



Naciones Unidas

**Examen de la gestión y la administración
del Programa de las Naciones Unidas
para el Medio Ambiente**

Informe de la Dependencia Común de Inspección

Preparado por Conrod Hunte



Examen de la gestión y la administración del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente

Informe de la Dependencia Común de Inspección

Preparado por Conrod Hunte



Naciones Unidas • Nueva York, 2025

Índice

	<i>Página</i>
Abreviaciones y acrónimos.....	iv
I. Introducción.....	1
II. Gobernanza.....	2
III. Estructura orgánica.....	5
IV. Administración y dirección.....	6
V. Marco financiero.....	10
VI. Planificación estratégica.....	14
VII. Alianzas.....	17
VIII. Gestión de riesgos.....	18
IX. Gestión de los recursos humanos.....	19
X. Comunicación y gestión del conocimiento.....	21
XI. Tecnologías de la información y las comunicaciones.....	22
XII. Supervisión.....	22
Anexos	
I. Estructura orgánica.....	26
II. Panorama general de las medidas que han de adoptar las organizaciones participantes en relación con las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección.....	28

Abreviaciones y acrónimos

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
DCI	Dependencia Común de Inspección
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
ITC	Centro de Comercio Internacional
OACI	Organización de Aviación Civil Internacional
OIEA	Organismo Internacional de Energía Atómica
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMI	Organización Marítima Internacional
OMM	Organización Meteorológica Mundial
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONU Turismo	Organización Mundial del Turismo
ONUUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
ONU-Hábitat	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
ONU-Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
ONUN	Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi
ONUSIDA	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida
OSSI	Oficina de Servicios de Supervisión Interna
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
TIC	Tecnología de la información y las comunicaciones
UIT	Unión Internacional de Telecomunicaciones
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNODC	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos
UNRWA	Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente
UPU	Unión Postal Universal

I. Introducción

1. **Contexto y objetivos.** El examen de la gestión y la administración del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) forma parte de una serie de exámenes sobre la gestión y la administración realizados por la Dependencia Común de Inspección (DCI) en consonancia con su marco estratégico a largo plazo para el período 2020-2029¹. El examen se llevó a cabo con posterioridad a la aprobación y puesta en marcha de un nuevo modelo de prestación de servicios (la Política de Prestación de Servicios para Todo el PNUMA dirigida a Mejorar la Colaboración y el Apoyo a los Países), que modificó el *modus operandi* de la organización. El examen tuvo por objeto proporcionar una evaluación independiente de las disposiciones y los procesos, los marcos normativos y las prácticas conexas de la organización relativas a la gestión y la administración del PNUMA². Se elaboraron dos productos de la DCI: a) el presente informe, que se centra en los principales resultados, conclusiones y recomendaciones y está disponible en los seis idiomas oficiales de las Naciones Unidas; y b) un informe ampliado, publicado con la signatura JIU/REP/2025/1 [Informe ampliado], que contiene un análisis más exhaustivo, conclusiones detalladas e información de apoyo al respecto.

2. **Ámbito de aplicación y efectos previstos.** El Inspector examinó las siguientes esferas: gobernanza, estructura orgánica, gestión y administración, marco financiero, planificación estratégica, gestión de riesgos, gestión de los recursos humanos, comunicaciones y divulgación, gestión del conocimiento, alianzas, tecnologías de la información y las comunicaciones, y supervisión. De conformidad con los términos de referencia establecidos para el examen, se incluyen consideraciones relativas al desempeño de la organización en esferas operacionales cuando se consideran pertinentes para el estudio de los procesos de gestión y administración. Si bien el ámbito de aplicación no comprende la gobernanza de los acuerdos multilaterales sobre el medio ambiente, el presente examen pone de relieve las oportunidades y limitaciones derivadas de los acuerdos existentes entre el PNUMA y las entidades correspondientes y ofrece sugerencias para mejorar su eficiencia y eficacia³. En este contexto, el informe se compartirá, a título informativo, con los jefes ejecutivos de las secretarías de los acuerdos multilaterales sobre el medio ambiente administrados por el PNUMA.

3. **Metodología.** A los efectos de asegurar que las conclusiones fueran coherentes, válidas y fiables, el Inspector recopiló datos de diversas fuentes utilizando métodos cualitativos y cuantitativos, tales como exámenes de documentos, cuestionarios, entrevistas *in situ* (en la sede) y virtuales, y encuestas en línea⁴. La información utilizada para la elaboración del informe está actualizada hasta abril de 2025. El examen se llevó a cabo de conformidad con el estatuto y los procedimientos internos de la DCI. Se tuvo debidamente en cuenta la protección de la confidencialidad de las partes interesadas que respondieron a los cuestionarios o participaron en las entrevistas. En consonancia con el enfoque colaborativo de la Dependencia, en diversas etapas del proceso de examen se solicitaron comentarios y sugerencias a la administración del PNUMA. El Inspector aprecia la colaboración y receptividad demostradas por la administración del PNUMA a lo largo de todo el proceso, y desea expresar su agradecimiento al personal directivo y al resto del personal que

¹ [A/74/34](#), anexo I, y [A/79/34](#).

² Durante la preparación del examen, se puso en marcha la Iniciativa ONU80, que podría tener consecuencias directas para la gestión y administración del PNUMA a corto y mediano plazo.

³ [UNEP/EA.2/Res.18](#); véanse también [JIU/REP/2014/4](#) y [JIU/REP/2008/3](#).

⁴ Participaron en el examen 124 partes interesadas internas y externas y más de 1.000 miembros del personal.

contribuyó a la elaboración del informe, participando en entrevistas o encuestas y compartiendo de buen grado sus conocimientos y opiniones.

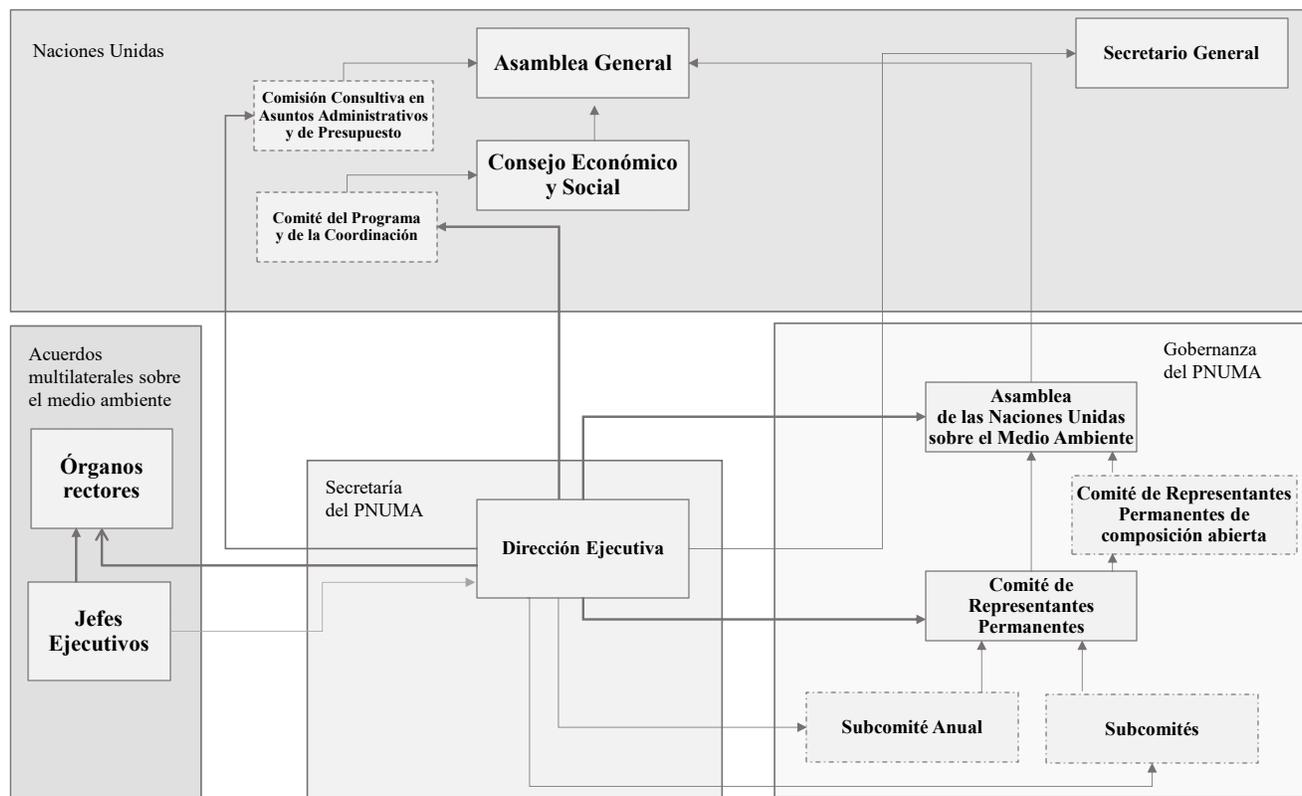
4. **Finalización del informe.** De conformidad con el artículo 11 2) del Estatuto de la Dependencia Común de Inspección, el proyecto de informe se sometió a una revisión interna por pares con el fin de someter las recomendaciones al juicio colectivo de la Dependencia. El informe revisado se distribuyó a la administración del PNUMA para que corrigiera datos que pudieran ser erróneos y formulara observaciones sobre los resultados, conclusiones y recomendaciones. Para la finalización del informe, se tomaron en consideración todas las observaciones recibidas, sin perjuicio de que la responsabilidad del examen recae exclusivamente en el autor.

5. **Recomendaciones.** El presente informe está dirigido a la dirección ejecutiva del PNUMA, así como a los miembros de la Asamblea de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y a los miembros del Comité de Representantes Permanentes, según corresponda. En el informe figuran 8 recomendaciones formales, de las cuales 3 están dirigidas a los órganos rectores del PNUMA y 5 a la Directora Ejecutiva. Para facilitar la tramitación del presente informe, la aplicación de sus recomendaciones y su seguimiento, en el anexo II figura un cuadro en el cual se especifica si dichas recomendaciones requieren la intervención del órgano rector o de la jefatura ejecutiva. El presente informe contiene 18 recomendaciones informales, que se resaltan en negrita en el texto y que complementan las recomendaciones formales y aportan sugerencias adicionales para reforzar el marco de gestión y las prácticas conexas en el PNUMA.

II. Gobernanza

6. **Gobernanza intergubernamental de varios niveles.** El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente fue establecido por la Asamblea General en su resolución [2997 \(XXVII\)](#) de 1972, para promover la cooperación internacional en materia de medio ambiente y coordinar las cuestiones ambientales dentro del sistema de las Naciones Unidas. Como programa de las Naciones Unidas, el PNUMA rinde cuentas a la Asamblea General. Al mismo tiempo, el PNUMA tiene su propia estructura de gobierno de varios niveles (véase la figura I). Sus órganos rectores son la Asamblea de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente, que se reúne cada dos años durante un período de sesiones de una semana, y el Comité de Representantes Permanentes, que se reúne en diversos formatos, a saber: a) reuniones formales de un día de duración cada trimestre; b) reuniones informales del Subcomité Anual de cinco días de duración; c) frecuentes reuniones informales de los subcomités de un día o de medio día de duración; y d) una reunión bienal de una semana de duración del Comité de Representantes Permanentes de composición abierta con anterioridad a los períodos de sesiones de la Asamblea sobre el Medio Ambiente. El marco general de gobernanza ambiental del sistema incluye también a los órganos rectores de los acuerdos multilaterales sobre medio ambiente a los que el PNUMA presta apoyo de secretaría.

Figura I
Marco de gobernanza del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente



Fuente: Elaborado por la DCI (2025).

