implementación o de otros socios donantes. El crecimiento económico extraordinariamente rápido de China presenta cambios ambientales sustanciales tanto para la comunidad nacional como internacional.

En China, la coordinación nacional del FMAM no incluye un comité permanente como en los otros cuatro países estudiados. Esta coordinación tiene lugar en diferentes niveles, por ejemplo, a nivel sectorial la coordinación se realiza a través de consultorías con AEPA sobre biodiversidad y con CNRD sobre cambio climático. La coordinación entre agencias, a nivel de proyectos individuales, tiene lugar a través de comités directivos multi sectoriales acordados por el MF. El papel de coordinación activa desempeñado por el PFO se basa, en gran parte, en el apoyo técnico y logístico suministrado por expertos técnicos con dedicación completa de la Oficina del FMAM de China, establecida de manera conjunta entre MF y AEPA.

Como punto focal, el estudio inicial del MF en los proyectos se encuentra relacionado básicamente con aspectos de tiempo, financiación y presupuesto. Generalmente, éste convoca a un grupo de expertos para que asesoren la factibilidad técnica, la elegibilidad ante el FMAM y la consistencia con las estrategias nacionales. Con frecuencia, AEPA, CNRD y el Ministerio de Agricultura participan como cabeza de las agencias de ejecución nacional de biodiversidad, cambio climático y degradación del suelo respectivamente. Un grupo de expertos convocado para evaluar la factibilidad, evolucionan a un comité directivo multi sectorial para orientar los proyectos aprobados que se encuentran en implementación. Generalmente las agencias donantes no participan, aunque se invitan a reuniones específicas. Las ONGs no participan.

El seguimiento del MF a las actividades apoyadas por el FMAM en China incluye:

- Asistir a las reuniones del FMAM en asociación con el Ministerio de Relaciones Internacionales, AEPA, etc., al igual que revisar y endosar convenciones o acuerdos relevantes en nombre del gobierno.
- Someter los proyectos propuestos a la Secretaría del FMAM y a las Agencias de Implementación, negociar con el FMAM y las AIs sobre los temas del proyecto y endosar los documentos de proyectos de acuerdo a los conceptos y acuerdos de la donación.
- Aprobar los acuerdos de implementación del proyecto y planes de inversión con los proponentes nacionales del proyecto y agencias de ejecución.
- Supervisar la implementación del proyecto, básicamente con apoyo del AEPA o CNRD, orientando cualquier disputa entre los proponentes del proyecto, rectificando el no cumplimiento de los acuerdos de donación, revisando al detalle los proyectos y desarrollando informes de post-evaluación.

En septiembre del 2000 se estableció en China una Oficina del FMAM junto con MF y AEPA “para cumplir mejor los roles y responsabilidades de las convenciones internacionales con un manejo adecuado de los proyectos del FMAM” (descritos anteriormente).

Finalmente, la coordinación nacional del FMAM o el manejo del portafolio se están fortaleciendo por el desarrollo en el MF de (a) un Marco multi anual de programación del FMAM en eficiencia energética y (b) esquemas de asociación en biodiversidad y degradación del suelo dirigido por comités directivos integrados por múltiples ministerios.

### Colombia

En 1999 se estableció el Comité Interinstitucional del FMAM. Con base en los acuerdos interinstitucionales que lo regulan (2000), el Comité está compuesto de Representantes Residentes de las Agencias de Implementación del FMAM (PNUD y Banco Mundial), el Director de la Agencia Colombiana de Cooperación Internacional (ACCI) y el Coordinador del Grupo Técnico de Cooperación Internacional del Ministerio del Medio

Ambiente (MMA) o sus delegados. Ellos son miembros con capacidad de voto ante el Comité. El Grupo Técnico de Cooperación Internacional (también llamado la Oficina de Relaciones Internacionales) del Ministerio del Medio Ambiente es el Punto Focal Operativo (PFO) y el Secretario del Comité.

ECOFONDO, una ONG, ha sido identificada como un miembro potencial a ser invitado al Comité cuando sea nombrada como una institución nacional anfitriona del PPD. ECOFONDO es un fondo ambiental nacional con 152 organizaciones miembro, todas ONGs y CBOs.

