

Guía para el Desarrollo de un Plan de Acción para la Gestión Racional de las Sustancias Químicas

Borrador de trabajo

Edición de marzo 2009



UNITAR



Global Environment Facility



IOMC

INTER-ORGANIZATION PROGRAMME FOR THE SOUND MANAGEMENT OF CHEMICALS
A cooperative agreement among UNEP, ILO, FAO, WHO, UNIDO, UNITAR and OECD

Para mayor información, sírvase contactar:

Programa para la Gestión de Sustancias Químicas y Desechos
Instituto de las Naciones Unidas para la Formación Profesional e Investigaciones
(UNITAR)

Palais des Nations

CH-1211 GINEBRA 10

Suiza

FAX + 41 22 917 80 47

Correo electrónico: pops@unitar.org

Página Web: www.unitar.org/cwm

INDICE

INTRODUCCION	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
Introducción y Consideraciones Generales sobre la Formación	1
Introducción al Desarrollo del Plan de Acción	6
MODULO 1. PARA EMPEZAR: TAREAS PREPARATORIAS Y OTRAS CONSIDERACIONES GENERALES.....	14
MODULO 2. DEFINICION EL PROPOSITO Y EL ALCANCE DEL PLAN DE ACCION.....	19
Module 2.A. Planteamiento del Problema y de la Meta.....	20
Module 2.B. Análisis de la Situación y de los Vacíos	22
Module 2.C. Establecimiento de Objetivos e Indicadores	24
MODULO 3. PLANIFICACION DETALLADA: ACTIVIDADES, PLAZOS, RECURSOS, ETC.	27
MODULO 4. IMPLEMENTACION Y EVALUACION DEL PLAN DE ACCION	36
Modulo 4.A. Logrando un compromiso de alto nivel	37
Modulo 4.B. Implementación de las Actividades y el Seguimiento y la Evaluación	40
ANEXOS	
Anexo 1: Jerarquía del Plan de Acción	43
Anexo 2.A.: Análisis de los Actores Interesados	44
Anexo 2.B.: Lista de Posibles Actores Interesados.....	45
Anexo 2.C.: Principios para Involucrar a los Actores Interesados en el Desarrollo y la Implementación del Plan de Acción.....	48
Anexo 2.D.: Algunos Enfoques para Involucrar a los Actores Interesados	51
Anexo 3: Posibles Términos de Referencia para los Grupos de Trabajo Encargados del Desarrollo del Plan de Acción	52
Anexo 4: Herramientas para Establecer Prioridades	54
Anexo 5: Herramientas para Evaluar Opciones	56
Anexo 6: Informar al Ministro: Breves Instrucciones sobre Notas Informativas Ministeriales	58
Anexo 7: Elementos de un Comunicado de Prensa.....	59
Anexo 8: Perspectivas de los Donantes.....	60
Anexo 9: Glosario	63

INTRODUCCIÓN

Introducción y Consideraciones Generales sobre la Guía

Antecedentes y Fundamento

Ante las muchas cuestiones que plantea la gestión de sustancias químicas, los países necesitan hoy día un enfoque flexible y estratégico para que sus proyectos y programas tengan éxito. Valerse de aquellos procesos, instrumentos y técnicas de desarrollo de planes de acción de probada eficacia puede proporcionar la estructura, focalización, coherencia y control necesarios para desarrollar y alcanzar objetivos concretos. Entender y abarcar todo aquello que implica la planificación y puesta en marcha de un proyecto y saber cómo incrementar las probabilidades de éxito forman la base del desarrollo de un plan de acción.

El desarrollo de un plan de acción permite a un equipo centrar la labor en las prioridades y compartir una misma visión; se trata de perseguir un mismo objetivo, de seguir las mismas pautas hasta alcanzarlo, de compartir medios de seguimiento de los resultados (que garanticen la transparencia), y de ser capaces de adaptarse adecuadamente a cualquier cambio. Si bien es verdad que todo ello puede en un principio llevar su tiempo, a largo plazo el desarrollo de un plan de acción permite ahorrar tiempo, esfuerzos y recursos y reducir las probabilidades de fracaso.