7. **Asamblea sobre el Medio Ambiente.** En 2012, la Asamblea General, en el párrafo 4 b) de su resolución [67/213](#), amplió el Consejo de Administración del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente al establecer su composición universal y cambió su nombre por el de “Asamblea de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente”. Como máximo órgano rector del PNUMA, la Asamblea sobre el Medio Ambiente es la autoridad encargada de gestionar y administrar la secretaría del PNUMA. Sin embargo, a lo largo de su historia, solo ha podido debatir y decidir sobre un limitado número de dichos asuntos en sus reuniones. Por ejemplo, en los tres últimos períodos de sesiones de la Asamblea sobre el Medio Ambiente, solo se adoptaron unas pocas decisiones de gestión relacionadas con la aprobación de los documentos estratégicos y presupuestarios del PNUMA o la gestión de los fondos fiduciarios. El Inspector reconoce el reto que implica llevar a cabo negociaciones y arribar a acuerdos sobre todas las resoluciones sustantivas y decisiones administrativas en los períodos de sesiones de la Asamblea sobre el Medio Ambiente, pero subraya la importancia de que se preste la debida atención a las cuestiones de gestión y administración. En vista de ello, el Comité de Representantes Permanentes (órgano subsidiario de la Asamblea sobre el Medio Ambiente, que se reúne entre períodos de sesiones) desempeña un papel fundamental para orientar a la secretaría en cuestiones de gestión y administración y garantizar la supervisión en esos ámbitos. Sin embargo, como se describe más adelante, en los últimos años, los Estados Miembros han prestado atención al papel del Comité a este respecto con miras a mejorar su labor y su proceso de toma de decisiones en calidad de órgano rector del PNUMA entre períodos de sesiones de la Asamblea.

8. **Comité de Representantes Permanentes y proceso de acreditación.** El Comité de Representantes Permanentes se encarga de supervisar la aplicación de las estrategias a mediano plazo y los programas de trabajo bienales del PNUMA, así como de preparar las sesiones de la Asamblea sobre el Medio Ambiente, entre otras cosas asesorando sobre cuestiones de políticas⁵. La participación en el Comité está condicionada a la acreditación previa. Entre 2012 y 2024 se produjo un aumento considerable del número de Estados Miembros acreditados, que pasó de 95 a 149. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos del PNUMA en materia de gestión, al momento de realizarse el presente examen, 44 Estados Miembros no habían solicitado dicha acreditación. Por otra parte, solo 94 miembros acreditados tienen una representación *in situ* en Nairobi. Estos aspectos pueden considerarse retos para la gobernanza de la organización.

9. **Evolución de las prácticas del Comité de Representantes Permanentes.** La labor del Comité ha sido objeto de atención por parte de sus miembros; en vista de ello, entre 2020 y 2022, se llevó a cabo un examen amplio de la gobernanza con el fin de clarificar las funciones de los distintos formatos de reunión del Comité, lo cual sirvió de base para iniciar los debates sobre la función del Comité y su capacidad para adoptar decisiones o recomendaciones que orienten el trabajo de la secretaría del PNUMA⁶. Desde 2023, el Comité ha emprendido una serie de iniciativas destinadas a clarificar el proceso de adopción de decisiones o recomendaciones derivadas de las reuniones de los subcomités y su aprobación en reuniones trimestrales, así como las solicitudes de apoyo a la secretaría para proporcionar información actualizada sobre su aplicación⁷. La investigación realizada por la DCI muestra que la organización de la labor del Comité sigue siendo un proceso engorroso y difícil de comprender, en particular en lo que se refiere a la identificación de las decisiones y su proceso de adopción, una situación que podría estar vinculada con las disposiciones actuales sobre los formatos de las reuniones y su frecuencia. En este contexto, el Inspector sugiere que se aborden las siguientes cuestiones que requieren mayor atención: a) evitar en la medida de lo posible el aplazamiento de los debates sobre diversos temas del programa a futuras reuniones del Comité, en vista de que en la investigación realizada por la DCI se encontraron que algunos temas del programa de las reuniones trimestrales del Comité se aplazaban de manera recurrente o, en ocasiones, se delegaban a los debates de las reuniones de los subcomités; y b) mejorar los mecanismos de seguimiento de la aplicación de las decisiones o recomendaciones adoptadas por el Comité, cuestión que también se solicita en las orientaciones aprobadas sobre la preparación y celebración de las reuniones del Comité⁸.

10. **Papel del Comité de Representantes Permanentes.** El Inspector observa que en septiembre de 2024, a solicitud del Comité, la secretaría del PNUMA publicó una nota explicativa sobre el mandato del Comité y su autoridad decisoria⁹. Dicha nota, que ofrecía una interpretación por parte de la secretaría de las disposiciones legales vigentes en la materia, no se presentó en una reunión oficial del Comité, sino en una de las reuniones del subcomité. El documento hace hincapié en el mandato de supervisión, vigilancia y examen del Comité y su función como garante de la rendición de cuentas de la labor de la secretaría del PNUMA. Sin embargo, el Inspector entiende que la nota hace referencia a las decisiones del Comité en su calidad de propuestas que se presentan a la Asamblea sobre el Medio Ambiente para su adopción como decisiones

⁵ Decisiones del Consejo de Administración 19/32 (1997), párrs. 7 y 10, y 27/2 (2013), párr. 9.

⁶ Resultado final del proceso consensuado de examen por el Comité de Representantes Permanentes, aprobado por la Asamblea sobre el Medio Ambiente en su decisión 5/4.

⁷ UNEP/CPR/162/7/Rev.1 y UNEP/CPR/167/9/Rev.1.

⁸ UNEP/CPR/162/7/Rev.1, párr. 7.

⁹ Nota sobre el mandato del Comité de Representantes Permanentes (2024, sin número de referencia) presentada en la reunión del subcomité del Comité de Representantes Permanentes, 29 de octubre de 2024.

o resoluciones. Dado que en una organización con un buen funcionamiento la supervisión de los Estados Miembros en materia de gestión y administración es un componente esencial de la gobernanza, el Inspector cree que la función del Comité de Representantes Permanentes, como órgano subsidiario entre períodos de sesiones de la Asamblea sobre el Medio Ambiente, podría mejorarse y fortalecerse aún más aclarando su capacidad para orientar la labor de la secretaría del PNUMA. También podría examinarse si es pertinente que el Comité de Representantes Permanentes lleve a cabo reuniones formales trimestralmente, en particular si se confirma su capacidad para adoptar decisiones o recomendaciones entre períodos de sesiones de la Asamblea sobre el Medio Ambiente. En este contexto, una menor frecuencia de las reuniones formales del Comité permitiría disponer de más tiempo para que: a) los miembros del Comité negociaran y discutieran eficazmente en reuniones informales los proyectos de texto de las decisiones o recomendaciones antes de proponerlos para su aprobación en reuniones formales; y b) la secretaría del PNUMA aplicase las decisiones del Comité, en lugar de preparar informes y documentación asociada para las reuniones formales trimestrales del Comité.

11. Se espera que la aplicación de la siguiente recomendación aumente la eficacia de las disposiciones sobre gobernanza de la organización.

Recomendación 1

La Asamblea de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente debe, a más tardar en su octavo período de sesiones, aclarar el mandato y el papel del Comité de Representantes Permanentes en su calidad de órgano entre períodos de sesiones y examinar la frecuencia de sus reuniones oficiales, según proceda.

III. Estructura orgánica

12. **La estructura actual debe citarse de forma precisa y exhaustiva.** La organización de la secretaría del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente se describe en el boletín del Secretario General [ST/SGB/2006/13](#). Ese documento no se ha actualizado desde su publicación y ya no refleja la forma en que la administración del PNUMA ha estructurado la organización para funcionar y ejecutar el cumplimiento de su mandato. **El Inspector sugiere que se finalice un boletín revisado de manera oportuna.** Además, en los últimos años se han realizado varios ajustes en la estructura orgánica. La justificación de las decisiones de reestructuración se comunica en memorandos publicados por la Dirección Ejecutiva. La administración del PNUMA comunicó que los memorandos más recientes están disponibles en una plataforma interna para el intercambio de información y el Inspector espera con interés que la carpeta correspondiente se actualice con los memorandos anteriores pertinentes, de conformidad con lo previsto. Además, el Inspector observa que, si bien en ambos documentos la descripción se refiere a los subprogramas, actualmente el programa de trabajo y presupuesto del PNUMA y la sección 14 del presupuesto por programas de las Naciones Unidas adoptan enfoques diferentes al presentar la estructura de la secretaría (uno refleja las principales entidades orgánicas y el otro se refiere a sus subprogramas)¹⁰.

¹⁰ Los siete subprogramas para el período 2022-2025 son: acción por el clima, acción por la naturaleza y acción contra los productos químicos y la contaminación (subprogramas temáticos); política ambiental y subprograma científico-normativo; y transformaciones digitales, y finanzas y transformaciones económicas (subprogramas de capacitación).

13. **Sede en Nairobi.** La estructura actual comprende tres divisiones corporativas y cinco divisiones técnicas, que figuran en el anexo I. En el párrafo 88 g) de la resolución 66/288 de la Asamblea General, titulada “El futuro que queremos”, los Estados Miembros solicitaron que se consolidaran gradualmente las funciones de la sede en Nairobi. De hecho, los directores de las divisiones técnica y corporativa están destinados allí, junto con el 53 % de los miembros del personal. Sin embargo, varias divisiones técnicas mantienen una fuerte presencia fuera de Nairobi. En el caso de la División de Cambio Climático, más del 50 % de su personal está destinado fuera de Nairobi, a saber, el 31 % en París, el 13 % en Ginebra y el 7 % en Bangkok. El Inspector reconoce la explicación proporcionada por la administración del PNUMA de que las oficinas fuera de la sede son eficaces para apoyar los objetivos de la organización y mejorar las relaciones con los donantes, pero subraya la necesidad de que se analice la conveniencia de tener un número tan elevado de puestos fuera de la sede, a la luz de que es preciso seguir consolidando de conformidad con el mandato, y teniendo en cuenta asimismo la Iniciativa ONU80.

14. **Presencia sobre el terreno.** La presencia del PNUMA sobre el terreno está organizada en oficinas regionales, subregionales y nacionales, así como en programas y oficinas de enlace. En sus inicios, el PNUMA no estaba diseñado para contar con una gran presencia sobre el terreno, pero la evolución de su modelo de financiación y su cartera de actividades hicieron que la organización desplegara su capacidad en los países. Tras haber aplicado diversos enfoques de la representación regional y por países¹¹, un avance significativo reciente fue la aprobación en 2022 de la Política de Prestación de Servicios para Todo el PNUMA dirigida a Mejorar la Colaboración y el Apoyo a los Países. Además, como parte de los esfuerzos por mejorar la presencia del PNUMA sobre el terreno, en 2024 se puso en marcha una iniciativa piloto para establecer puntos focales del PNUMA en los equipos de las Naciones Unidas en los países. Debido a las limitaciones en materia de financiación, esa iniciativa se redujo de 19 plazas a 6, y actualmente está en suspenso, como consecuencia de las restricciones presupuestarias impuestas en el contexto de la Iniciativa ONU80. Además, el PNUMA colabora con una red de centros (entidades jurídicamente independientes) que ofrecen conocimientos especializados. En su informe sobre el Fondo del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023¹², la Junta de Auditores planteó inquietudes sobre la situación de dichos centros y sus arreglos en materia de cooperación, lo cual dio lugar a que la secretaría del PNUMA iniciara un examen interno de su marco operacional, que seguía en curso al momento de la investigación de la DCI.

IV. Administración y dirección

15. **Marco regulatorio de la Secretaría de las Naciones Unidas.** La secretaría del PNUMA forma parte de la estructura orgánica de la Secretaría de las Naciones Unidas y está sujeta a las estrategias, políticas e iniciativas aprobadas por la Asamblea General y a las directrices del Secretario General. Además, el PNUMA ha elaborado sus propias directrices operacionales en varios ámbitos, según ha considerado necesario. Como entidad de la Secretaría de las Naciones Unidas que no estaba prevista inicialmente para la ejecución de proyectos, las partes interesadas internas implicadas en la ejecución de proyectos a menudo consideraban que el contexto operacional del PNUMA no era lo suficientemente ágil para esa función, en particular

¹¹ Véase PNUMA, “Strengthened UNEP strategic regional presence: contributing to the future que queremos”, documento de políticas del PNUMA (junio de 2015); y “UN Environment’s Country Presence Committee recommendations” (2018).