El Comité toma las decisiones por consenso y se reúne como mínimo cada tres meses. Sus funciones son:

- Asegurar que todas las propuestas presentadas al FMAM sean canalizadas a través del PFO
- Mantener contacto permanente entre sus miembros, con el objetivo de lograr una cooperación efectiva en términos de intercambio de información dentro del Comité, el Sistema Nacional Ambiental y los proponentes de los posibles proyectos.
- Analizar las propuestas de proyecto en términos de las políticas ambientales nacionales, criterios de selección de proyectos FMAM, criterios del FMAM y especificaciones de las AIs.
- En caso de ser necesario, establecer un Comité Consultivo Temático de Expertos para proporcionar opiniones técnicas sobre los proyectos
- Sugerir, recomendar y facilitar información a los proponentes del proyecto.
- Promover talleres de fortalecimiento de capacidades y cursos sobre el FMAM dirigido a instituciones que formen parte del Sistema Nacional Ambiental con el propósito de crear la capacidad técnica a nivel nacional para identificar, preparar y formular proyectos siguiendo los criterios del FMAM.

Las discusiones con el Comité y actores del FMAM proporcionaron las siguientes observaciones:

- El Comité fue creado como respuesta a la complejidad del FMAM y a la necesidad de canalizar información sobre éste a través del Sistema Nacional Ambiental, en el cual el Ministerio del Medio Ambiente desempeña la función de coordinación.
- El Comité apoya el PFO y es de carácter consultivo. Las decisiones se toman por consenso y se consideran para hacer recomendaciones al PFO sobre la aprobación del proyecto.
- El Comité orienta los interrogantes sobre la complementariedad de los proyectos, evitando el traslape y determina si responden a las prioridades nacionales y representan la mayoría de los actores territoriales y las diferentes instituciones.
- Los miembros del comité comparten una visión integral del portafolio, lo cual significa que cada uno de los proyectos endosados puede afectar estratégicamente el rendimiento del portafolio general, independiente del programa Operativo o la

AI que se encuentre relacionada. Este es un portafolio dinámico y se encuentra bajo construcción.

- Con regularidad el Comité discute el estado de ejecución de los proyectos.
- Todas las propuestas de proyecto sobre biodiversidad cuentan con un anexo común y el proyecto “Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad en la Región Andina”, implementado por el Instituto de Investigación en Recursos Biológicos Alexander von Humboldt, el cual es de cobertura nacional, sirve como sombrilla para todos los proyectos de biodiversidad. Este se diseñó para promover el intercambio de información, especialmente en términos de definición de indicadores y a su vez hace parte integral del Sistema Nacional Ambiental.
- Las evaluaciones técnicas del STAP de las propuestas de proyecto han sido muy importantes y útiles

## Polonia

El PFP es el Director del Departamento NU de Asuntos Económicos y Sociales del Ministerio de Relaciones Internacionales, mientras que el PFO es la Fundación EcoFondo, el fondo nacional ambiental de Polonia. En 1998 se formalizó un Comité Directivo nacional FMAM después que los puntos focales realzaran que las actividades del FMAM eran muy complejas como para que uno o dos individuos las coordinaran efectivamente. El PFP convoca y encabeza el Comité, el cual se reunió regularmente hasta el 2002, fecha en la que se cambió y por ende, la frecuencia de las reuniones disminuyó. En abril del 2005, se convocó una reunión con el propósito de atender la visita de este estudio.

Durante varios años, todas las actividades del gobierno y los debates políticos en Polonia han estado dominados por los procesos de conformación de la Unión Europea. Como resultado, el FMAM no ha concentrado su atención en Polonia, habiendo observado así un mayor apoyo del Banco Mundial a su vecino Eslovenia y por ende, la disminución de los recursos del FMAM. A pesar que nuevos proyectos sobre cambio climático están en proceso de aprobación, en la actualidad en Polonia existe una considerable incertidumbre con respecto a la futura programación del FMAM. Gran parte de ello como resultado del ímpetu ganado con los esfuerzos de coordinación nacional del FMAM a través del Comité Directivo desarrollado recientemente.