En el ámbito de la economía, se ha reconocido desde siempre el valor de las competencias necesarias para desarrollar un plan de acción y el principio general de planificación racional. Hoy en día, el valor del desarrollo de planes de acción, cualquiera que sea el ámbito, es tenido en cuenta por los países donantes, las agencias que otorgan financiamiento, las organizaciones intergubernamentales que proporcionan asistencia, y asimismo por los expertos en gestión de sustancias químicas (muchos de ellos han hecho hincapié en la necesidad de capacitación al respecto). Además, los principios que recoge el presente documento, como son la propiedad nacional/local, la amplia participación de actores interesados, etc., se basan en evaluaciones de la cooperación internacional, en cuanto a capacitación se refiere, recabadas durante décadas pasadas.

Las orientaciones que vienen definidas en este documento son de índole general. El enfoque de un país a la hora de desarrollar un plan de acción depende de su peculiar 'contexto nacional' o de sus sistemas culturales, políticos y administrativos. Interpretar y modificar el proceso, los instrumentos, etc., que se contempla en el presente documento ha de hacerse teniendo presente el contexto particular del país de que se trate, de modo que quede garantizado que el desarrollo del plan de acción se lleve a cabo de forma óptimamente eficiente y eficaz y, en la medida de lo posible, sin generar situaciones conflictivas. En determinados casos, el compromiso habrá de obtenerse antes de desarrollar el plan de acción propiamente dicho. En otros casos, resultará imprescindible identificar de qué modo puede integrarse el plan de acción en las prioridades del país y a quiénes pedir dicho compromiso. Por otra parte, cabe destacar que ha de valorarse las pasadas experiencias nacionales/locales y obrar en base a lo que ya se ha venido aprendiendo.

Objetivos de la Guía

Esta guía pretende ayudar a quienes trabajan en el ámbito de la gestión de sustancias químicas y desechos para capacitarlos en las asignaturas del desarrollo racional y la definición de planes de acción realistas para cualquier tipo de proyecto; se trata asimismo de aprender a colaborar de manera efectiva y transparente con los actores interesados, de incrementar la competitividad a escala internacional cuando se somete peticiones de financiación y, por último, de llevar a cabo el plan, sorteando posibles escollos y sabiendo aprovechar las oportunidades que vayan surgiendo en el transcurso del mismo.

Con vistas a alcanzar estos objetivos, el presente documento proporciona las necesarias orientaciones sobre procesos, instrumentos y técnicas de desarrollo de planes de acción, de tal modo que los lectores.

identifiquen y entiendan los componentes de un proyecto y el correspondiente valor del desarrollo de un plan de acción;
amplien conocimientos sobre desarrollo de planes de acción; y
apliquen dichos conocimientos en sus respectivos proyectos.

Terminología

Los términos que se emplea en esta guía son corrientes, pero cabe notar que no hay terminología que sea universal en este ámbito. Tratándose de desarrollo de planes de acción podría por ejemplo decirse planificación de proyectos; a la vez, palabras como blancos, metas, objetivos y estrategias suelen emplearse en otros ámbitos y su significado puede variar de un campo a otro. Cabe recomendar que los planes de acción de desarrollo nacionales proporcionen una relación de los términos, de concertado significado, que habrá de emplearse, de modo que todos los actores interesados y los revisores entiendan los planes de acción cuando los lean y los apliquen. El Anexo 9 recoge precisamente los términos empleados en la presente guía.

Alcance y Contenido de la Guía

Esta guía está pensada para ampliar conocimientos en desarrollo de planes de acción de diversas categorías de actores (tanto gubernamentales como no gubernamentales) que obran en el ámbito de la gestión de sustancias químicas y desechos.

A continuación una breve reseña de lo que contiene este documento (más adelante se incluye asimismo un diagrama que expone de modo resumido y sinóptico en qué consiste el proceso de elaboración de un plan de acción).

