



TRIGÉSIMO-SÉPTIMO PERÍODO DE SESIONES
Del 13 al 18 de diciembre de 2004
Yokohama, Japón

DECISIÓN 3(XXXVII)

MEDIDAS PARA MEJORAR Y FORTALECER EL CICLO DE PROYECTOS

El Consejo Internacional de las Maderas Tropicales,

Recordando la Decisión 7(XXXIII) en virtud de la cual se adoptaron medidas para mejorar la eficiencia y eficacia de la Organización, incluidas, *inter alia*, medidas relacionadas con la formulación, el seguimiento y la evaluación de proyectos, y la Decisión 11(XXXIV) sobre las medidas para mejorar la formulación y evaluación de proyectos;

Tomando nota del informe del Grupo de Expertos sobre las Medidas para Mejorar la Formulación y Evaluación de Proyectos [ITTC(XXXVI)/5] y el informe del Grupo de Trabajo sobre el Mejoramiento de la Eficacia y Eficiencia de las Actividades Relacionadas con Proyectos [CEM,CRF,CFI,CFA(XXXIV)/2] y sus correspondientes recomendaciones;

Tomando nota asimismo de la Decisión 7(XXII) sobre el Grupo de Expertos para la Evaluación Técnica de Propuestas de Proyectos y Anteproyectos, la Decisión 8(XXII) sobre la "Revisión de las directrices y manuales relacionados con proyectos", el informe del "XXV Grupo de Expertos sobre las Medidas para Mejorar la Formulación y Evaluación de Proyectos de la OIMT" [ITTC(XXXIV)/6] y el proyecto en curso sobre la prestación de "Asistencia para la identificación y formulación de proyectos" – PD 73/89 (M,F,I);

Reconociendo la importancia de contar con medidas eficaces para mejorar las diferentes fases del ciclo de proyectos, a saber: (a) identificación; (b) formulación; (c) examen preliminar; (d) decisión/financiación; (e) ejecución; (f) evaluación (intermedia, final, ex-post); y (g) finalización;

Tomando nota además del trabajo realizado por el Director Ejecutivo al solicitar a los Miembros de la OIMT que tomaran medidas para mejorar el ciclo de proyectos de la Organización y las medidas adoptadas por la Secretaría de la OIMT conforme a las deliberaciones del trigésimo sexto período de sesiones del CIMT y el período de sesiones conjunto de los Comités, celebrados en Interlaken (Suiza) del 20 al 23 de julio de 2004;

Reconociendo los efectos positivos potenciales adicionales que podría tener la aplicación de las recomendaciones del XXVII Grupo de Expertos y del Grupo de Trabajo para Mejorar la Eficacia y Eficiencia de las Actividades Relacionadas con Proyectos [CEM,CRF,CFI,CFA(XXXIV)/2];

Destacando que los proyectos y anteproyectos deben formularse, aprobarse, ejecutarse y evaluarse de forma eficiente y transparente;

Subrayando las funciones de los Comités Técnicos y sus responsabilidades para asegurar que los proyectos y anteproyectos presentados al Consejo, inclusive su ejecución eficaz posterior, se ajusten a los criterios definidos en la presente Decisión;

Decide:

1. Alentar enérgicamente a los países miembros a aplicar las recomendaciones detalladas en el Anexo de la presente Decisión, teniendo en cuenta en particular la conveniencia de:
 - (i) establecer mecanismos nacionales de intercambio de información para realizar un examen preliminar de las propuestas de proyectos y anteproyectos, antes de su presentación, teniendo en cuenta las prioridades nacionales y su compatibilidad con las metas de la OIMT así como el cumplimiento de las disposiciones del Manual de la OIMT para la Formulación de Proyectos y otras normas y procedimientos de la Organización; emprender una evaluación de las necesidades de capacitación en materia de formulación y evaluación de proyectos;
 - (ii) limitar la presentación de nuevas propuestas de proyectos a no más de tres por reunión del Grupo de Expertos y clasificarlas por orden de prioridad; y
 - (iii) facilitar el nombre y currículum vitae de los expertos locales en formulación de proyectos para su inclusión en la base de datos de la Secretaría de la OIMT.
2. Solicitar al Director Ejecutivo que facilite los servicios de expertos locales en formulación de proyectos para organizar talleres nacionales de capacitación en los países productores y países consumidores en desarrollo que reúnan los requisitos correspondientes en cumplimiento de la Decisión 7(XXXIII), Anexo I, Parte C, para la presentación de propuestas de proyectos, con la participación del punto de contacto oficial, los futuros instructores y los miembros del mecanismo nacional de intercambio de información, como una extensión de las actividades realizadas a través del proyecto PD 73/89 (M,F,I): "Asistencia para la identificación y formulación de proyectos", sobre la base de los resultados de la evaluación de las necesidades de capacitación en los países miembros;
3. Solicitar al Director Ejecutivo que, sobre la base de los candidatos propuestos por los gobiernos miembros y organizaciones internacionales, organice una base de datos de expertos para prestar ayuda a los países miembros que reúnan los requisitos correspondientes (en cumplimiento de la Decisión 7(XXXIII), Anexo I, Parte C) para formular propuestas de proyectos;
4. Solicitar al Director Ejecutivo que:
 - (i) contrate dos consultores, uno de un país miembro productor y otro de un país miembro consumidor, para elaborar un método de clasificación que utilice criterios cualitativos y puntajes ponderados para evaluar las propuestas;
 - (ii) extienda por dos días la duración de la vigésima novena reunión del Grupo de Expertos para la Evaluación Técnica de Propuestas de Proyectos a fin de actualizar los términos de referencia del grupo de expertos y estudiar las propuestas de los consultores sobre los criterios cualitativos y puntajes ponderados para someterlos a la consideración del Consejo; y
 - (iii) Limitar el número de evaluaciones de propuestas de proyectos y anteproyectos a tres (evaluación original más otras dos);
5. Solicitar al Director Ejecutivo:
 - (i) que prepare los términos de referencia para la contratación de consultores con el propósito de revisar el Manual de la OIMT para la Formulación de Proyectos y otro material afín y preparar manuales y directrices condensados y de fácil uso sobre el ciclo de proyectos, y que proponga dichos términos de referencia en el período de sesiones conjunto de los Comités a celebrarse durante el trigésimo octavo período de sesiones del Consejo. Los términos de referencia de los consultores deberán incorporar, entre otros temas, las recomendaciones enumeradas en el Anexo de la presente Decisión;
 - (ii) que, luego de la aprobación de la reunión conjunta de los Comités, contrate a dos consultores, uno de un país miembro productor y otro de un país miembro consumidor, para poner en práctica dichos términos de referencia y presentar los resultados de su trabajo a la consideración del Consejo; y
 - (iii) que elabore posteriormente formatos computarizados a fin de facilitar la preparación de propuestas y presupuestos de proyectos a través del sitio web de la OIMT;

6. Solicitar al Director Ejecutivo que ponga en práctica las recomendaciones enumeradas en el Anexo de la presente Decisión, según corresponda, y asegure una participación más activa del personal de la Secretaría en las diversas fases del ciclo de proyectos;
7. Autorizar al Director Ejecutivo a solicitar contribuciones voluntarias de los países miembros para cumplir con los requisitos financieros de la presente decisión por un monto máximo de US\$ 497.000. Si no se reciben suficientes contribuciones antes del 24 de junio de 2005, se solicita al Director Ejecutivo que utilice fondos de la Subcuenta B del Fondo de Cooperación de Bali;
8. Reexaminar, después de dos años, la presente decisión concentrándose especialmente en la limitación de la presentación de propuestas con el fin de evaluar la eficacia de esta medida y su impacto en el mejoramiento del ciclo de proyectos y la preparación de proyectos de calidad.