¹² A/79/5/Add.7, cap. II.

los procesos como la gestión de los recursos humanos, las adquisiciones, la gestión de proyectos y la presentación de informes. A pesar de ello, puede observarse que el PNUMA ha ampliado su labor operacional a lo largo de los años, respondiendo a una fuerte demanda en este sentido por parte de donantes y Gobiernos, que se confirma por un fuerte aumento de las contribuciones afectadas (véase la figura III).

16. **Principales componentes del marco de gestión del PNUMA.** La secretaria del PNUMA está encabezada por un Director Ejecutivo o Directora Ejecutiva, que la Asamblea General nombra por un mandato de cuatro años, a propuesta del Secretario General, y que es responsable ante el Secretario General, la Asamblea General y la Asamblea sobre el Medio Ambiente, a los que rinde cuentas¹³. Desde 2019, la administración del PNUMA ha examinado y desarrollado progresivamente el marco de gestión de la organización. La Política y el Marco Normativo de Delegación de Autoridad del PNUMA (2019) y la Política de Prestación de Servicios para Todo el PNUMA dirigida a Mejorar la Colaboración y el Apoyo a los Países (2022) constituyen importantes documentos de referencia. En cuanto al control interno y la gestión de riesgos, el PNUMA sigue el modelo de las tres líneas del Instituto de Auditores Internos aprobado por la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación en 2014. En su respuesta al cuestionario institucional, al evaluar el modelo la administración del PNUMA reconoció que la segunda línea (gestión de riesgos, cumplimiento legal y reglamentario, etc.) era parcialmente eficaz, conclusión que confirma el presente examen. El marco de gestión también incluye el Marco Normativo de Delegación de Autoridad para la Gestión y Administración de las Secretarías de los Acuerdos Multilaterales sobre el Medio Ambiente (2021). El análisis de la DCI señala dos ámbitos principales que requieren atención: la actualización del marco normativo de delegación de autoridad vigente, y la clarificación de algunas de sus disposiciones. El marco actual, que data de 2019, se consideró un documento vivo, que debía actualizarse cuando fuera necesario. El Inspector observa que no se ha llevado a cabo tal examen y que el nuevo modelo de prestación de servicios acentúa la necesidad de que se examine a fondo el marco normativo de delegación de autoridad y la forma en que se aplican las funciones y responsabilidades. En cuanto a las aclaraciones que harían falta, si bien el párrafo 39 del marco normativo distingue entre los procesos de visto bueno y los de aprobación y autorización, el Inspector recibió ejemplos de casos que los funcionarios consideraban que estarían comprendidos dentro de su autoridad delegada, pero que se habían visto demorados debido a procesos adicionales de confirmación *ad hoc* o por haber sido retenidos por la División de Servicios Corporativos, lo cual se percibía como una intervención que excedía las funciones atribuidas. Por el contrario, otros ejemplos indicaban que las disposiciones del marco normativo de delegación de autoridad no siempre se aplicaban estrictamente (como cuando se requería autorización pero en la práctica no siempre se obtenía). En marzo de 2025, la administración del PNUMA comunicó que estaba previsto llevar a cabo un examen holístico del marco de delegación de autoridad para 2025.

17. Se espera que la aplicación de la siguiente recomendación mejore la transparencia y la rendición de cuentas en toda la organización.

¹³ ST/SGB/2019/2.

Recomendación 2

La Dirección Ejecutiva debe concluir, para finales de 2025, el examen del Marco Normativo de Delegación de Autoridad del PNUMA y actualizarlo, según corresponda, en el contexto de la aplicación de la Política de Prestación de Servicios para Todo el PNUMA dirigida a Mejorar la Colaboración y el Apoyo a los Países.

18. **Equipo directivo superior.** El marco de gestión de la organización ha evolucionado en los últimos años, y se ha prestado una mayor atención a las cuestiones de gestión, a través de varios comités ejecutivos o temáticos. Es positivo observar que dichos comités de gestión funcionan con arreglo a mandatos definidos y que las actas de sus reuniones se llevan correctamente. El equipo directivo superior, que comprende a los administradores superiores y a los directores de las divisiones y oficinas, se reúne: a) en reuniones semanales que, en determinadas ocasiones, se amplían para incluir, entre otros, a los jefes de las secretarías de los acuerdos multilaterales sobre el medio ambiente administrados por el PNUMA; y b) en retiros bianuales destinados a intercambiar ideas sobre cuestiones programáticas y la dirección estratégica de la organización. El Inspector encomia que el PNUMA utilice un sistema de seguimiento de las decisiones adoptadas en las reuniones semanales del equipo directivo superior y sugiere que esta práctica se extienda también a las decisiones adoptadas durante los retiros. El Inspector también observó que algunos altos directivos desearían ampliar los debates de alto nivel para definir y reevaluar las prioridades de la organización, que actualmente se tratarían principalmente durante los retiros. Además, con respecto a las actividades del equipo directivo superior, el Inspector considera una buena práctica que se haya institucionalizado el proceso de examen trimestral de las actividades institucionales desde 2022, que se trata de un instrumento proactivo de supervisión de la gestión basado en 13 indicadores predefinidos (en las esferas de ejecución de proyectos, recursos humanos, utilización de fondos, gestión de donantes y asociados en la ejecución, y evaluación, auditoría y cumplimiento de las normas para los viajes por vía aérea) y un índice compuesto. Este proceso forma parte integrante del enfoque de gestión del PNUMA respecto de la rendición de cuentas y el rendimiento de las divisiones y oficinas, y ha contribuido a mejorar de manera general los ámbitos de gestión comprendidos por el proceso. El último examen trimestral de las actividades institucionales de 2024 mostró que, si bien se habían alcanzado los objetivos fijados en cuanto a las métricas de recursos humanos, era necesario prestar más atención a aumentar la tasa de ejecución de los proyectos. **El Inspector sugiere que se realicen exámenes periódicos de los indicadores incluidos en el proceso de examen trimestral de las actividades institucionales a fin de asegurar que siguen siendo pertinentes.**

19. **Comité Directivo sobre el Presupuesto.** El Comité asesora a la Directora Ejecutiva sobre la asignación de recursos con cargo al presupuesto ordinario, el Fondo para el Medio Ambiente, los gastos de apoyo a los programas y los Fondos Planetarios. En 2024, la composición del Comité se redujo a tres miembros del personal directivo superior, presididos por la Directora Ejecutiva Adjunta. Según la administración del PNUMA, dicha iniciativa permitió que se concluyera más rápidamente el proceso de asignación presupuestaria para 2025. Sin embargo, el proceso de presentación de solicitudes presupuestarias fue bastante breve (10 días) y no incluyó una explicación de las solicitudes por parte de la división u oficina remitente ante el Comité, como también confirmaron las partes interesadas internas. **El Inspector alienta a la administración del PNUMA a planificar y prever más tiempo para la preparación y presentación de las solicitudes presupuestarias al Comité.** Además, en las actas de las reuniones del Comité se incluyeron

recomendaciones relativas a la supresión y redistribución de puestos de trabajo, pero no se consignó el número total de puestos por división u oficina anterior y posterior a tales decisiones. **Para aumentar la transparencia, el Inspector sugiere añadir esa información en las actas de las reuniones.**

20. **Modelo de prestación de servicios del PNUMA.** La Política de Prestación de Servicios para Todo el PNUMA dirigida a Mejorar la Colaboración y el Apoyo a los Países supuso un cambio en el *modus operandi* de la organización. Las funciones y responsabilidades de los altos funcionarios, como los directores regionales, los directores de las divisiones técnicas y los coordinadores de los subprogramas mundiales, fueron objeto de un importante examen, que incluyó la rendición de cuentas correspondiente. Esta iniciativa, cuyo objetivo es impulsar la agenda ambiental mejorando la eficacia de las oficinas regionales, cuenta con el apoyo de toda la organización. Sin embargo, la falta de orientaciones para su aplicación y la ausencia de un marco de seguimiento suscitaron preocupación entre muchos entrevistados. El examen de la DCI confirmó la mayoría de los resultados y conclusiones a las que arribó una evaluación formativa realizada por la Oficina de Evaluación del PNUMA en 2024¹⁴, como que no se había prestado suficiente atención a un proceso integral de gestión del cambio. El examen constató que, dos años después del lanzamiento del modelo de prestación de servicios, varias partes de la organización aún no se habían adaptado plenamente para permitir su aplicación efectiva. El Inspector espera con interés la respuesta de la administración a la evaluación formativa y subraya que es prioritario elaborar una orientación interna clara y un marco de seguimiento del modelo.

21. Se espera que la puesta en práctica de las siguientes recomendaciones aumente la eficacia de la aplicación de la Política de Prestación de Servicios para Todo el PNUMA dirigida a Mejorar la Colaboración y el Apoyo a los Países.

Recomendación 3

La Dirección Ejecutiva debe publicar, para finales de 2025, un documento de orientación institucional a los efectos de apoyar la aplicación coherente de la Política de Prestación de Servicios para Todo el PNUMA dirigida a Mejorar la Colaboración y el Apoyo a los Países en toda la organización.

Recomendación 4

El Comité de Representantes Permanentes debe solicitar a la Dirección Ejecutiva que presente en 2026 un marco de seguimiento de la Política de Prestación de Servicios para Todo el PNUMA dirigida a Mejorar la Colaboración y el Apoyo a los Países que permita evaluar los progresos realizados en relación con los resultados previstos.

22. **Modelo de tres niveles para los servicios de apoyo.** La Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi (UNON) proporciona servicios administrativos y de conferencias al PNUMA para la mayoría de sus operaciones¹⁵. Dichos servicios incluyen servicios,

¹⁴ UNEP, *Formative Evaluation of the UNEP Delivery Model and Associated Programmatic Approach* (2024).

¹⁵ Aunque en menor medida, otras entidades de las Naciones Unidas también prestan servicios de apoyo administrativo al PNUMA a nivel de sede, regional y nacional. Entre ellas se encuentran

financieros, administrativos, de gestión de los recursos humanos y de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)¹⁶. En su respuesta al cuestionario de la DCI, reconociendo las limitaciones a las que se enfrenta la ONUN en determinados ámbitos, la administración del PNUMA expresó una satisfacción general respecto de los acuerdos de prestación de servicios, pero señaló que la gestión de los recursos humanos, las adquisiciones y las relaciones con el país anfitrión eran esferas que debían mejorarse. Es importante aclarar que la mayoría de estos servicios son, de hecho, procesos integrados en los que participan la ONUN, la División de Servicios Corporativos del PNUMA y equipos administrativos y financieros de otras divisiones y oficinas, por lo cual constituyen un modelo de tres niveles para los servicios de apoyo.

23. Eficiencia y eficacia de los acuerdos actuales de prestación de servicios. El modelo de tres niveles puede suponer un reto para garantizar la prestación puntual y eficaz de los servicios. Esta cuestión fue planteada tanto por los superiores jerárquicos como por el personal, que cuestionaron la eficacia y eficiencia de la actual prestación de servicios administrativos y financieros. **En este contexto, el Inspector sugiere que se lleve a cabo un examen funcional interno de los procesos administrativos y financieros y de la división del trabajo entre la División de Servicios Corporativos del PNUMA y las dependencias administrativas y financieras de otras divisiones u oficinas.** El objetivo de dicho examen debe ser garantizar unas líneas claras de responsabilidad y rendición de cuentas y un marco operacional eficiente y eficaz, que permita a la División de Servicios Corporativos guiar la aplicación coherente de estos procesos y la integración con la UNON. A este respecto, el Inspector acoge con satisfacción que la Dirección Ejecutiva anunciara en marzo de 2025 la puesta en marcha de una iniciativa global para llevar a cabo un examen funcional de la organización y espera con interés que se integren los elementos mencionados en el alcance del ejercicio.