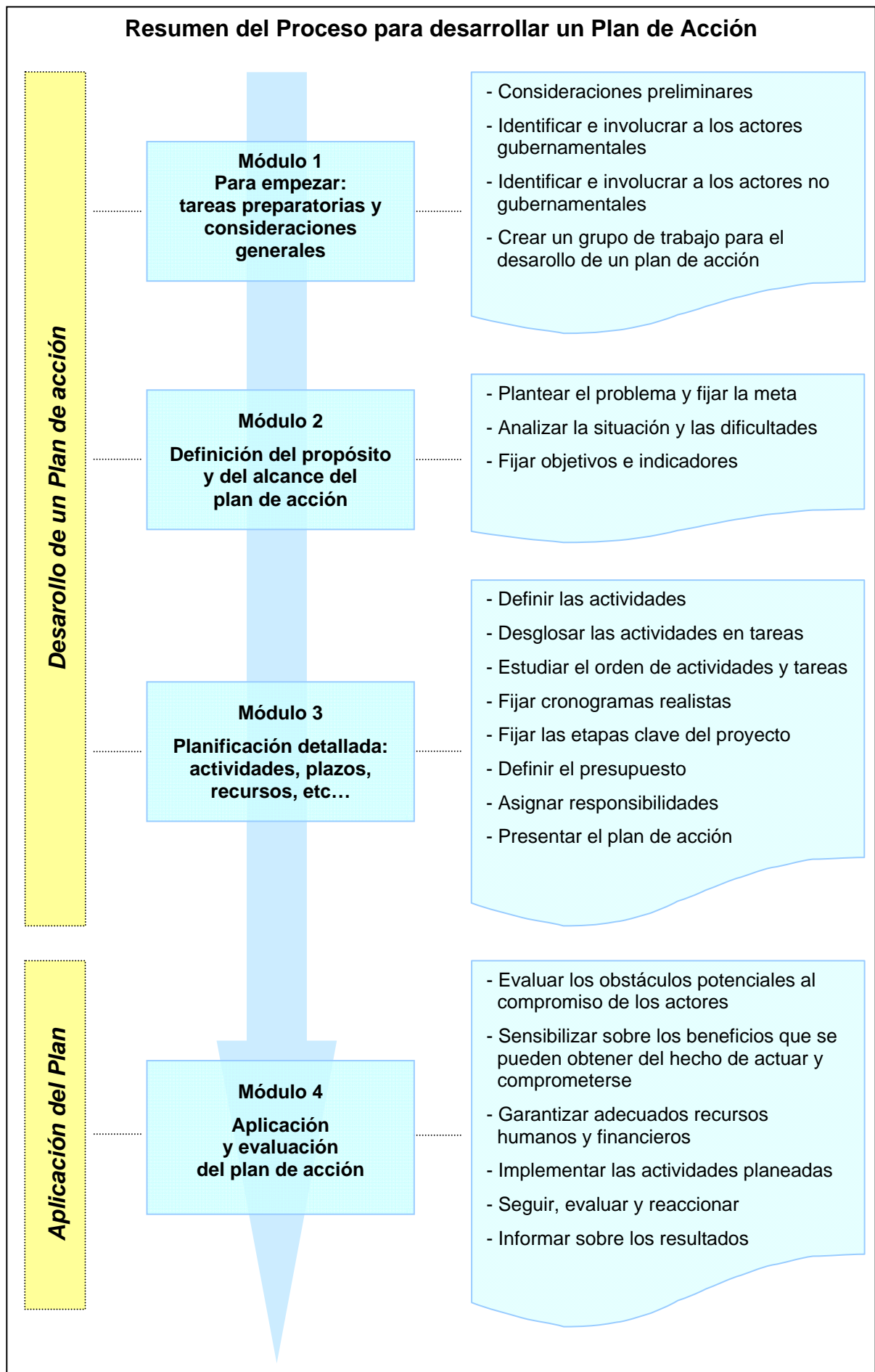
Introducción: Se aborda el concepto de desarrollo de planes de acción en su conjunto y el hecho de que facilita la acción a la hora de hallar cuáles son las prioridades en la gestión nacional de las sustancias químicas

Módulo 1. Para empezar: tareas preparatorias y demás consideraciones generales: destaca cuáles son las cuestiones organizativas que posiblemente haya que abordar antes de que el equipo entre de lleno en el desarrollo de un plan de acción.