### Los miembros del Comité Directivo

Los miembros del Comité Directivo incluyen representantes del Ministerio del Medio Ambiente, el Centro de Acción Ozono, el Fondo Nacional para la Protección Ambiental y Manejo del Agua, la Fundación EcoFondo, El Instituto para la Protección Ambiental, el Instituto para el Desarrollo Sostenible (una ONG) y el Comité para la Integración de UE en el Ministerio de Economía, mas el Coordinador Nacional del PPD. Las agencias donantes no participan de este comité dado que este fue establecido como un instrumento importante de apropiación *nacional* y toma de decisiones.

Los propósitos y objetivos del Comité Directivo son: (1) revisar proyectos presentados para financiación del FMAM; (2) identificar áreas prioritarias para la cooperación con el FMAM; (3) promover el FMAM en Polonia; (4) monitorear la implementación de los proyectos FMAM; (5) asesorar la preparación de las propuestas de proyecto; (6) asesorar la posición que el Gobierno Polaco presenta ante el Consejo del FMAM; (7) asesorar en el tema de cooperación en el marco del distrito electoral del FMAM; (8) cooperar con y apoyar los representantes del FMAM durante sus visitas a Polonia; (9) hacer recomendaciones al Ministerio del Exterior para asegurar la implementación oportuna y efectiva del proyecto

Los miembros del Comité Directivo y otros actores enfatizaron en los siguientes aspectos:

- Los proyectos potenciales son discutidos a un nivel más estratégico que técnico
- Las discusiones del comité han realizado una contribución importante para incrementar la transparencia en la toma de decisiones del sector público en temas de asignación y gasto de recursos.
- Al menos se paró un proyecto debido a que el comité consideró que las consultas con los actores habían sido inadecuadas
- Las actividades del comité colaboraron a que el diálogo nacional ambiental incluyera temas globales durante un periodo en el cual las negociaciones EU de Polonia tendieron a eclipsar cualquier consideración.
- En términos de monitoreo de proyectos, se realizaron algunas presentaciones al comité sobre el progreso de los proyectos FMAM, a pesar que algunas veces los ministerios tuvieron que ser persuadidos para compartir información sobre “sus” proyectos.
- Una ventaja importante de tener el Ministerio de Relaciones Exteriores como un PFP y la presidencia del comité ha sido su considerable y conveniente poder.
- Los miembros del Comité consideran que los expertos y la experticia de Polonia pueden aprovecharse mejor por el FMAM y expresaron un interés considerable en compartir información y lecciones con otros países de Europa Oriental y Asia Central como contribución en especie.

## Uganda

Las posiciones del PFO/PFP se encuentran a cargo del Secretario Suplente de la Tesorería del Ministerio de Finanzas, Planificación y Desarrollo Económico (MFPED). En el 2001 se estableció y presidió un Comité Directivo Nacional del FMAM (CDN), por el entonces PFP, reunido trimestralmente hasta Agosto del 2004 y posteriormente en Junio del 2005 para atender la misión de visita de este estudio. Generalmente MFPED es un signatario de los resúmenes y documentos del FMAM, yendo más allá de las funciones del punto focal de los conceptos formales de endoso del proyecto.

Los miembros del CDN incluyen la Autoridad Nacional del Manejo Ambiental, varios ministerios del gobierno, la Universidad Makerere, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, PPD, las Agencias de Implementación, una ONG e inicialmente, una empresa del sector privado relacionado con un proyecto del FMAM. El CDN también incluye los puntos focales del gobierno para CDB, CMNUCC y CNUCD (cada uno de los cuales tiene su propio subcomité que desarrolla toda la prospectiva de ideas del FMAM y presenta los proyectos a consideración del CDN).

El CDN fue establecido para ayudar al punto focal en la revisión y aprobación de proyectos puestos bajo consideración de financiación FMAM. Durante el lanzamiento del CDN, en el 2001, se desarrollaron dos talleres importantes del FMAM: una revisión del Portafolio actual del FMAM y el Taller de Diálogo Nacional para sensibilizar a los actores sobre las actividades, procedimientos y oportunidades disponibles para financiación del FMAM. Posteriormente el CDN ha realizado revisiones anuales del portafolio anual FMAM para monitorear las actividades del FMAM, incluyendo visitas de campo a los proyectos desarrolladas por los miembros del CDN y reuniones técnicas con el Coordinador Regional FMAM PNUD.