V. Marco financiero

24. Dos procesos presupuestarios y flujos documentales, en uno de los cuales se detectó falta de cumplimiento. El PNUMA gestiona dos procesos presupuestarios que se rigen por calendarios distintos: un ciclo anual, reflejado en el presupuesto por programas de las Naciones Unidas (sección 14, que incluye tanto las necesidades del presupuesto ordinario como a las estimaciones de las contribuciones extrapresupuestarias), y aprobado por la Asamblea General, y un ciclo bienal para las contribuciones extrapresupuestarias, como parte del programa de trabajo y presupuesto aprobados por la Asamblea sobre el Medio Ambiente. Ambos documentos deben someterse al examen de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto antes de su aprobación por los respectivos órganos rectores¹⁷. Sin embargo, en los tres últimos ciclos bienales, la secretaría del PNUMA no cumplió con el requisito de presentar los documentos relativos al programa de trabajo y el presupuesto a la Comisión Consultiva para su examen. La administración del PNUMA ha reconocido dicho incumplimiento, y se ha comunicado al Inspector que se han iniciado medidas para corregir la situación, comenzando por el presupuesto para el bienio 2026-2027.

la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, la UNOPS, el PNUD y algunas comisiones regionales de las Naciones Unidas.

¹⁶ Los servicios administrativos y de apoyo comunes de Nairobi fueron examinados por la DCI en 2008 (JIU/NOTE/2008/1).

¹⁷ [ST/SGB/2015/4](#), regla 204.2.

25. Decisión sin precedentes de la Asamblea sobre el Medio Ambiente relativa a la ampliación del programa de trabajo y el presupuesto. En su decisión 5/4, adoptada en 2022, la Asamblea sobre el Medio Ambiente decidió prorrogar la validez del programa de trabajo y el presupuesto para el período 2022-2023 por dos años más, hasta finales de 2025, y prorratear en consecuencia el presupuesto y los objetivos. Esta prórroga no es la práctica habitual y, aunque se comunicaron al inspector varias razones que la justificaban, la investigación comprueba que los motivos no se explican en la decisión de la Asamblea sobre el Medio Ambiente. **El Inspector recomienda que se ejerza cautela a la hora de recurrir a un enfoque de este tipo y que se evite en el futuro, dado que los Estados Miembros deberían debatir y aprobar programas de trabajo y documentos presupuestarios distintos para cada bienio, que reflejen adecuadamente los cambios estratégicos y presupuestarios necesarios en el punto medio de la aplicación de las estrategias a mediano plazo.**

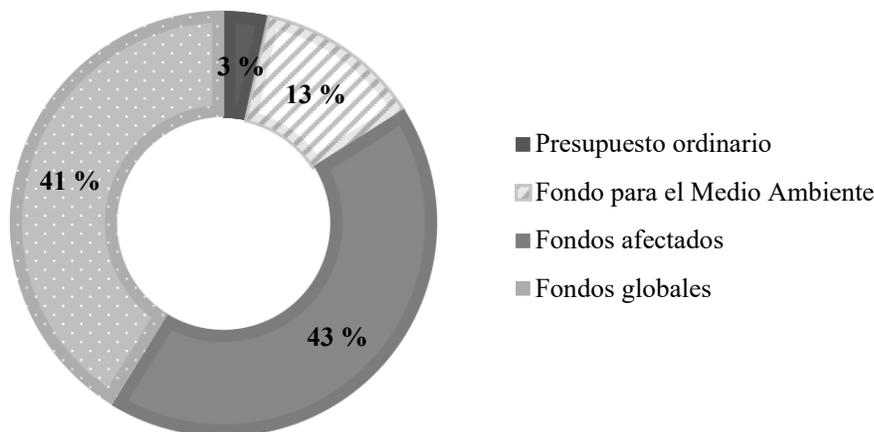
26. **Comparación entre el presupuesto y los ingresos.** El presupuesto aprobado para el PNUMA para el bienio 2022-2023 fue de 872,9 millones de dólares, y la misma cantidad se aprobó también para el período 2024-2025. Para el período 2022-2023, los ingresos del PNUMA superaron las estimaciones presupuestarias en un 50 %, alcanzado un total de 1.350 millones de dólares. Este aumento se debió a que aumentaron los fondos afectados, que incluyen tanto fondos “de afectación flexible” (como los Fondos Planetarios que permiten una asignación flexible) como fondos “de afectación estricta” (asignados a proyectos específicos por los donantes o a través de mecanismos de fondos globales)¹⁸. No obstante, es importante aclarar que los compromisos plurianuales se registran como ingresos para el año en que se confirman, independientemente del año o los años en que se desembolsan realmente los pagos, lo cual podría explicar, entre otras cosas, la diferencia existente entre el presupuesto y los ingresos del PNUMA en el período 2022-2023.

27. **Comparación entre los recursos ordinarios y los recursos complementarios.** En sus informes financieros, el PNUMA también utiliza la terminología de recursos “ordinarios” (presupuesto ordinario, Fondo para el Medio Ambiente y gastos de apoyo a los programas) y otros recursos (“complementarios”), en función de la naturaleza de las operaciones para las cuales se utilizan los fondos. En el ejercicio 2022-2023, el 16 % de los recursos del PNUMA eran ordinarios y el 84 %, complementarios (véase la figura II); esa proporción no se ajusta al objetivo aprobado para el sistema de las Naciones Unidas en el pacto de financiación para el período 2019-2023, en virtud del cual los Estados Miembros se comprometieron a garantizar una financiación previsible y flexible para las actividades de las Naciones Unidas a un nivel de al menos el 30 %¹⁹. Esta situación impone limitaciones a la gestión de la organización, como se examina más adelante en la sección de planificación estratégica.

¹⁸ Entre los mecanismos de fondos globales se encuentran el Fondo para el Medio Ambiente Mundial y el Fondo Verde para el Clima.

¹⁹ [A/74/73/Add.1-E/2019/14/Add.1](#), párr. 18, y resolución [72/279](#) de la Asamblea General, párr. 25.

Figura II
Panorama general de los recursos del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente por principales fuentes de ingresos para el bienio 2022-2023
 (Porcentaje)



Fuente: secretaría del PNUMA (2024).

28. Fondo para el Medio Ambiente y su escala indicativa de contribuciones voluntarias. Aunque el presupuesto ordinario del PNUMA casi se ha triplicado en los últimos 12 años, como muestra la figura III, representa menos del 5 % del presupuesto anual de la organización y alrededor del 3 % de sus ingresos, dado que el 97 % procede de recursos extrapresupuestarios. En este contexto, el Fondo para el Medio Ambiente, actualmente aprobado por la Asamblea sobre el Medio Ambiente por un monto de 100 millones de dólares anuales, que representa aproximadamente el 20 % del presupuesto anual del PNUMA y el 15 % de sus ingresos, es la fuente más importante de contribuciones básicas. Como fuente de financiación extrapresupuestaria, el Fondo para el Medio Ambiente recibe sus recursos sobre la base de una escala indicativa de contribuciones voluntarias aprobada por la predecesora de la Asamblea sobre el Medio Ambiente en 2002. Las contribuciones previstas de los Estados Miembros se basan en una fórmula que incluye variables como la escala de cuotas utilizada para el presupuesto ordinario de las Naciones Unidas, las contribuciones anteriores al Fondo y un conjunto de indicadores macroeconómicos²⁰. Sin embargo, dado que las contribuciones siguen siendo voluntarias, el Fondo nunca ha alcanzado el monto previsto, ni siquiera después de la aprobación de la escala. Además, la base sigue siendo frágil, ya que en 2024 diez contribuyentes aportaron alrededor del 75 % de los ingresos del Fondo. Al tiempo que reconoce que el número de Estados Miembros que contribuyen al Fondo para el Medio Ambiente ha aumentado de forma constante, llegando a 94 a finales de 2024²¹, el Inspector recuerda el párrafo 15 de la decisión 5/2 de la Asamblea sobre el Medio Ambiente, adoptada en 2021, en la cual la Asamblea “insta a todos los Estados Miembros y a otras entidades que estén en condiciones de hacerlo a que aumenten las contribuciones voluntarias al Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, en particular al Fondo para el Medio Ambiente”.

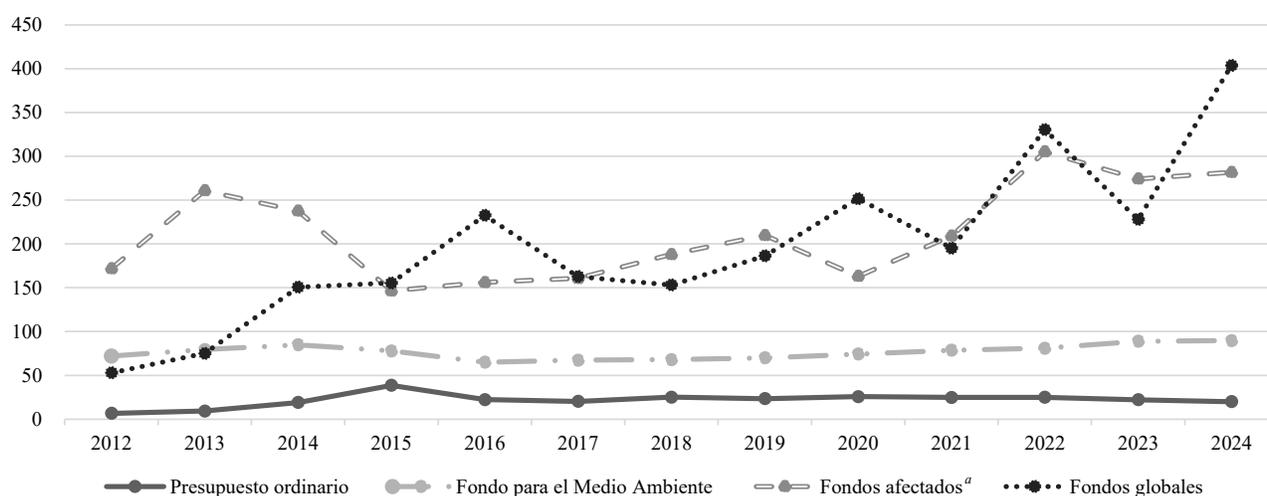
²⁰ UNEP/EA.4/INF/11.

²¹ La administración del PNUMA comunicó que, a finales de abril de 2025, 101 Estados Miembros habían contribuido al presupuesto de 2024 del Fondo para el Medio Ambiente.

29. Desafíos para garantizar un enfoque estratégico en el uso de los fondos afectados. Los fondos afectados representaron el 43 % de los ingresos del PNUMA en 2022-2023. Las contribuciones afectadas han aumentado considerablemente a lo largo de los años, pasando de 171,8 millones de dólares en 2012 a 281,8 millones en 2024 (véase la figura III), pero esta categoría de recursos sigue siendo impredecible y carece de flexibilidad cuando los fondos están afectados de manera estricta. Un reto importante consiste en evaluar si las actividades financiadas mediante contribuciones afectadas se ajustan plenamente a las prioridades globales y al enfoque estratégico de la organización expresado en su estrategia a mediano plazo. El Inspector acoge con satisfacción que la Dirección Ejecutiva haya tratado este tema en la reunión general de febrero de 2025, y recuerda la sugerencia formulada en la evaluación formativa del modelo de prestación de servicios de abordar los proyectos financiados con fondos afectados con una visión integrada para garantizar la sostenibilidad y las repercusiones a largo plazo, en contraposición a las intervenciones puntuales individuales.

Figura III
Evolución de los ingresos del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente por fuente de financiación para el período 2012-2024

(Millones de dólares de los Estados Unidos)



Fuente: Elaborado por la DCI a partir de la información facilitada por el PNUMA (2025).

^a Un porcentaje de los fondos afectados se considera gastos de apoyo a los programas. Además, a partir de 2022, los fondos afectados también incluyen los Fondos Planetarios, que se detallan más en el párrafo 31.