Módulo 2. Definición del propósito y del alcance del plan de acción: se trata de guiar a los participantes en la edificación de los “cimientos” del plan de acción.

Módulo 3. Planificación detallada: actividades, plazos, recursos, etc...: los participantes aprenden a entender los diversos componentes y detalles que han de desarrollar en la elaboración de un plan de acción exhaustivo y eficiente.

Módulo 4. Aplicación y evaluación del plan de acción: se estudia la vertiente ‘marketing’ del plan de acción, asegurándose los recursos necesarios y ateniéndose a las imperiosas etapas que han de seguirse para garantizar una exitosa aplicación.



Propuesta de formación

Esta guía, que sirve de base a la propuesta de formación de UNITAR en cuanto a desarrollo de planes de acción, utiliza conceptos claves del desarrollo de planes de acción, ejemplos específicos sacados de la gestión de sustancias químicas, y una gama de herramientas y ejercicios que permitirán a los participantes realizar las distintas fases del desarrollo de un plan de acción.

Durante el taller de formación, cada fase propondrá sesiones interactivas que permitirán a los participantes experimentar las etapas más significativas del proceso que representa el desarrollo de un plan de acción. En los casos en que, antes del taller, ya se haya creado un grupo de trabajo o seleccionado temas para un plan de acción, los participantes tendrán la ocasión de profundizar su trabajo durante las sesiones de grupo.

Introducción al desarrollo de un plan de acción

Objetivos del aprendizaje

Este módulo trata del concepto del desarrollo de un plan de acción, animando a los lectores a que:

se vayan familiarizando con el concepto general de desarrollo de un plan de acción; y valoren debidamente el desarrollo de un plan de acción y el potencial que conllevan tales herramientas/técnicas en diversos planos, por ejemplo cuando se trata de desarrollar un plan de acción en el marco de un Plan de Aplicación Nacional para el Convenio de Estocolmo, cuando se prepara propuestas para donantes externos, o cuando se planifica e implementa proyectos nacionales de gestión de las sustancias químicas.

Enfoque del módulo

Los temas clave para este módulo son la definición del desarrollo de un plan de acción y los elementos que lo componen, los beneficios concretos que se pueden sacar del desarrollo de un plan de acción y las opciones de presentación. Se examina los siguientes planteamientos:

¿Qué es un plan de acción?
Elementos de un plan de acción
Beneficios potenciales del desarrollo de un plan de acción
Principios clave del desarrollo y de la aplicación de un plan de acción
Presentar un plan de acción

¿Qué es un plan de acción?

Mediante un plan de acción, lo que se pretende es proporcionar un base clara u “hoja de ruta” para la implementación de actividades destinadas a tratar las cuestiones prioritarias que se haya identificado. Este tipo de instrumento de planificación resulta especialmente útil cuando determinada iniciativa involucra a diversas categorías de grupos o personas que posiblemente no estén acostumbrados a trabajar juntos y que no comparten necesariamente las mismas perspectivas ni los mismos intereses.

En un plan de acción debidamente preparado, ha de destacarse la meta específica que debe perseguirse, las actividades correspondientes que ha de llevarse a cabo, los plazos, los recursos que resultarán necesarios, las respectivas responsabilidades que asumirán los participantes y los detalles del seguimiento y evaluación. Los tres pilares principales de un plan de acción son: calidad, coste y tiempo. Es importante que el plan de acción no venga a ser una instantánea de una situación determinada en un momento dado. Por lo contrario, el plan de acción ha de poderse modificar, pues se trata de un proceso evolutivo (conviene adecuar el plan a los cambios a medida que van surgiendo).