Durante el año 2003 y 2004, el CDN representó un conducto particularmente activo e importante para el flujo de información en doble sentido cuando Uganda representó ante el Consejo del FMAM los 12 países de su distrito electoral. Al mismo tiempo el CDN, como miembro del Consejo del FMAM, también asesoró al punto focal en su función y colaboró a divulgar la información resultante de las reuniones del Consejo del FMAM a los actores claves en Uganda. Este hecho parece haber sido un factor clave para catalizar el CDN, dado que los miembros sintieron estar articulados directamente con los procesos internacionales clave. El CDN ha sido menos activo desde que cambió el punto focal y los miembros del Consejo se desplazaron a otro país.

El punto focal del FMAM se encuentra apoyado por dos personas del MFPED, un Funcionario Ambiental de planta (MFPED que cuenta con un funcionario de planta para cada uno de los principales sectores de desarrollo), el cual, a su vez, cuenta con un comité de desarrollo) y un funcionario del Departamento de Coordinación de Ayuda Internacional. Estos dos miembros actúan como Secretaría del punto focal y del CDN, revisando la consistencia con las prioridades nacionales antes de adelantar cualquier concepto o propuesta de proyecto FMAM al punto focal de la convención relevante. Esto refleja que la coordinación del GOVT, de Uganda y los acuerdos de desarrollo del proyecto es similar para todos los sectores de desarrollo. El Funcionario Ambiental de planta, también revisa periódicamente el sitio WEB del FMAM, bajando y divulgando el material nuevo y relevante.

Los miembros del CDN y otros actores enfatizaron en los siguientes temas:

- El contar con el MFPED como punto focal y presidente proporciona un alto perfil y fortalece el poder de manera conveniente, dejando como resultado una participación activa de actores importantes.
  - El CDN estuvo en un foro de diferentes proyectos para compartir información, mejores prácticas y lecciones aprendidas.
  - Durante Junio de 2005, el CDN reunió el nuevo punto focal (quien tiene numerosas responsabilidades además de las del FMAM) e instruyó su personal para preparar un programa para el CDN de los próximos meses, incluyendo reuniones trimestrales.
- 
- El Apoyo suministrado por las AIs ha contribuido notablemente al funcionamiento efectivo del CDN.
  - El presupuesto de \$8000 para el punto focal anual se ha destinado para el desarrollo de los talleres de Revisión de Programa del País, para poner en marcha el CDN y para divulgar la información e informes.

## ANEXO 2

Tablas comparativas

<b>Financiación del FMAM en el periodo 1991-2005 – Comparación de los Países Estudio de Caso</b>						
<b>País y Tipo de Proyecto</b>	<b>Sencillo País</b>		<b>Regional/ Global</b>		<b>Total Proyectos</b>	
	<b>Número</b>	<b>US\$M</b>	<b>Número</b>	<b>US\$M</b>	<b>Número</b>	<b>US\$M</b>
<b>Todos los países</b>	<b>1600</b>	<b>5,081.479</b>	<b>397</b>	<b>3,058.786</b>	<b>1997</b>	<b>8,140.265</b>
<b>PTG</b>	625	4,721.349	291	2,854.376	916	7,575.725
<b>PTM</b>	205	168.439	84	68.372	289	236.811
<b>Aprobado</b>	770	191.692	22	136.037	792	327.729
<b>Bolivia</b>	<b>11</b>	<b>46.409</b>	<b>18</b>	<b>92.666</b>	<b>29</b>	<b>139.075</b>
<b>PTG</b>	4	44.289	13	84.752	17	129.041
<b>PTM</b>	1	0.705	3	2.470	4	3.175
<b>Aprobado</b>	6	1.415	2	5.444	8	6.859
<b>China</b>	<b>57</b>	<b>726.437</b>	<b>25</b>	<b>158.696</b>	<b>82</b>	<b>885.133</b>
<b>PTG</b>	47	713.512	17	142.705	64	856.217
<b>PTM</b>	5	4.270	5	4.247	10	8.517
<b>Aprobado</b>	5	8.655	3	11.744	8	20.399
<b>Colombia</b>	<b>19</b>	<b>77.810</b>	<b>17</b>	<b>76.947</b>	<b>36</b>	<b>154.757</b>
<b>PTG</b>	8	72.070	12	71.729	20	143.799
<b>PTM</b>	5	4.250	4	3.218	9	7.468
<b>Aprobado</b>	6	1.490	1	2.000	7	3.490