30. Elevada dependencia financiera respecto de un único mecanismo de fondos globales. Entre los fondos globales, el Fondo para el Medio Ambiente Mundial es el mayor contribuyente (38 % de los ingresos totales del PNUMA en 2022-2023), seguido del Fondo Verde para el Clima (3 %). La relación de trabajo con los fondos globales es, en términos generales, satisfactoria. Por ejemplo, el PNUMA se somete a ciclos periódicos de evaluación que han confirmado sistemáticamente su acreditación ante el Fondo para el Medio Ambiente Mundial. No obstante, dicha dependencia financiera de una fuente de financiación con afectación estricta puede representar riesgos para la gestión financiera y el enfoque estratégico de la organización. **El Inspector sugiere que la administración del PNUMA lleve a cabo un análisis para determinar cuál sería la proporción óptima de financiación proveniente de los mecanismos de fondos globales, con el fin de mitigar los riesgos asociados a la dependencia.**

31. **Fondos Planetarios.** Una iniciativa que merece atención es la creación, en 2022, de una serie de fondos fiduciarios -denominados Fondos Planetarios- destinados a promover una afectación más flexible en esferas temáticas más amplias. Se espera que estos fondos contribuyan a una mayor eficiencia, al permitir una mayor flexibilidad en la afectación de recursos, reducir el número de fondos fiduciarios existentes y unificar los mecanismos de información para los donantes, sin dejar de cumplir con los requisitos establecidos. Los Fondos Planetarios están comenzando a atraer una mayor financiación (de 9 millones de dólares en 2023 a 30 millones a finales de 2024). Sin embargo, pese a las iniciativas de divulgación del PNUMA, solo cinco países contribuyeron a los Fondos en 2023 y 2024. Al igual de lo que ocurre con el Fondo para el Medio Ambiente, los Fondos Planetarios presentan un alto nivel de dependencia respecto de un número limitado de donantes (un solo país representó el 55 % de las contribuciones en el período 2023-2024). A partir de 2024, el Comité Directivo sobre el Presupuesto ha asumido la responsabilidad de recomendar las afectaciones de recursos procedentes de esta fuente de financiación.

32. **Deberían reconsiderarse la estrategia y las herramientas de movilización de recursos.** La preocupación mundial por el medio ambiente ha generado un aumento de los recursos a lo largo de los años, y el PNUMA se ha beneficiado de compromisos a largo plazo por parte de varios donantes. Si bien las perspectivas futuras deben evaluarse con cautela en el contexto internacional actual, se señaló que el cambio climático tendía a movilizar la mayor parte de la financiación. La versión más reciente aprobada de una estrategia institucional de movilización de recursos data de 2021 y abarca el período de la estrategia a mediano plazo, de 2022 a 2025, aunque el *modus operandi* de la organización ha evolucionado, especialmente desde 2022, con el nuevo modelo de prestación de servicios. El Inspector observa que esta evolución aún no ha dado lugar a una revisión de la estrategia para adaptarla al contexto operacional actual, ni a la emisión de una nota explicativa o de directrices sobre la forma de poner en práctica los cambios introducidos por el nuevo modelo, situación que requiere la atención de la administración del PNUMA. **Para apoyar los esfuerzos de movilización de recursos, el Inspector propone que se elabore un sistema de gestión de las relaciones con los donantes a nivel de toda la organización, que permita consolidar los conocimientos sobre los asociados en la financiación, registrar las iniciativas de movilización de recursos y hacer un seguimiento de las lecciones aprendidas y otra información pertinente en un único repositorio.**

33. Se espera que la aplicación de la siguiente recomendación refuerce la coherencia de la movilización de recursos en toda la organización.

Recomendación 5

La Dirección Ejecutiva debe revisar y actualizar, según proceda, la actual estrategia de movilización de recursos, y presentarla al Comité de Representantes Permanentes en 2026.

VI. Planificación estratégica

34. **Es necesario mejorar la coherencia entre los documentos de planificación estratégica.** El ciclo de planificación estratégica del PNUMA abarca cuatro años. El actual comprende de 2022 a 2025, e incluye una estrategia a mediano plazo y dos programas de trabajo y documentos presupuestarios bienales destinados a hacer operacionales los objetivos estratégicos del PNUMA. La sección 14 del proyecto de presupuesto por programas de las Naciones Unidas, que se presenta anualmente a la Asamblea General, también incluye información sobre la puesta en práctica de la

estrategia a mediano plazo del PNUMA a través de sus subprogramas definidos. El presente examen constató discrepancias en los enfoques utilizados por la administración del PNUMA para presentar la información relativa a los subprogramas en esos dos documentos, como, por ejemplo, que en la sección 14 se describen entregables que no están contemplados en el programa de trabajo y presupuesto. **El Inspector recomienda mejorar los futuros documentos de planificación a este respecto para garantizar una mayor coherencia y trazabilidad entre ellos.**

35. Mayor complejidad en la aplicación de la estrategia a mediano plazo. Durante la aplicación de la estrategia a mediano plazo para el período 2022-2025, la administración del PNUMA desarrolló una iniciativa denominada “enfoque programático”, que contempla 13 proyectos de coordinación de programas (recientemente rebautizados como “programas temáticos”), cada uno de los cuales tiene vínculos primarios o secundarios con los subprogramas definidos en la estrategia a mediano plazo, como se muestra en la figura IV. Cada proyecto de coordinación de programas está supervisado por una persona directamente responsable que rinde cuentas a un Coordinador Global del Subprograma. En la práctica, esto introduce un nivel adicional de complejidad, al duplicar las responsabilidades de gestión de los cuatro subprogramas que solo cuentan con un proyecto de coordinación de programas asociado. Desde marzo de 2024, la administración del PNUMA informa sobre la ejecución de cada programa temático mediante presentaciones en las reuniones del subcomité, en las que se exponen los objetivos del programa, los resultados obtenidos, las lecciones aprendidas y el camino a seguir.

Figura IV
Panorama general de los subprogramas y el enfoque programático en el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente



Fuente: Elaborado por la DCI (2025).

36. **Varios niveles programáticos, algunos con un marco de aplicación poco claro.** El Inspector observó que todos los proyectos de coordinación de programas incluyen proyectos y conceptos que van más allá del actual período de planificación estratégica, algunos hasta 2029, y llama la atención sobre la necesidad de que se asegure su integración en los objetivos de la próxima estrategia a mediano plazo, que la Asamblea sobre el Medio Ambiente deberá aprobar en su séptimo periodo de sesiones. Además, en relación con los marcos de seguimiento y evaluación, el Inspector observa que los indicadores propuestos no siempre son claros (es decir, faltan definiciones, metadatos, bases de referencia, entre otras cosas). El Inspector reconoce la intención de la administración del PNUMA de integrar las evaluaciones de mitad de período en el ámbito del plan de evaluaciones de los subprogramas de seis años, pero esto llegaría tarde para la estrategia a mediano plazo 2026-2029 y, posiblemente, incluso para la que comienza en 2030. Además, la información sobre la ejecución de los proyectos de coordinación de programas no forma parte actualmente de los informes anuales de ejecución de los programas del PNUMA, cuestión que debería rectificarse para los próximos ciclos de presentación de informes.

37. **Necesidad de optimizar el marco de seguimiento.** La selección y definición de los indicadores y su posterior seguimiento están a cargo de dos dependencias diferentes de la División de Políticas y Programas. **El Inspector recomienda reforzar el marco de rendimiento del PNUMA mediante: a) la elaboración de metodologías para indicadores que expliquen su definición y cómo se calculan la base de referencia y las metas, en vista de que en el examen del programa de trabajo y de los documentos presupuestarios se observó que faltaban esos elementos; y b) reflexionar sobre la naturaleza de estos indicadores para garantizar que reflejen los resultados más pertinentes de las actividades del PNUMA, dado que actualmente algunos indicadores miden múltiples dimensiones.**

38. **Los mecanismos de presentación de informes pueden optimizarse aún más.** En cuanto a la presentación de informes, el Inspector examinó los numerosos mecanismos y documentos elaborados por la secretaría del PNUMA, tanto para informes internos como externos, que generan una gran carga de trabajo para diversos equipos dentro de la organización²². El Inspector llama la atención sobre el hecho de que la introducción manual de datos sigue siendo necesaria en algunos casos (para la gestión de los recursos humanos de determinadas categorías de personal que no es de plantilla y algunos datos de proyectos), incluso cuando existen sistemas de tecnología de la información como Umoja. No obstante, el Inspector es consciente de que una mayor automatización de los datos depende, en muchos casos, de factores que escapan al control directo del PNUMA y de soluciones que deben tomarse a nivel de la Secretaría. Además de utilizar los informes y la información generados por el sistema, también debería hacerse mayor hincapié en la calidad de los datos y los procesos de validación, así como en la exhaustividad de la información en los informes anuales sobre la ejecución de los programas, incluida la dimensión cualitativa de los indicadores.

39. **Equilibrar el enfoque estratégico del PNUMA con su modelo de financiación.** La estructura financiera del PNUMA sigue dependiendo en gran medida de los mecanismos de fondos afectados y fondos globales. A finales de 2024, el

²² Este tema también se analizó en el examen de la DCI titulado “Evaluaciones de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas realizadas por iniciativa de los donantes y otras solicitudes de los donantes relacionadas con la supervisión en el contexto de los acuerdos de financiación y el principio de auditoría única de las Naciones Unidas”, que se finalizará en 2025 (A/79/34, anexo I).

PNUMA tenía más de 600 proyectos en ejecución, la mayoría financiados por estas corrientes de recursos. Este modelo restringe la capacidad de la administración para afinar las prioridades estratégicas y eliminar las obsoletas. Como ocurre también en otras organizaciones, varios proyectos se ejecutan por fases o son continuación de otros ya ejecutados y, a menudo, el tiempo necesario entre la elaboración del concepto del proyecto y su cierre operacional trasciende el horizonte del ciclo de planificación estratégica en el cual se concibió el proyecto. Estas limitaciones respaldan el análisis sugerido al que se hace referencia en el párrafo 30. Además, los arreglos de organización para la supervisión y el control interno a nivel de proyecto plantean ciertos problemas de capacidad. En la actualidad, a nivel institucional, un equipo de cuatro funcionarios del Cuadro Orgánico, dos funcionarios de apoyo y dos de personal que no es de plantilla tienen la responsabilidad, entre otras, de proporcionar garantías de cumplimiento para toda la cartera de proyectos del PNUMA. Por ello, el equipo limita sus actuaciones a exámenes documentales y no realiza verificaciones *in situ* de los asociados en la ejecución, lo que, en última instancia, puede representar un riesgo para la organización.

40. **Coordinación interinstitucional.** La Directora Ejecutiva del PNUMA preside el Grupo de Gestión Ambiental de las Naciones Unidas, que se creó en 2001 y que constituye el mecanismo de coordinación de todo el sistema encargado de identificar y coordinar los enfoques de las cuestiones ambientales internacionales entre sus 52 miembros (la mayoría de las entidades del sistema de las Naciones Unidas y las secretarías de los acuerdos multilaterales sobre el medio ambiente a nivel mundial). Las funciones del Grupo se centran en la consolidación de datos y la identificación de ámbitos de intervención complementarios entre las entidades del sistema de las Naciones Unidas (un ejemplo reciente es su labor para promover los enfoques comunes sobre biodiversidad y contaminación a nivel del sistema). **El mandato se encuentra actualmente en proceso de revisión, y el Inspector sugiere que se estudie si incorporar una línea de información a la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación beneficiaría y facilitar la labor del Grupo,** como ocurría con su predecesor, la Junta de Coordinación para el Medio Ambiente, que informaba al Comité Administrativo de Coordinación.