El desarrollo de un plan de acción puede interpretarse asimismo como ‘planificación de proyecto’. No obstante, en la presente guía se ha optado por hacer mención únicamente del término ‘desarrollo de un plan de acción’ por ser el que suele emplearse en el ámbito de la gestión de sustancias químicas.

Un plan de acción tiene un inicio y un punto final, en lo cual difiere con un programa, que por antonomasia transcurre en el tiempo. Sin embargo, las labores programáticas en su conjunto pueden también valerse de los principios presentados en esta guía y que a priori van encaminados a establecer planes de acción.

Elementos de un plan de acción

Los elementos clave de un plan de acción incluyen:

- Análisis de la situación y análisis de necesidades;
- Metas y objetivos; y
- Relación de actividades y tareas, plazos, recursos, responsabilidades correspondientes.

El cuadro que viene más adelante proporciona un posible sumario de lo que viene a ser un plan de acción. En el Anexo 1 figura un diagrama que jerarquiza el plan de acción.

Beneficios potenciales del desarrollo de planes de acción

Un desarrollo racional de planes de acción facilita la coordinación de actividades, guía a los participantes en la consecución de los objetivos y supone resultados más predecibles. Si se aplica debidamente, el desarrollo de un plan de acción permite “tener el proyecto bien sujeto”.

Los beneficios potenciales de una planificación racional son:

- compartir un mismo objetivo en el marco del plan de acción;
- lograr una mayor comprensión del proceso de planificación;
- conseguir una mayor transparencia en la planificación e aplicación (y evaluación) de un proyecto;
- anticipar, identificar y tratar las dificultades logísticas que vayan surgiendo;
- facilitar la comunicación, la coordinación, el compromiso y el trabajo en equipo;
- tener mayores posibilidades de recolectar fondos para un proyecto;
- obtener mayores resultados y optimizar el empleo de los recursos (especialmente el tiempo y el dinero);
- mantener altos los ánimos y la dedicación de los participantes;
- facilitar la aplicación sistemática y el seguimiento de un plan de acción; y
- facilitar una clara evaluación del impacto de un plan de acción.

Otros beneficios afines del desarrollo de un plan de acción son:

Desarrollar colectivamente el plan de acción: Trabajar con grandes y heterogéneos grupos de personas en el marco de una iniciativa específica y garantizar el éxito de la operación puede llegar a ser todo un desafío. Desarrollar un plan de acción de modo participativo implica que el equipo se hace cargo de sus responsabilidades y ‘se hace dueño’ del proyecto, captando qué papel ha de desempeñar cada uno en la aplicación del proyecto en su conjunto.

Poner al día el plan de acción: Durante el desarrollo de un plan de acción, los participantes pueden anticipar y tratar cuestiones relativas a la logística del proyecto. Durante la fase de

aplicación, el plan de acción facilita asimismo el seguimiento de las actividades de aplicación y por ende permite reaccionar con presteza ante las oportunidades o los problemas que vayan surgiendo. Además, la puesta al día periódica del plan de acción contribuye en la elaboración de informes sobre los avances del proyecto, lo cual redundará en una comunicación más fluida dentro del equipo de aplicación, y de hecho también en la comunicación con los donantes. Por último, también se ve facilitada la evaluación del éxito del proyecto cuando éste puede darse por concluido.

Posible tabla de contenidos de un plan de acción

Resumen

- Resumen del fundamento del plan de acción, incluyendo una relación de acciones para las personas con poder de decisión (*quién debe hacer qué cosa en base a este documento*) (2 páginas)

1. Introducción e Historial

- Fundamento y contexto del plan de acción
- Presentación breve de los participantes y del proceso de preparación (2-3 páginas)

2. Análisis de la Situación y Análisis de los Vacíos

- Resumen de la situación y de las dificultades (el análisis detallado de la situación y dificultades puede ser incluido como Anexo) (2-3 páginas)

3. Meta y Objetivos

- Relación de las metas y objetivos del plan de acción (1 página)