ANEXO

Medidas para mejorar la eficacia y eficiencia del trabajo relacionado con proyectos

Fase del Ciclo de Proyectos	Problemas y consecuencias	Medidas correctivas	Parte(s) responsable(s)
1. Identificación	<p>Asesoramiento limitado en la identificación de proyectos por parte de la OIMT</p> <p>Falta de un proceso eficaz para identificar y priorizar proyectos y actividades de la OIMT que sean de interés para los países, los beneficiarios y la Organización</p>	<p>Elaborar una serie de criterios que definan las características (p. ej. pertinencia, valor más amplio) de los proyectos de la OIMT, con el fin de ayudar a los países en la identificación de proyectos</p> <p>Establecer un proceso de diagnóstico dentro de los países</p> <p>Establecer un centro de intercambio de información con expertos nacionales para procesar las propuestas teniendo en cuenta las prioridades nacionales y de la OIMT (a fin de ayudar al punto de contacto en el examen de proyectos)</p> <p>Considerar el lanzamiento de llamados a nivel nacional para recibir propuestas que se ajusten a las áreas prioritarias nacionales y de la OIMT</p> <p>Trabajar desde un principio con los países que estén considerando la formulación de proyectos y con los donantes potenciales</p>	<p>Consejo</p> <p>Países miembros</p> <p>Países miembros</p> <p>Puntos de contacto</p> <p>OIMT</p>
2. Formulación	<p>Competencia limitada en la formulación de proyectos</p> <p>Desconocimiento del papel y las responsabilidades de los puntos de contacto oficiales</p>	<p>Obtener ayuda para la formulación de proyectos concentrándose en las necesidades de los países y basándose en las solicitudes de los mismos.</p> <p>Elaborar directrices para consultorías en la prestación de asistencia para la formulación de proyectos y términos de referencia adecuados que aseguren el desarrollo de capacidad institucional para el país miembro que la solicite.</p> <p>Identificar la necesidad de respaldo financiero para los puntos de contacto en el proceso de formulación de proyectos</p> <p>Asegurar la difusión de los resultados de los proyectos para mejorar el diseño de los proyectos futuros</p> <p>Asegurar que los puntos de contacto cuenten con suficiente personal interno u otros recursos humanos que estén familiarizados con los manuales, las directrices y los procedimientos de la OIMT, así como el tiempo, la experiencia y la motivación necesarios para evaluar nuevos proyectos y controlar los proyectos en curso</p>	<p>OIMT y países miembros</p> <p>Países miembros</p> <p>OIMT y países miembros</p> <p>Países miembros</p>

Fase del Ciclo de Proyectos	Problemas y consecuencias	Medidas correctivas	Parte(s) responsable(s)
		<p>Establecer enlaces entre los puntos de contacto con los organismos pertinentes, por ejemplo, las Comisiones del Objetivo 2000</p> <p>Requerir a los puntos de contacto que presenten pruebas de que se está cumpliendo (mediante listas de verificación) con los manuales, las directrices y los procedimientos de la OIMT, y con las prioridades del país, como condición para la presentación de proyectos</p> <p>Preparar una lista de verificación que demuestre que se está cumpliendo con los manuales, las directrices y los procedimientos de la OIMT, y con las prioridades del país.</p> <p>Informar a la OIMT sobre la asignación de un nuevo punto de contacto y/o de una persona responsable y, si fuera pertinente, sobre la necesidad de proporcionar capacitación</p>	<p>Países miembros</p> <p>OIMT</p> <p>OIMT</p> <p>Países miembros</p>
	<p>Los manuales, las directrices y los procedimientos se consideran incompletos, demasiado complicados y, en algunos casos, inadecuados</p>	<p>Efectuar una revisión de los manuales, las directrices y los procedimientos de la OIMT, mediante consultas con los miembros, para facilitar su comprensión y su uso y para eliminar los requisitos innecesarios, tomando en consideración los problemas relacionados con la pobreza y los aspectos relativos a la equidad entre géneros</p> <p>En la revisión de los manuales, las directrices y los procedimientos de la OIMT, aclarar el papel de los puntos de contacto y de las personas responsables en relación con la formulación, el control y la evaluación de proyectos</p>	<p>OIMT</p> <p>OIMT</p>
	<p>Las herramientas disponibles para la formulación de proyectos son insuficientes</p>	<p>Proporcionar herramientas en la página web para la preparación de la estructura lógica, el presupuesto y otros aspectos del diseño, la formulación y la ejecución de proyectos</p> <p>Facilitar recursos para convertir las ideas de proyectos en proyectos concretos y para el uso de anteproyectos en la formulación de proyectos</p>	<p>OIMT</p> <p>OIMT y países miembros</p>
	<p>El diseño de los proyectos no es coherente</p>	<p>Detallar el proceso de elaboración de las propuestas de proyectos y su valor estratégico</p> <p>Demostrar cómo se relacionan los proyectos con las políticas nacionales relativas a la reducción de la pobreza, la ordenación forestal sostenible y el</p>	<p>Organismo ejecutor</p>