<b>Polonia</b>	<b>18</b>	<b>70.697</b>	<b>9</b>	<b>45.393</b>	<b>27</b>	<b>116.090</b>
<b>PTG</b>	8	65.127	2	30.876	10	96.003
<b>PTM</b>	5	4.423	4	3.074		7.497
<b>Aprobado</b>	5	1.147	3	11.444		12.591
<b>Uganda</b>	<b>15</b>	<b>53.065</b>	<b>21</b>	<b>155.500</b>	<b>36</b>	<b>208.565</b>
<b>PTG</b>	7	50.624	14	144.042	21	194.666
<b>PTM</b>	2	1.310	5	4.014	7	5.324
<b>Aprobado</b>	6	1.131	2	7.444	8	8.575

Fuente: Base de Datos de Proyectos FMAM, Julio 2005, <<http://www.gefonline.org/home.cfm>>. Las cifras incluyen los proyectos aprobados entre 1991 y 2005 y aquellos que se encuentran en trámite ante el FMAM.

<b>Comparación de la financiación del FMAM y ODA general para 1998, 2002, y 2003</b>									
<b>País</b>	<b>1998</b>			<b>2002</b>			<b>2003</b>		
	<b><u>FMAM</u></b> <b><u>US\$M</u></b>	<b>ODA</b> <b>US\$M</b>	<i>FMAM</i> <i>como</i> <i>% del</i> <i>ODA</i>	<b><u>FMAM</u></b> <b><u>US\$M</u></b>	<b>ODA</b> <b>US\$M</b>	<i>FMAM</i> <i>como</i> <i>% del</i> <i>ODA</i>	<b><u>FMAM</u></b> <b><u>US\$M</u></b>	<b>ODA</b> <b>US\$M</b>	<i>FMAM</i> <i>como</i> <i>% del</i> <i>ODA</i>
<b>Bolivia</b>	3.464	629	0.55	0.676	681	0.1	0.705	930	0.08
<b>China</b>	45.590	2,456	1.86	33.787	1,476	2.23	45.244	1,325	3.41
<b>Colombia</b>	N/A	169	N/A	0.500	441	0.11	2.142	802	0.27
<b>Polonia</b>	0.011	876	0.001	5.691	1160	0.5	0.200	1,191	0.02
<b>Uganda</b>	0.125	647	0.02	0.560	638	0.09	0.130	959	0.01

Fuentes: Indicadores de Desarrollo Mundial 2005, Tabla 6.10 Dependencia de Ayuda, <http://www.worldbank.org/data/datatopic/aid.html>. Cifras para la asistencia neta oficial al desarrollo o ayuda oficial en 1998 y en 2003.

Informe de Desarrollo Humano 2004, Asistencia al Desarrollo Oficial (ODA) recibida (desembolso neto) Total (US\$ millones) en el 2002, [http://hdr.undp.org/statistics/data/indic/indic\\_168\\_1\\_1.html](http://hdr.undp.org/statistics/data/indic/indic_168_1_1.html).

Base de Datos de Proyectos FMAM, Julio 2005, <http://www.gefonline.org/home.cfm>. Cifras para proyectos sencillos de país aprobados en 1998, en 2002 y en 2003.

## ANEXO 3

### Actores consultados por país

#### Bolivia

Jorge Mariaca, Director, Director de Biodiversidad, Vice Ministerio de Recursos Naturales y Medio Ambiente del Desarrollo Sostenible, delegado por el Vice- Ministro (PFO)

Ivonne Cuba, Directora de la Negociación y Facilitación del Desembolso, Vice- Ministerio de Inversión Pública y Financiación Externa del Ministerio de Finanzas, delegada por el Vice Ministro (PFP)

Esther Camacho, Especialista en el Sector Ambiental, Vice Ministerio de Inversión Pública y Financiación Externa del Ministerio de Finanzas.