4. Propuesta de Estrategia de Aplicación

- Descripción detallada de la propuesta de actividades, tareas, responsabilidades, etc., además de los detalles de seguimiento y evaluación (las propuestas de cronogramas y presupuesto pueden ser incluidas en el anexo) (10-20 páginas)

5. Propuesta de Etapas Siguietes y Seguimiento

- Descripción breve de las etapas que tendrán que ser realizadas para poder implementar el plan de acción (esta sección sirve para aclarar *quién debe hacer qué cosa*) (1-2 páginas)

Anexos

- Mandato del grupo de trabajo del plan de acción (incluyendo nombres y direcciones para poder contactar a los miembros)
- Análisis detallado de la situación y de las dificultades (20-30 páginas)
- Carta Gantt/Carta PERT para la aplicación del plan de acción
- Propuesta de presupuesto

Principios clave del desarrollo de planes de acción y de su aplicación

El proceso de un plan de acción lleva su tiempo, desde la idea primigenia acerca de una acción pasando por su completo desarrollo y su aplicación efectiva, hasta su evaluación final. Todo ello requiere:

- planificación preparatoria para el desarrollo del plan de acción (tratándose de un Plan Nacional de Aplicación – PNI – en el marco del Convenio de Estocolmo puede durar meses);
- desarrollar el plan de acción propiamente dicho (un par de años en caso de un PNI); e
- implementar el plan de acción, llevar el seguimiento y la revisión (siempre que sea necesario) (puede durar años e incluso decenios tratándose de un PNI).

Se sabe por experiencia que este largo proceso sale ganando si se aplica la siguiente estrategia:

- tener visión de porvenir (conviene pararse a pensar de vez en cuando en la conclusión del proceso);
- ir paso a paso (demasiada planificación o demasiados proyectos demasiado amplios puede resultar contraproducente); y
- mirar hacia atrás (conviene detenerse de vez en cuando para revisar lo acontecido, averiguar qué se puede mejorar y adecuar el plan de acción a la experiencia que se va adquiriendo).

Presentación del plan de acción

Desarrollar un plan de acción permite visualizar el proyecto con claridad, destacando, *inter alia*, actividades, plazos y recursos. El plan puede visualizarse de diversas maneras. A continuación se detalla algunos de los enfoques más corrientes:

Carta Gantt

Una de los instrumentos que suele utilizarse en la gestión de un proyecto para visualizar la planificación en el tiempo y los avances efectivos es la llamada carta Gantt¹. Permite abarcar todo el proyecto de un vistazo.

Dicha carta da la lista de cada actividad y cada tarea, representadas mediante una barra horizontal. Estas barras ('Gantt' o 'tarea') quedan ubicadas a lo largo de una escala temporal, la cual figura en la parte superior del cuadro Gantt. La longitud de cada barra representa el tiempo que se considera necesario para llevar a cabo una actividad o una tarea; la colocación de la barra representa las fechas de inicio y fin.

¹ La carta Gantt chart fue ideada por Henry Laurence Gantt (1861-1919), ingeniero en mecánica, consultor en gestión y asesor industrial, en la segunda década del siglo XX. Este tipo de carta se ha ganado hoy día el estatus de herramienta de uso corriente en el ámbito de la gestión de proyectos; en su día, en los años 10 y 20 del siglo XX, fue todo un hallazgo de relevancia mundial. Más adelante las cartas Gantt sirvieron por ejemplo en proyectos de infraestructuras, destacando el Hoover Dam (inciado en 1931) y en el marco de la red de autopistas interestatales de los Estados Unidos (iniciada en 1956).

Las barras de enlace de una carta Gantt también reflejan las relaciones existentes (o interdependencias) entre las tareas; por ejemplo permite saber si una tarea específica puede iniciarse antes de que otra haya concluido. Una carta Gantt puede asimismo incorporar datos presupuestarios y datos sobre recursos humanos.

Las cartas Gantt pueden elaborarse sencillamente en un folio o mediante un procesador de texto, por ejemplo Microsoft Word. Existen soportes lógicos específicos de planificación que facilitan el proceso, por ejemplo Microsoft Project.