Fase del Ciclo de Proyectos	Problemas y consecuencias	Medidas correctivas	Parte(s) responsable(s)
		<p>Programa Forestal Nacional</p> <p>Documentar el proceso de formulación en la propuesta de proyecto según sea necesario para establecer el sentido de identidad y pertenencia del proyecto y asegurar la difusión apropiada de los resultados</p> <p>Incluir el tiempo suficiente en la propuesta de proyecto y el plan de trabajo para la concertación del acuerdo, la presentación de planes operativos anuales y la preparación de un estado financiero y de flujo de fondos actualizado, así como para la contratación del equipo directivo del proyecto</p> <p>Recomendar las medidas que sean necesarias para crear la capacidad institucional requerida para abordar los problemas percibidos</p> <p>Mejorar la aplicación de la estructura lógica y asegurar un proceso participativo en su elaboración</p> <p>Establecer un proceso y una metodología para facilitar la formulación de la estructura lógica y la evaluación del impacto de los proyectos; asegurar la participación de los beneficiarios y/o de los interesados, teniendo en cuenta los aspectos relacionados con la equidad entre géneros</p> <p>Procurar, en una etapa preliminar del proceso, la contribución y el firme compromiso de los organismos ejecutores, los gobiernos colaboradores y los interesados</p> <p>Documentar la participación (o la participación programada), la contribución y el compromiso de los organismos ejecutores, los gobiernos colaboradores y los interesados en la propuesta de proyecto</p> <p>Elaborar directrices (para la formulación y ejecución) de proyectos multinacionales</p> <p>Evaluar adecuadamente los riesgos y los supuestos asociados con el diseño del proyecto, en particular con respecto al potencial del proyecto para contribuir a los objetivos de desarrollo nacionales</p>	<p>Organismo ejecutor</p> <p>Organismo ejecutor</p> <p>Secretaría</p> <p>Organismo ejecutor</p> <p>OIMT y países miembros</p> <p>Países miembros</p> <p>Organismo ejecutor</p> <p>OIMT</p> <p>Organismo ejecutor</p>
	<p>Falta de experiencia suficiente y/o un desempeño pasado insatisfactorio por parte de algunos organismos ejecutores /organismos colaboradores</p> <p>Aplicación deficiente de la estructura lógica</p> <p>El reducido nivel de identidad y compromiso con el proyecto por parte de los organismos ejecutores, los gobiernos colaboradores y los interesados dificulta la ejecución adecuada del proyecto y limita el impacto del mismo</p> <p>Los riesgos y supuestos no se definen adecuadamente en los proyectos</p>		

Fase del Ciclo de Proyectos	Problemas y consecuencias	Medidas correctivas	Parte(s) responsable(s)
	<p>Los procedimientos de control y evaluación no están bien definidos en las propuestas de proyectos</p> <p>A menudo los proyectos no son sostenibles</p> <p>Difusión y utilización deficientes de los resultados de los proyectos</p>	<p>Elaborar una guía o lista de verificación para ayudar en la evaluación de los riesgos y supuestos</p> <p>Definir los sistemas de control y evaluación en las propuestas de proyectos</p> <p>Exigir la incorporación en la propuesta de proyecto de una estrategia de salida que incluya las necesidades en el período de transición (incorporación de una estrategia de salida para el mantenimiento y la operación posterior al proyecto) e identificación de los elementos de esta estrategia de salida, a fin de asegurar la sustentabilidad de las actividades sobre la base de los resultados anticipados;</p> <p>Exigir que los proyectos tengan un componente de capacitación y extensión, así como una estrategia de difusión, donde se identifiquen los grupos beneficiarios, el propósito y el tipo de mensajes</p>	<p>OIMT</p> <p>Organismo ejecutor</p> <p>OIMT y países miembros</p> <p>OIMT</p>
3. Evaluación inicial	<p>El proceso de evaluación inicial de los proyectos no está bien definido</p> <p>El tiempo y los recursos que tiene a su disposición el Grupo de Expertos para la Evaluación Técnica de Propuestas de Proyectos y Anteproyectos no está en proporción a la cantidad de propuestas de proyectos presentadas</p>	<p>El proceso de evaluación inicial debe definirse y aplicarse de forma más rigurosa, e incluir las necesidades y las capacidades institucionales y los aspectos relacionados con la equidad entre géneros</p> <p>Reexaminar el mandato del Grupo de Expertos para la Evaluación Técnica de Propuestas de Proyectos y Anteproyectos</p> <p>Elaborar y adoptar un método de clasificación sobre la base de criterios cualitativos y puntajes ponderados para estructurar los debates del Grupo de Expertos para la Evaluación Técnica de Propuestas de Proyectos y Anteproyectos, y definir claramente las recomendaciones del Grupo de Expertos</p> <p>Reducir la cantidad de propuestas de proyectos y/o facilitar más recursos para contribuir a la evaluación inicial</p>	<p>OIMT y países miembros</p> <p>OIMT</p> <p>OIMT</p> <p>OIMT y países miembros</p>