Mario Baudoin, Director, Instituto de Ecología

Hugo Fernández, Director Ejecutivo UNITAS

Maria Esther Udaeta, Centro de Apoyo a la Gestión Sustentable del Agua y el Medio Ambiente

Ninotschka Calderón de la Barca, Cámara Nacional de industria, Confederación de Empresas Privadas de Bolivia

Jenny Gruenberger, Directora Ejecutiva, LIDEMA

Eduardo Forno, Director, Conservación Internacional de Bolivia

Máximo Liberman, Coordinador Nacional, Proyecto II Banco Mundial FMAM, SERNAP

Liliana González, Especialista del Programa, portafolio FMAM, PNUD

Alfredo Marty, Representante Delegado, PNUD

Gonzalo Calderón, Administrador del Programa, PNUD

Marianela Ceballos, Jefe de la Oficina de Operaciones, Bolivia, Ecuador, Perú, Venezuela, Banco Mundial

#### China

Wang Bing, Director, IV División de la Institución Financiera Internacional, Departamento Internacional, Ministerio de Finanzas (PFO)

Wen Wurui, Delegado del Director General, Oficina de Cooperación Económica Internacional, Administración Estatal de Protección Ambiental.

Tong Yu, Director, División Marina, Administración Estatal de Protección Ambiental.

Wang Yexu, Jefe de la Oficina de Programa, IV División de Administración de Proyectos, Oficina de Cooperación Económica Internacional, Administración Estatal de Protección Ambiental.

Zhang Xiaolan, Jefe de Programa, IV División de Administración de Proyectos, Oficina de Cooperación Económica Internacional, Administración Estatal de Protección Ambiental.

Zhao Xinhua, IV División de Administración de Proyectos, Oficina de Cooperación Económica Internacional, Administración Estatal de Protección Ambiental.

Xia Yingzhe, Jefe de Programa, Oficina FMAM de China

Han Wenke, Delegado del Director General, Instituto de Investigación Energética, Comisión Nacional de Reforma y Desarrollo.

Jiang Kejun, Director y Profesor de Investigaciones, División de Colaboración Internacional e Investigación, Instituto de Investigación Energética, Comisión Nacional de Reforma y Desarrollo.

Liu Jingru, Profesora Asistente de Investigación, Instituto de Investigación Energética, Comisión Nacional de Reforma y Desarrollo.

Lu Wenbin, Delegado del Jefe de División, División de Eficiencia Energética, Departamento de Conservación de Recursos y Medio Ambiente, Comisión Nacional de Reforma y Desarrollo.

Song Dongfeng, Jefe de contratos, PNUD/FMAM Conservación energética y Reducción de Emisiones de Gases Efecto Invernadero en ciudades y Empresas rurales

Wang Guiling, Delegado del Director, PNUD/FMAM Conservación energética y Reducción de Emisiones de Gases Efecto Invernadero en ciudades y Empresas rurales

Xu Litong, Experto Nacional en Administración de Proyectos, PNUD/FMAM Conservación energética y Reducción de Emisiones de Gases Efecto Invernadero en ciudades y Empresas rurales

Yang Qingwen, Líder del equipo de expertos nacionales, Proyecto Agrobiodiversidad

Bruce Carrad, Jefe, Unidad de Agricultura y Medio Ambiente, Banco Asiático de Desarrollo

Niu Zhiming, Asesor Degradación Ambiental/del suelo, Banco Asiático de Desarrollo

Khalid Malik, Coordinador Residente de UN en China, PNUD

Alexandra Tisot, Delegada del Jefe Residente, PNUD

Yiu Chiu William Kwan, Coordinador Regional del Programa, Unidad de Protocolo de Montreal, Grupo de Energía y Medio Ambiente, Oficina de Política del Desarrollo, PNUD