41. **Programación conjunta.** Al analizar el grado de colaboración del PNUMA con otras entidades de las Naciones Unidas, en enero de 2022, según consta en su portal, solo el 5 % de sus acuerdos de asociación eran con entidades de las Naciones Unidas y, entre esos acuerdos, dos tercios eran con cuatro entidades²³. Al momento del presente examen, las iniciativas de programación conjunta no estaban centralizadas, pero el Inspector tuvo conocimiento de que, en 2025, la administración del PNUMA había iniciado esfuerzos para aclarar las definiciones internas y los arreglos de seguimiento de estas iniciativas y espera con interés la conclusión de este proceso. **El Inspector alienta a la administración del PNUMA a proseguir su reflexión sobre un enfoque menos fragmentado y más estratégico de las alianzas con las entidades de las Naciones Unidas.**

VII. Alianzas

42. **Política de alianzas y colaboración con el sector privado de 2024.** La política revisada que enmarca los principios seguidos por el PNUMA para iniciar alianzas y gestionarlas se aprobó en 2024, tras una amplia labor preparatoria de varios años. Dicha política identifica y consolida cuatro tipos de asociados (las organizaciones

²³ Dos tercios de estas alianzas fueron con el Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones, la FAO, la OMM y la UNOPS (según datos del Portal de Asociados, septiembre de 2021).

gubernamentales, las intergubernamentales, las no gubernamentales y las del sistema de las Naciones Unidas) y cuatro modalidades de alianzas (las alianzas de asociados múltiples, las de cooperación, las de ejecución y las de donantes). A finales de 2024, el PNUMA participaba en casi 1.300 alianzas, en su mayoría para la ejecución de proyectos, y contaba con 3.600 asociados registrados. Dadas las diferencias con la versión anterior de la política, que data de 2011, la administración del PNUMA ha decidido adoptar un enfoque prudente, con un período de transición de un año, hasta junio de 2025. Con ello se intenta facilitar la aplicación de los nuevos procesos y la realización de un ejercicio de evaluación de lecciones aprendidas, en particular en relación con el enfoque reforzado de diligencia debida, que se espera que permita identificar y reforzar la supervisión de los riesgos asociados con las alianzas. **Dado que la nueva política sobre alianzas sustituye a varias políticas anteriores, el Inspector sugiere que, en el examen anunciado de la estrategia de colaboración filantrópica, se aclare cómo se articulan la colaboración de la organización con el sector privado y su reciente atención a la filantropía dentro del marco más general.**

VIII. Gestión de riesgos

43. **Gestión de los riesgos institucionales.** Para reforzar el enfoque de la gestión de los riesgos institucionales, se han emprendido varias iniciativas, como la creación y el refuerzo reciente de la Dependencia de Operaciones y Gestión de Riesgos (que abarca múltiples responsabilidades, más allá de la gestión de los riesgos) y el desarrollo de una red de puntos focales en materia de riesgo en las divisiones y oficinas regionales. Las partes interesadas internas están de acuerdo en que se deben redoblar los esfuerzos dirigidos a garantizar un enfoque institucional eficaz, sobre todo en vista del limitado funcionamiento del Comité de Gestión de los Riesgos Institucionales, que solo se ha reunido una vez desde su creación en 2021. En este contexto, el Inspector observa que las directrices para la gestión de los riesgos institucionales de 2021 estaban siendo revisadas al momento de la elaboración del presente informe. En opinión del Inspector, es necesario proceder al nombramiento de un Oficial Jefe de Gestión de Riesgos, dentro de los límites de los recursos existentes y con autoridad suficiente para contribuir a reforzar la cultura de gestión de riesgos en toda la organización, que en la actualidad es una de las mejores prácticas entre los fondos y programas de las Naciones Unidas. Además, debería considerarse la posibilidad de intercambiar información periódica sobre el tema con los Estados Miembros.

44. Se espera que la aplicación de la siguiente recomendación aumente la eficacia del marco general de gestión de los riesgos institucionales de la organización.

Recomendación 6

La Dirección Ejecutiva debe designar, antes de finales de 2025, a un Oficial Jefe de Gestión de Riesgos para acelerar y coordinar las medidas destinadas a reforzar los mecanismos, herramientas, sistemas y procedimientos de gestión de los riesgos institucionales y garantizar su aplicación efectiva en todos los niveles de la organización, incluido el funcionamiento del Comité de Gestión de los Riesgos Institucionales.

IX. Gestión de los recursos humanos

45. **Marco para la gestión de los recursos humanos.** El marco general para la gestión de los recursos humanos lo proporciona la Secretaría de las Naciones Unidas. La administración del PNUMA no ha elaborado su propia estrategia de gestión de los recursos humanos, lo cual se interpreta como un riesgo para la organización en su registro de riesgos para 2023. La administración del PNUMA comunicó que se habían elaborado y puesto en marcha flujos de trabajo específicos a los efectos de adaptar la estrategia global al contexto y las necesidades de la organización. Durante el presente examen, los procesos de recursos humanos fueron objeto de críticas a nivel interno. El Inspector recibió comentarios recurrentes sobre su limitada eficiencia y eficacia, así como sobre los niveles adicionales de escrutinio aplicados al ejercicio de la autoridad delegada. El Inspector recuerda que la auditoría interna más reciente realizada por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) sobre estas cuestiones fue en 2019, antes de la publicación del actual marco de delegación de autoridad. A la luz de lo anterior, debería considerarse un examen completo de los procesos de recursos humanos y los procedimientos relacionados, con el fin de simplificarlos en la medida de lo posible y aplicar correctamente los principios del marco de delegación de autoridad.

46. **Ampliación de la fuerza de trabajo, principalmente debido al aumento del personal que no es de plantilla.** En general, la fuerza de trabajo del PNUMA ha aumentado, como se muestra en el cuadro 1, alcanzando casi los 3.000 empleados a finales de 2024. Si bien el número de miembros del personal ha aumentado lentamente, se observa un notable crecimiento del personal que no es de plantilla contratado con arreglo a diversas modalidades contractuales; ello puede deberse a que cada vez hay más contribuciones afectadas, así como a la ampliación de la cartera de proyectos. Esta situación debe seguirse de cerca y debe evaluarse su impacto en la organización, teniendo en cuenta las ventajas y los riesgos asociados a dicho modelo operacional. En 2023, el equipo directivo superior reflexionó sobre el equilibrio adecuado entre el personal de plantilla y el personal que no es de plantilla y solicitó una consulta a toda la organización sobre este tema. Al momento del presente examen, la consulta aún no se había realizado. El Inspector toma nota de la intención de la administración del PNUMA de llevar a cabo dicho análisis en 2025 y espera con interés su rápida conclusión y las decisiones subsiguientes. Dada la estructura actual de la plantilla, el Inspector también llama la atención sobre los principales resultados y conclusiones del examen de las modalidades contractuales del personal que no es de plantilla en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas realizado por la DCI en todo el sistema en 2023²⁴.

Cuadro 1

Panorama general sobre el personal del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, 2020 y 2024

	2020	2024	Porcentaje del aumento
Miembros del personal	1 268	1 383	+9
Personal que no es de plantilla	784	1 450	+85
Personal del PNUMA	2 052	2 833	+38

Fuente: Elaborado por la DCI a partir de la información facilitada por la secretaría del PNUMA (2025).

²⁴ JIU/REP/2023/8.

47. **Presentación de informes sobre temas relacionados con los recursos humanos.** La administración del PNUMA proporciona amplia información a los órganos rectores, pero solo respecto de los componentes del personal de plantilla. **Como en 2024 el personal que no es de plantilla representaba más del 50 % del personal del PNUMA, y dado que la información ya existe en los tableros mensuales internos, el Inspector sugiere que también se comuniquen los datos sobre el personal que no es de plantilla al Comité de Representantes Permanentes y a la Asamblea sobre el Medio Ambiente, a fin de proporcionar a los Estados Miembros una visión más completa de la fuerza de trabajo del PNUMA²⁵.**

48. **Género y diversidad geográfica.** En consonancia con el boletín del Secretario General ST/SGB/2019/2, la dirección ejecutiva del PNUMA ha supervisado estrechamente la aplicación de medidas de incentivo destinadas a mejorar la diversidad geográfica y el equilibrio de género, verificando que la contratación y los nombramientos en toda la organización respondan a tales consideraciones. A pesar de los avances en términos de representatividad (en 2024, el 69 % de los Estados Miembros estaban representados en la plantilla), es interesante señalar que esta atención es percibida de forma menos positiva por los superiores jerárquicos, quienes, a veces, consideran que el impulso de la organización hacia la diversidad geográfica constituye un posible obstáculo al empleo de mano de obra mejor cualificada. Al tiempo que se mantiene el objetivo general de alcanzar un nivel equilibrado de diversidad geográfica, como se establece sobre todo en la Carta de las Naciones Unidas, la administración del PNUMA podría considerar un enfoque más flexible, en virtud del cual una entidad de la organización (es decir, una división, oficina o secretaría de un acuerdo multilateral sobre el medio ambiente) que se considere que ya tiene un amplio perfil de diversidad no estaría sujeta a los mismos requisitos estrictos durante los procesos de nombramiento que una que carezca de dicho perfil. El PNUMA también registra un equilibrio de género ampliamente favorable al personal femenino (que en 2024 representará el 62 % del personal) en la mayoría de los grados, incluidos los niveles de dirección y gestión ejecutiva (100 % y 60 %, respectivamente). El Inspector llama la atención sobre el hecho de que el equilibrio entre hombres y mujeres debe perseguirse como objetivo permanentemente, incluso desde la perspectiva del componente masculino de la plantilla.

49. **Entorno de trabajo.** En general, los encuestados por la DCI valoraron positivamente el entorno de trabajo del PNUMA. Sin embargo, las relaciones entre el personal y la dirección se perciben como menos positivas y no suficientemente constructivas. En el contexto de una organización presente en múltiples regiones y diferentes contextos culturales, la dinámica entre el personal y la dirección puede variar en función del liderazgo local y de las especificidades de cada oficina. El presente examen identificó otra esfera de atención: la satisfacción en cuestiones de conciliación entre la vida laboral y la vida familiar. El enfoque de las modalidades de trabajo flexible, por el cual la administración del PNUMA exige actualmente una presencia mínima de cuatro días en la oficina (con posibles exenciones en función de cada caso), independientemente del lugar de destino, suscitó preocupación entre los encuestados y entrevistados. Según la administración del PNUMA, los beneficios en términos de integración del equipo y coordinación con los Estados Miembros superan esas preocupaciones. Los trabajadores también expresaron su deseo de contar con más oportunidades de desarrollo profesional y de mejora de las cualificaciones más allá de las oportunidades de formación que ofrece la plataforma de formación en línea Corporate Academy, una herramienta personalizada desarrollada por la secretaría del PNUMA cuyos contenidos de formación son producto de los esfuerzos colectivos internos.

²⁵ *Ibid.*, recomendación 5.

X. Comunicación y gestión del conocimiento

50. **Función de comunicación.** La División de Comunicaciones tiene el mandato de garantizar las funciones de comunicación interna y externa y de coordinar la red de responsables en materia de comunicación en las divisiones u oficinas, siguiendo las directrices anuales proporcionadas por el Departamento de Comunicación Global de la Secretaría de las Naciones Unidas. Los esfuerzos de divulgación estratégica, incluidas las comunicaciones externas de alto nivel, también se rigen por una nota orientativa sobre mensajería interna. El Inspector está de acuerdo con la autoevaluación de la gestión del PNUMA con respecto a los parámetros de referencia sobre información pública y comunicaciones publicados por la DCI en 2015, que fue positiva, ya que la organización cumplió todos los parámetros de referencia²⁶. Las comunicaciones y la divulgación son funciones clave para una entidad que depende mayoritariamente de contribuciones voluntarias y están estrechamente vinculadas a su capacidad para demostrar los resultados de las actividades. Como reconoció la administración del PNUMA en la autoevaluación, el seguimiento y la supervisión de la función de comunicación pueden mejorarse, con miras a cuantificar mejor los resultados y el impacto de los esfuerzos de comunicación y reforzar la supervisión de las comunicaciones a nivel de proyecto. **A este respecto, el Inspector observa las solicitudes interpuestas por dos comités de gestión del PNUMA en 2024 para que se refuercen los instrumentos de seguimiento del uso de los productos de publicación y comunicación (que actualmente se refieren al número de descargas o vistas y al número de citas en los medios de comunicación), y alienta a la administración del PNUMA a que siga examinando este tema²⁷.**

51. **Estrategia de gestión de los conocimientos.** La gestión y el intercambio de conocimientos son funciones destacadas pero, en vista de que el PNUMA cumple un papel normativo y de establecimiento de políticas científicas, hace falta mejorar en ese ámbito. Un enfoque que abarque a toda la organización debería incluir el aprendizaje programático y las publicaciones científicas, así como otros productos del conocimiento relacionados con las funciones administrativas y de apoyo. Es esencial que se elabore una estrategia revisada de gestión de los conocimientos a este respecto, ya que la más reciente corresponde el período 2014-2017. Una estrategia de este tipo contribuiría a resolver los problemas de coordinación entre dependencias y oficinas, un aspecto que la mayoría de las partes interesadas internas consideran insatisfactorio.