Fase del Ciclo de Proyectos	Problemas y consecuencias	Medidas correctivas	Parte(s) responsable(s)
	Falta de información sobre la experiencia y/o el desempeño de los organismos ejecutores /organismos colaboradores	Establecer una metodología objetiva y verificable para evaluar la estructura de los proyectos, la capacidad de los organismos ejecutores y las gestiones institucionales que sustentan la ejecución de los proyectos Limitar la evaluación inicial a proyectos nuevos y proyectos que se hayan revisado una vez Proporcionar información, si se encuentra disponible, acerca de la experiencia y el desempeño previo de los organismos ejecutores /organismos colaboradores, con el fin de asistir al Grupo de Expertos para la Evaluación Técnica de Propuestas de Proyectos y Anteproyectos en la evaluación de las propuestas de proyectos	OIMT OIMT Secretaría
4. Decisión /Financiación	Falta de participación efectiva de los comités técnicos en el proceso de aprobación de proyectos Falta de transparencia en relación con los criterios para decidir el apoyo y la financiación de proyectos Falta de equilibrio entre los fondos disponibles y los fondos necesarios para los proyectos Prolongados períodos entre el compromiso de fondos para un proyecto y el inicio del mismo	Llevar a cabo un análisis para identificar la importancia del problema y sacar conclusiones Mejorar el proceso de financiación de proyectos Diversificar la base de donantes Encontrar formas de aumentar la base de donantes potenciales para canalizar fondos a través de la OIMT, mejorando así la estabilidad a largo plazo de la Organización Examinar el desequilibrio existente y tomar medidas para abordar la falta de equilibrio actual entre la cantidad de proyectos y los recursos disponibles Revisar las cláusulas de caducidad	OIMT OIMT OIMT y países miembros OIMT Consejo OIMT
5. Ejecución	A menudo el período de ejecución excede la duración prevista	Asegurar que la duración prevista para el proyecto sea razonable	Organismo ejecutor

Fase del Ciclo de Proyectos	Problemas y consecuencias	Medidas correctivas	Parte(s) responsable(s)
	<p>Falta de conocimiento del personal del proyecto de los manuales, las directrices y los procedimientos de la OIMT</p> <p>No siempre se reconoce plenamente la importancia del proceso de control y evaluación</p> <p>Falta de capacidad</p> <p>Problemas con la selección y el nombramiento del personal de los</p>	<p>Establecer y aplicar sistemas de control y evaluación</p> <p>Establecer buenas líneas de comunicación para facilitar los cambios necesarios en la ejecución del proyecto, p. ej., cambios de organismo ejecutor</p> <p>Proporcionar capacitación para la ejecución de proyectos</p> <p>Mejorar la metodología y el proceso actual de control y evaluación, teniendo en cuenta el proceso de presentación de informes de los proyectos</p> <p>Proporcionar ayuda a los países para el establecimiento de procedimientos de control y evaluación</p> <p>Fortalecer los vínculos entre los organismos ejecutores, los puntos de contacto, la Secretaría y los funcionarios regionales, especialmente en materia de control y evaluación</p> <p>Exigir el control y evaluación conjuntos de proyectos (OIMT, puntos de contacto y organismo ejecutor)</p> <p>Considerar opciones para fortalecer los procesos de control y evaluación de proyectos dentro de los países miembros y en la OIMT, inclusive a nivel regional</p> <p>Incorporar en el proyecto el desarrollo de la capacidad necesaria y la capacitación de instituciones (p. ej. beneficiarios, interesados), no de individuos</p> <p>Establecer un proceso transparente y objetivo para la selección de los equipos y el personal de los proyectos</p> <p>Incluir disposiciones en las propuestas de proyectos para la realización de un taller inicial</p> <p>Establecer un grupo central de expertos</p>	<p>Países miembros y organismo ejecutor</p> <p>OIMT, países miembros y organismo ejecutor</p> <p>OIMT y países miembros</p> <p>OIMT</p> <p>Países miembros</p> <p>OIMT</p> <p>OIMT, países miembros, puntos de contacto y organismo ejecutor</p> <p>OIMT</p> <p>OIMT</p> <p>Organismo ejecutor</p> <p>OIMT</p>