Li Rusong, Director de Programa, PNUD

He Ping, Director de Programa, PNUD

Deng Yongzheng, Director de Programa, PNUD

Judy Li, Asesora de Programa, PNUD

Liu Jin, Especialista Agrícola, Oficina del Banco Mundial, Beijing

Shao Xuemin, Coordinador PNUD/FMAM, Oficina PNUMA de China

Zhang Wenjuan, Asesor Ejecutivo, Oficina PNUMA de China

## **Colombia**

Álvaro José Rodríguez, Jefe, Oficina de Relaciones Internacionales, Ministerio del Medio Ambiente (PFO)

Octavio Aguirre, portafolio FMAM, Oficina de Relaciones Internacionales, Ministerio del Medio Ambiente

Rafael Colmenares, Director Ejecutivo, ECOFONDO

Elsa Matilde Escobar, Directora Ejecutiva, Fundación Natura

Iván Escobar, CORMACARENA

German Rocha, Punto Focal FMAM de las ONG, América Latina

Daniel Fonseca, Jefe de Programa, Portafolio FMAM, PNUD

Elena Correas, JPO, PNUD

Juan Pablo Ruiz, Experto en Recursos Naturales, Portafolio FMAM, Banco Mundial

## **Polonia**

Stanislaw Sitnicki, Ecofondo (PFO)

Tomasz Chlon, Ministerio de Relaciones Internacionales, Departamento de UN para Asuntos Económicos y Sociales (presidente Janusz Stanczyk, Director de Departamento (PFP)

Renata Cybulska, Witkiewicz, Departamento de Cooperación Internacional, Ministerio del Ambiente.

Ryszard Purski, Departamento de Política Ambiental, Ministerio del Ambiente

Krzysztof Kamieniecki, Instituto para el Desarrollo Sostenible (ONG)

Andrzej Weigle, Fundación Nacional para la Protección Ambiental (ONG)

Beata Ciszewska, Fundación Nacional para la Protección Ambiental (ONG)

Marek Kowalski, Towarzystwo Przyrodnicze “Bocian” (ONG)

Janusz Kozakiewicz, Unidad de Protección Ozono, Instituto Industrial de Investigación Química

Elzbieta Martyniuk, Universidad Agrícola Warsaw

Tomasz Zylicz, Departamento de Economía, Universidad Warsaw

Wojciech Stepniewski, WWF Polonia

Przemyslaw Czajkowski, SGP PNUD FMAM Warsaw

Renata Filip, SGP PNUD FMAM Warsaw

Karolina Napierlaska, FMAM PNUD Warsaw

Barbara Letachowicz, Banco Mundial Warsaw

Meter Johansen, Banco Mundial, Washington, DC

Jacek Wojciechowicz, Banco Mundial Warsaw

## **Uganda**

Keith Muhakanizi, Ministerio de Finanzas (PFP y PFO)

Patricia Akidi, Ministerio de Finanzas

Robert Okudi, Ministerio de Finanzas

Angella Rwabutomize, Ministerio de Finanzas

Stephen Muwaya, Ministerio de Agricultura, Industria Animal y Pesca

Eliphaz Baziira, Ministerio del Agua, Tierras y Medio Ambiente

Nelson Omagor, Ministerio de Trabajo, Vivienda y Comunicaciones

Mark Oceu, Ministerio de Turismo

Samson Kateregga, Ministerio de Gobierno Local

Godfrey Ndawula, Ministerio de Desarrollo Energético y Minero

Justin Ecaat, Autoridad Nacional de Manejo Ambiental

Paul Musamali, Autoridad Nacional Forestal

Philip Gwage, Departamento de Meteorología

Adam Sebbit, Universidad Makerere

Akiiki Magezi, Departamento de Meteorología

John Sseudawula, Coordinación Nacional para Combatir la Desertificación

Mary Jo Kakinda, Red África 2000 Uganda

Fred Kabuye, Red África 2000 Uganda

Ambrose Mugías, Bird Life Internacional Uganda  
Alex Muhwazi, UICN  
Barbara Nakangu, UICN  
Charles Owach, FAO  
Auke Lootsma, PNUD  
Wilson Kwamya, PNUD  
Jane Nimpamya, PNUD  
Rose Ssebatindira, PNUD  
Mary Muduuli, Banco Mundial  
John Olot, Banco Mundial