52. Se espera que la aplicación de la siguiente recomendación mejore la eficacia de la gestión y el intercambio de los conocimientos en la organización.

Recomendación 7

La Dirección Ejecutiva debe aprobar, antes de finales de 2026, una estrategia global para apoyar un enfoque de la gestión y el intercambio de conocimientos en toda la organización.

53. **Publicaciones.** El posicionamiento del PNUMA como organización normativa e impulsada por la ciencia en el ámbito del medio ambiente subraya la importancia de su labor científica para el cumplimiento de su mandato. A este respecto, el Inspector reconoce el interés por mejorar el proceso de publicaciones, como se recoge en la política y directrices revisadas del PNUMA en la materia (2022). El presente examen ha puesto de manifiesto que la planificación de las publicaciones debe ajustarse más

²⁶ JIU/REP/2015/4.

²⁷ Reunión de la Junta de Publicaciones en junio de 2024 y del Comité de Publicaciones en marzo de 2024.

a las capacidades reales de entrega y publicación. **El Inspector sugiere que la administración del PNUMA lleve a cabo una evaluación de las medidas adoptadas desde 2024 destinadas a garantizar una mejor adecuación entre la capacidad de publicación de la organización y el número de tipos de publicación aprobados, para verificar si han tenido un impacto positivo en la tasa de publicación sin comprometer la calidad del contenido.** Otros ámbitos de mejora que se desprenden del examen están relacionados con la identificación clara de los destinatarios de cada publicación, el refuerzo de la coordinación interna entre los equipos de coautores y el desarrollo de las capacidades de redacción científica del personal mediante una formación periódica.

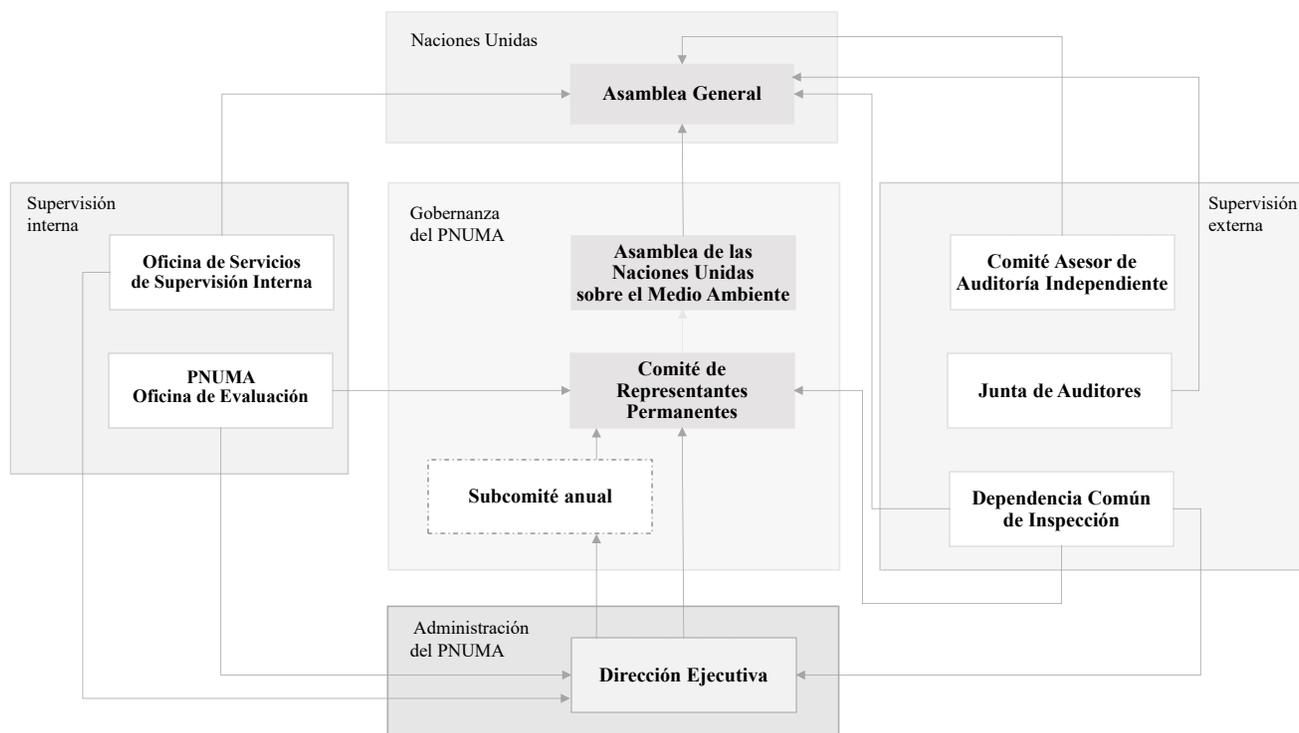
XI. Tecnologías de la información y las comunicaciones

54. **Integración de dos flujos de trabajo.** El Marco de Gobernanza Digital y de Datos (2023) estructuró el marco de gobernanza de las TIC en dos flujos de trabajo: un grupo de soluciones TIC presidido por la Jefatura de la Sección de Soluciones Institucionales (División de Servicios Corporativos); y un grupo de datos y productos presidido por el Oficial Jefe de Tecnología Digital, que depende de la Dirección Ejecutiva. La Sección de Soluciones Institucionales se posiciona como proveedora de soluciones de software y sistemas para uso interno y externo, mientras que el Oficial Jefe de Tecnología Digital dirige el subprograma de transformaciones digitales, uno de los siete subprogramas de la estrategia a mediano plazo para 2022-2025, que tiene sobre todo un alcance hacia el exterior, dado que trabaja para lograr la colaboración con partes interesadas externas para los productos y resultados digitales de la organización. En la actualidad, la coordinación entre el subprograma de transformaciones digitales y la labor de la Sección de Soluciones Institucionales se realiza principalmente a nivel de trabajo y debe reforzarse aún más a un nivel superior. Ello se espera lograr mediante la nueva dependencia jerárquica de la Jefatura de la Sección con respecto al Oficial Jefe de Tecnología Digital. Esta evolución es necesaria para hacer frente a la fragmentación de los sistemas y herramientas de TIC, así como a la falta de integración de los sistemas de gestión de la información en general, que se puso de manifiesto en los testimonios de las partes interesadas internas.

XII. Supervisión

55. **Marco de supervisión.** Los principales componentes del marco de supervisión del PNUMA se presentan en la figura V. El PNUMA, al formar parte de la Secretaría de las Naciones Unidas, está comprendido en el marco de competencia de la OSSI, que se encarga de las auditorías internas, las investigaciones, las inspecciones y las evaluaciones, y del Comité Asesor de Auditoría Independiente, que asesora a la Asamblea General en cuestiones de supervisión. La Junta de Auditores proporciona garantías externas al realizar observaciones de auditoría independientes y profesionales sobre cuestiones financieras y contables para los fondos y programas de las Naciones Unidas e incluye consideraciones sobre el rendimiento en las esferas de gestión cuando se considera apropiado. La DCI tiene el mandato de realizar una supervisión externa independiente centrada en cuestiones de todo el sistema con el objetivo de mejorar la gestión y la eficiencia administrativa y reforzar la coordinación entre las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. En su respuesta al cuestionario de la DCI, la administración del PNUMA consideró que el marco de supervisión y sus mecanismos eran suficientes, “aunque quizás demasiado complejos”. Sin embargo, el Inspector destaca varios aspectos que requieren atención.

Figura V
Marco de supervisión del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente



Fuente: Elaborado por la DCI (2025).

56. **Labor de auditoría.** La Junta de Auditores emite un informe anual con los estados financieros del PNUMA. La OSSI sigue un enfoque basado en riesgos para planificar su labor de auditoría interna. Por ello, en los últimos cinco años, la OSSI ha realizado entre 1 y 3 auditorías anuales de la secretaría del PNUMA y 1 auditoría adicional anual de las secretarías de los acuerdos multilaterales sobre el medio ambiente. La administración del PNUMA indicó que el establecimiento en 2022 de una dependencia orgánica encargada de facilitar la labor de auditoría interna y externa había dado lugar a interacciones más proactivas con los auditores durante sus misiones y la redacción de informes y, consecuentemente, a una tasa de aceptación de casi el 100 % de las recomendaciones incluidas en los informes finales de auditoría. La información sobre la tasa de aplicación de las recomendaciones de supervisión se incluye en los informes anuales de ejecución de los programas. Mientras que la tasa de aplicación de las recomendaciones de la OSSI es relativamente alta, no ocurrió lo mismo con las recomendaciones de la Junta de Auditores hasta 2023. **El Inspector alienta a la administración del PNUMA a que siga trabajando para mejorar los índices de aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión externos y que comunique los respectivos índices de aceptación en sus informes anuales.**

57. **Oficina de Evaluación.** El PNUMA cuenta con una Oficina de Evaluación que, junto con los puntos focales de evaluación de cada división, desempeña un papel importante en lo que respecta a las evaluaciones de los programas y proyectos. Esta última constituye la actividad que más recursos demanda a la Oficina, dado que la mayoría de los proyectos deben someterse a una evaluación final conforme a los requisitos establecidos por los donantes. Para hacer frente al creciente número de proyectos del PNUMA, la Oficina ha implementado una práctica por la cual solo el

50 % de los proyectos se someten a evaluaciones finales, gestionadas directamente por la propia Oficina, y el resto se someten a exámenes dirigidos por la administración, gestionados por los oficiales de programas o proyectos y validados posteriormente por la Oficina a los efectos de asegurar la calidad. En lo que respecta al seguimiento de la aplicación de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones del PNUMA, el presente examen puso de manifiesto que existían dos métodos distintos de seguimiento del cumplimiento: un sistema de seguimiento interno para las evaluaciones de proyectos; y un plan de aplicación de recomendaciones para cada evaluación estratégica. Este último método se introdujo en 2024, y el Inspector espera que facilite el seguimiento y cumplimiento de las recomendaciones de las evaluaciones estratégicas, así como la racionalización de la recopilación de información conexas y la presentación de informes periódicos al Comité de Representantes Permanentes. El análisis de los productos de la Oficina en los últimos años también muestra que podrían llevarse a cabo más evaluaciones sobre temas estratégicos institucionales y transversales con el fin de apoyar la gestión de la organización (véase el cuadro 2). Un ejemplo reciente es la evaluación formativa del modelo de prestación de servicios de 2022, que incluía resultados, conclusiones y recomendaciones no solo para la política del modelo, sino también en relación con asuntos institucionales conexos más amplios.

Cuadro 2

Panorama general de las evaluaciones completadas por la Oficina de Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente desde 2020

		2020-2021	2022-2023	2024
Evaluación estratégica	Evaluaciones del programa de trabajo o de la estrategia a mediano plazo	1	1	2
	Evaluaciones de los subprogramas	1	1	1
	Evaluaciones temáticas	–	–	–
	Informe de síntesis de la evaluación bienal	1	1	1
Evaluación de proyectos, programas y carteras	Evaluaciones de proyectos (evaluaciones finales o intermedias)	41	46	20
	Exámenes de la administración	n. a.	13	23

Fuente: Elaborado por la DCI a partir de la información facilitada por la Oficina de Evaluación del PNUMA (2025).

Abreviación: n. a. = no se aplica.

58. Se espera que la aplicación de la siguiente recomendación refuerce la contribución estratégica de la Oficina de Evaluación del PNUMA al funcionamiento general de la organización.

Recomendación 8

El Comité de Representantes Permanentes debe solicitar a la Oficina de Evaluación que considere incluir un mayor número de evaluaciones estratégicas o institucionales en su programa de trabajo anual y que informe sobre sus resultados y conclusiones.