Fase del Ciclo de Proyectos	Problemas y consecuencias	Medidas correctivas	Parte(s) responsable(s)
	<p>proyectos, falta de continuidad del personal de los proyectos, etc.</p> <p>Uso ineficiente del comité directivo</p> <p>Las deficiencias del diseño del proyecto que salen a la luz como resultado de su ejecución ponen en tela de juicio la sustentabilidad del proyecto</p>	<p>Utilizar de forma más eficaz el comité directivo de los proyectos, incluso en el proceso de control y en la adopción de decisiones</p> <p>Fortalecer el papel del comité directivo y reconsiderar la composición y los procedimientos de los comités directivos</p> <p>Proporcionar información en relación con la necesidad de introducir cambios en el presupuesto de los proyectos dentro las directrices y procedimientos de la OIMT</p> <p>Definir el papel del comité directivo en la aprobación de cambios correctivos</p> <p>Facilitar un proceso que permita la flexibilidad suficiente y/o las herramientas para corregir las deficiencias en el diseño de los proyectos durante la ejecución, siempre y cuando no se cambie el carácter o los objetivos generales de los proyectos</p>	<p>OIMT y países miembros</p> <p>OIMT y países miembros</p> <p>OIMT y organismo ejecutor</p> <p>OIMT</p> <p>Comité Directivo</p> <p>OIMT</p>
<p>6. Evaluación (intermedia, final, ex-post)</p>	<p>No se realizan evaluaciones sistemáticas coherentes de los proyectos</p> <p>En las evaluaciones no se analizan suficientemente los aspectos financieros</p>	<p>Reexaminar el proceso de evaluación actual y establecer un proceso de evaluación sistemático, teniendo en cuenta los procesos de control y de presentación de informes, e incorporando evaluaciones intermedias y finales</p> <p>Aprovechar el sistema de control e informes de avance como una herramienta de evaluación</p> <p>Exigir la evaluación final de una fase antes de presentar las fases subsiguientes</p> <p>Llevar a cabo evaluaciones ex-post en cooperación con los países y concentrarse en los asuntos seleccionados cuidadosamente, prestando atención a los aspectos relacionados con la equidad entre géneros</p> <p>Incluir suficientes asignaciones en el presupuesto de los proyectos para las evaluaciones</p> <p>Incluir expertos financieros en el equipo de evaluación</p>	<p>OIMT y organismo ejecutor</p> <p>OIMT y Organismo ejecutor</p> <p>OIMT</p> <p>OIMT</p> <p>Organismo ejecutor</p> <p>OIMT</p>

7. Finalización	<p>No se le da claramente importancia a la finalización del proyecto</p> <p>Proyectos que no logran sus objetivos ni resultados previstos</p>	<p>Reexaminar las condiciones y procesos para declarar un proyecto terminado</p> <p>Exigir la evaluación del objetivo o los objetivos del proyecto como parte del proceso de finalización del mismo, haciendo un uso eficaz del informe final</p> <p>Aplicar las medidas correctivas recomendadas por el grupo de trabajo para mejorar los proyectos y el ciclo de proyectos</p>	<p>OIMT</p> <p>OIMT</p> <p>OIMT</p>
-----------------	---	--	-------------------------------------

* * *