59. **Los órganos rectores del PNUMA deben prestar mayor atención a las conclusiones y recomendaciones de la supervisión.** El Inspector observó que, desde 2023, el programa de las sesiones oficiales del Comité de Representantes Permanentes incluía siempre un tema sobre el examen de los informes de evaluación y las auditorías. Esto complementa las presentaciones pertinentes en el Subcomité Anual, ya que la administración del PNUMA cada vez proporciona a los Estados Miembros más documentación relacionada con las auditorías y evaluaciones. Sin embargo, esta intención positiva requiere: a) el establecimiento de prácticas institucionalizadas y eficaces para garantizar una orientación adecuada de los Estados Miembros a la secretaría del PNUMA, cuando proceda; y b) dejar tiempo suficiente en las reuniones del Comité para debatir el tema del programa relativo a los informes de auditoría, limitando así la práctica frecuente de posponerlo a futuras reuniones formales o informales del Comité. El Inspector subraya la importancia de este último punto, sobre todo porque las cuestiones de supervisión no se debaten en la Asamblea sobre el Medio Ambiente. **En este contexto, el Inspector cree que debería considerarse la posibilidad de invitar a la OSSI, como función independiente, a presentar sus conclusiones y recomendaciones al Comité, ya sea en persona o virtualmente.**

60. **Dependencia Común de Inspección.** El sistema de seguimiento de los informes y recomendaciones de la DCI, aprobado por la Asamblea General en 1999, se aplica al PNUMA como organización participante. Aunque la práctica ha sido errática durante muchos años, como se describe en un informe de la DCI publicado en 2024 sobre el examen de sus informes y recomendaciones y las medidas adoptadas al respecto por las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas²⁸, el Inspector reconoce que, como consecuencia de iniciativas recientes, el PNUMA ha registrado una mejor tasa de aplicación de las recomendaciones de la DCI publicadas hasta 2023. La administración del PNUMA comunicó que desde 2024 se había puesto en marcha un nuevo procedimiento específico de examen que proporcionaba a los Estados Miembros información sobre las recomendaciones de supervisión, incluidas las formuladas por la DCI. El Inspector señala que los exámenes de la DCI finalizados en 2023 y 2024 se presentaron en reuniones del subcomité y se tenía la intención de presentarlos también en la 169ª reunión oficial del Comité de Representantes Permanentes, pero finalmente se aplazaron hasta su siguiente período de sesiones por falta de tiempo. Al preparar el presente examen, no se encontraron pruebas de que la Asamblea sobre el Medio Ambiente hubiera tenido en cuenta los informes de la DCI en el pasado, ni siquiera el examen a nivel de todo el sistema sobre la gobernanza ambiental en el sistema de las Naciones Unidas²⁹, lo cual es preocupante. En 2024, la DCI sugirió que los órganos legislativos y los órganos rectores de sus organizaciones participantes volvieran a analizar sus procesos para el examen de las recomendaciones de la DCI y la adopción de decisiones al respecto³⁰.

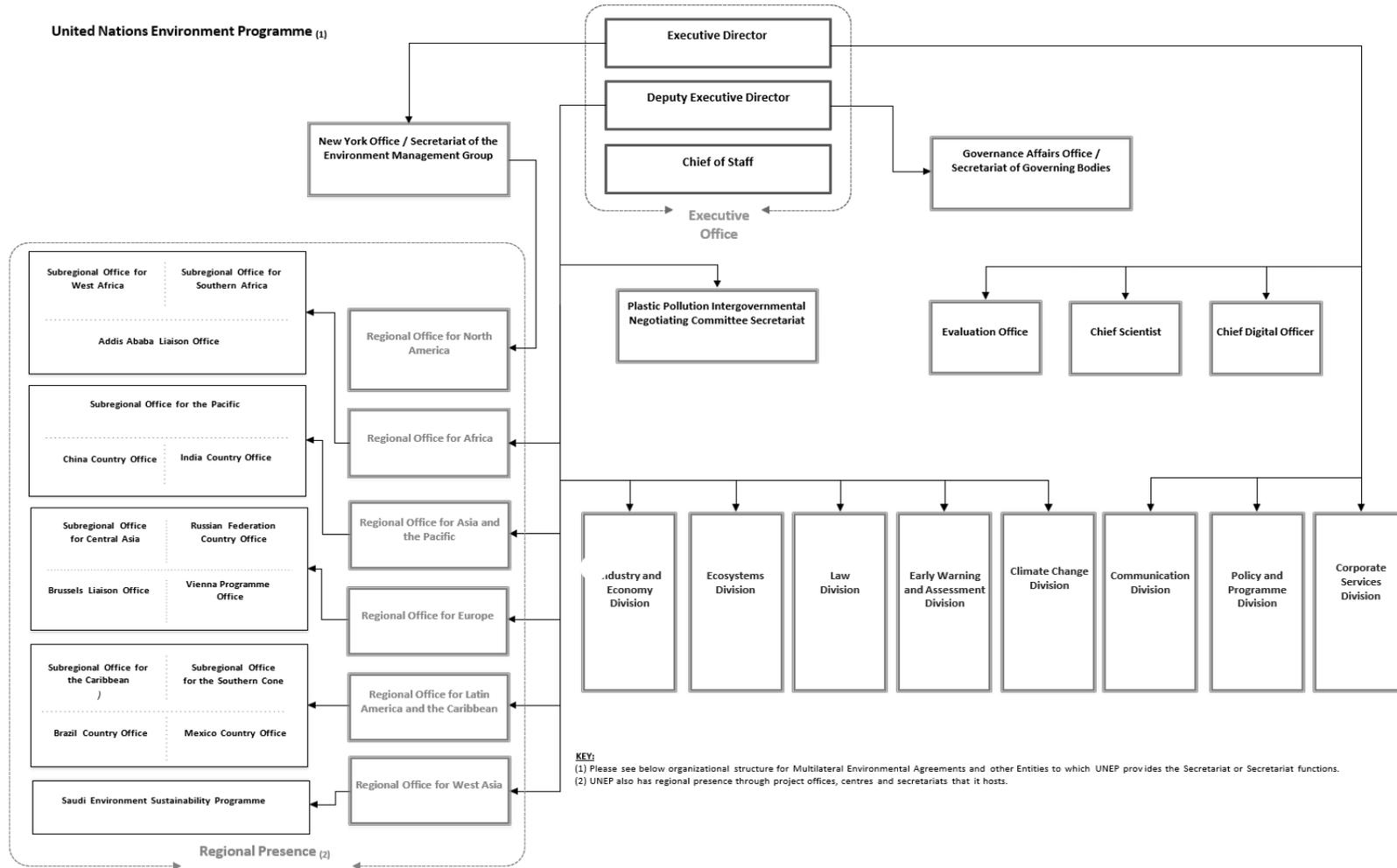
²⁸ JIU/REP/2024/2.

²⁹ JIU/REP/2014/4.

³⁰ JIU/REP/2024/2, recomendación 2.

Estructura orgánica*

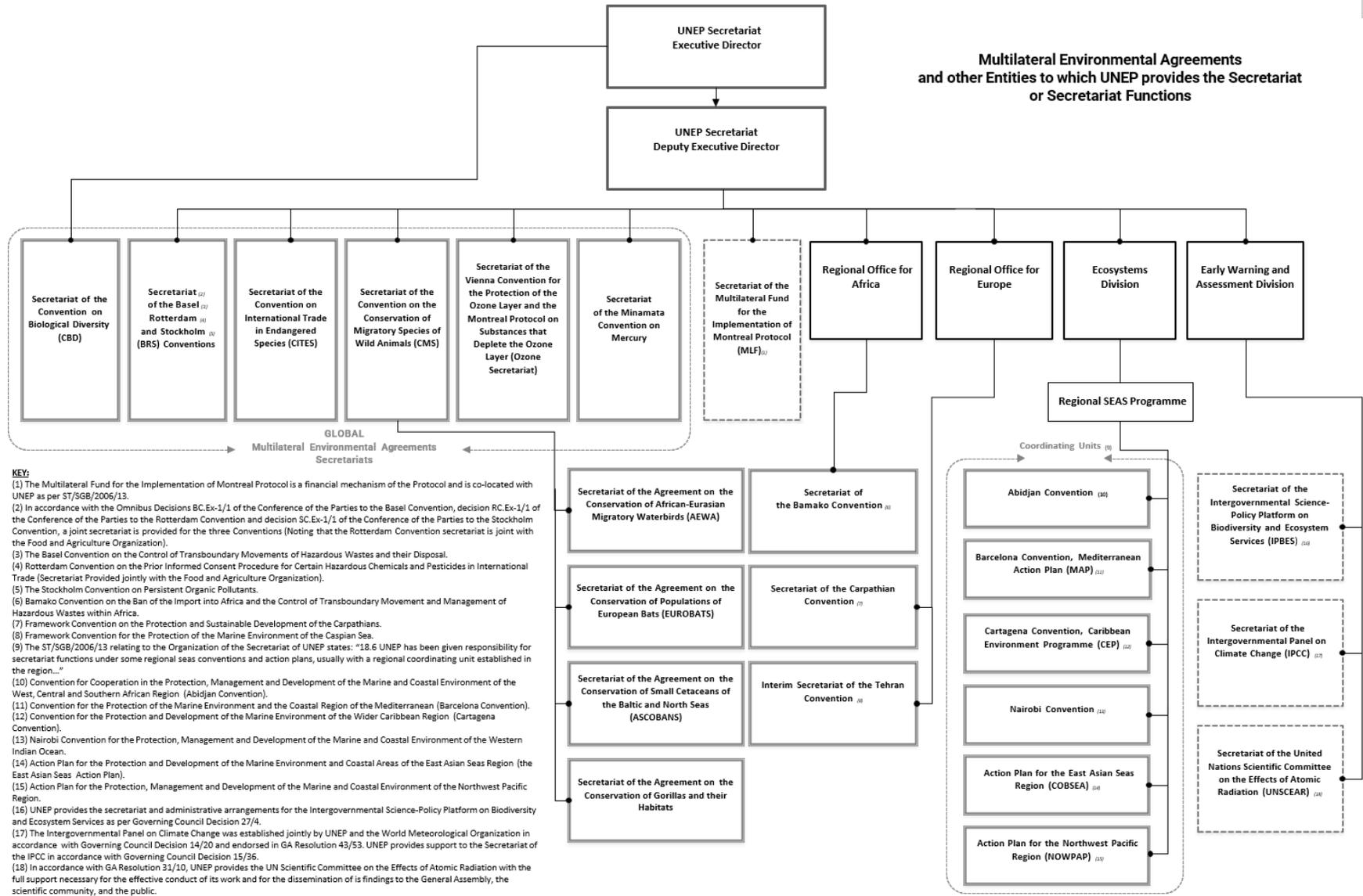
A. Estructura orgánica del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, abril de 2025



Fuente: PNUMA (2025).

* El presente anexo se publica únicamente en el idioma en que fue presentado y sin revisión editorial oficial.

B. Acuerdos multilaterales sobre medio ambiente y otras entidades a las que el PNUMA presta servicios de secretaría, enero de 2025



Fuente: PNUMA (2025).

Panorama general de las medidas que han de adoptar las organizaciones participantes en relación con las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección

		<i>Organizaciones participantes en la Dependencia Común de Inspección</i>																											
		<i>Efectos previstos</i>																											
		Naciones Unidas ^a	ONUSIDA	UNCTAD	ITC	PNUD	PNUMA	UNFPA	ONU-Hábitat	ACNUR	UNICEF	UNODC	UNOPS	UNRWA	ONU-Mujeres	PMA	FAO	OIEA	OACI	OIT	OMI	UIT	UNESCO	ONUDI	ONU Turismo	UPU	OMS	OMPI	OMM
Informe	Adopción de medidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Para información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Recomendación 1	f					L																						
	Recomendación 2	a					E																						
	Recomendación 3	f					E																						
	Recomendación 4	f					L																						
	Recomendación 5	d					E																						
	Recomendación 6	f					E																						
	Recomendación 7	f					E																						
	Recomendación 8	i					L																						

Leyenda:

- L. Recomendación para que los órganos legislativos o rectores adopten una decisión
- E. Recomendación para que la jefatura ejecutiva adopte medidas
- Recomendación que no requiere la adopción de medidas por parte de esta organización

Efectos previstos:

a: mayor transparencia y la rendición de cuentas; b: divulgación de las buenas/mejores prácticas; c: mayor coordinación y cooperación; d: mayor coherencia y armonización; e: mayor control y cumplimiento; f: mayor eficacia; g: ahorro financiero considerable; h: mayor eficiencia; i: otros.

^a Figuran en [ST/SGB/2015/3](#).