Carta PERT (Project Evaluation Review Technique chart – Carta técnica de revisión de evaluación de un proyecto)

Cuando lo más importante es centrarse en las relaciones existentes entre actividades y tareas antes que en la programación en el tiempo, la carta PERT, también llamada carta de red (*network chart*), puede resultar más útil que la carta Gantt. La carta PERT muestra las interdependencias entre tareas. En una carta PERT, cada tarea o actividad queda representada en una casilla (también llamada nódulo) que contiene la información básica acerca de la actividad o la tarea. Las tareas dependen las unas de las otras para darse por concluidas, o sencillamente se siguen unas a otras en una secuencia de acontecimientos y vienen conectadas mediante líneas de enlace. La carta PERT brinda una representación gráfica de la manera en que las actividades y tareas quedan vinculadas unas a otras dentro del proyecto.

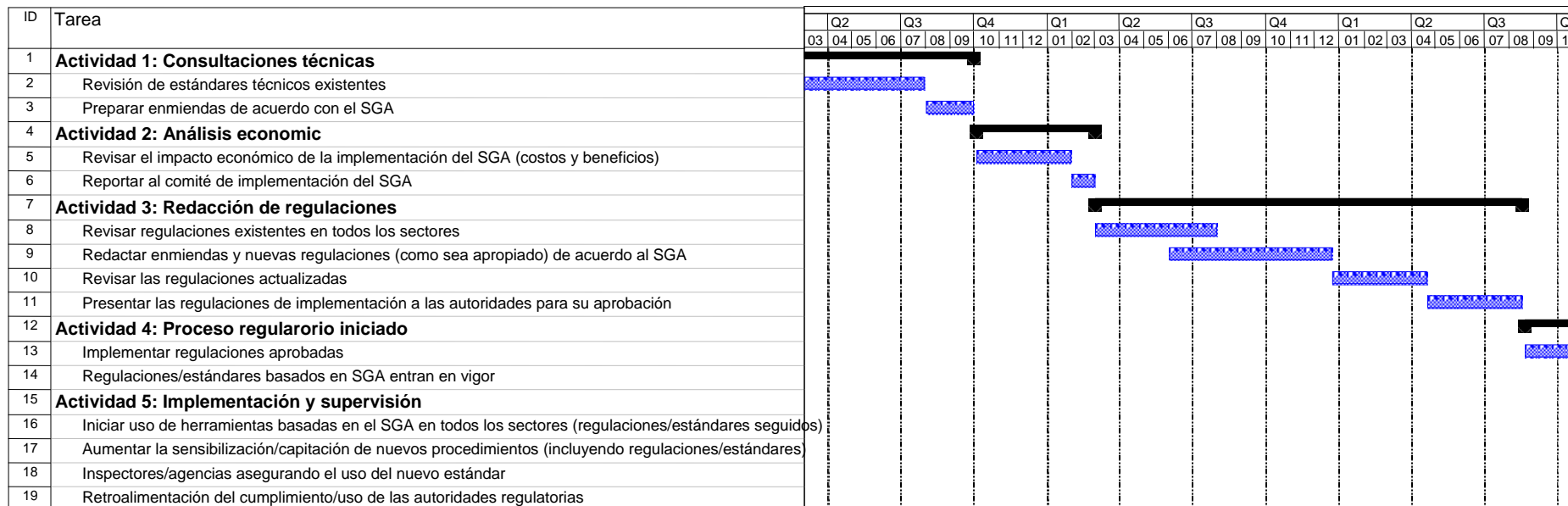
Si se usan conjuntamente, las cartas PERT y Gantt proporcionan información adicional sobre las actividades, las tareas y la planificación temporal de un proyecto.

Aunque se pueda desarrollar cartas PERT valiéndose de soportes lógicos específicos como es el Microsoft Project, los soportes lógicos de representación gráfica como son Microsoft Visio o PowerPoint pueden facilitar su elaboración.

Se presenta más adelante algunos ejemplos de cartas Gantt y PERT.

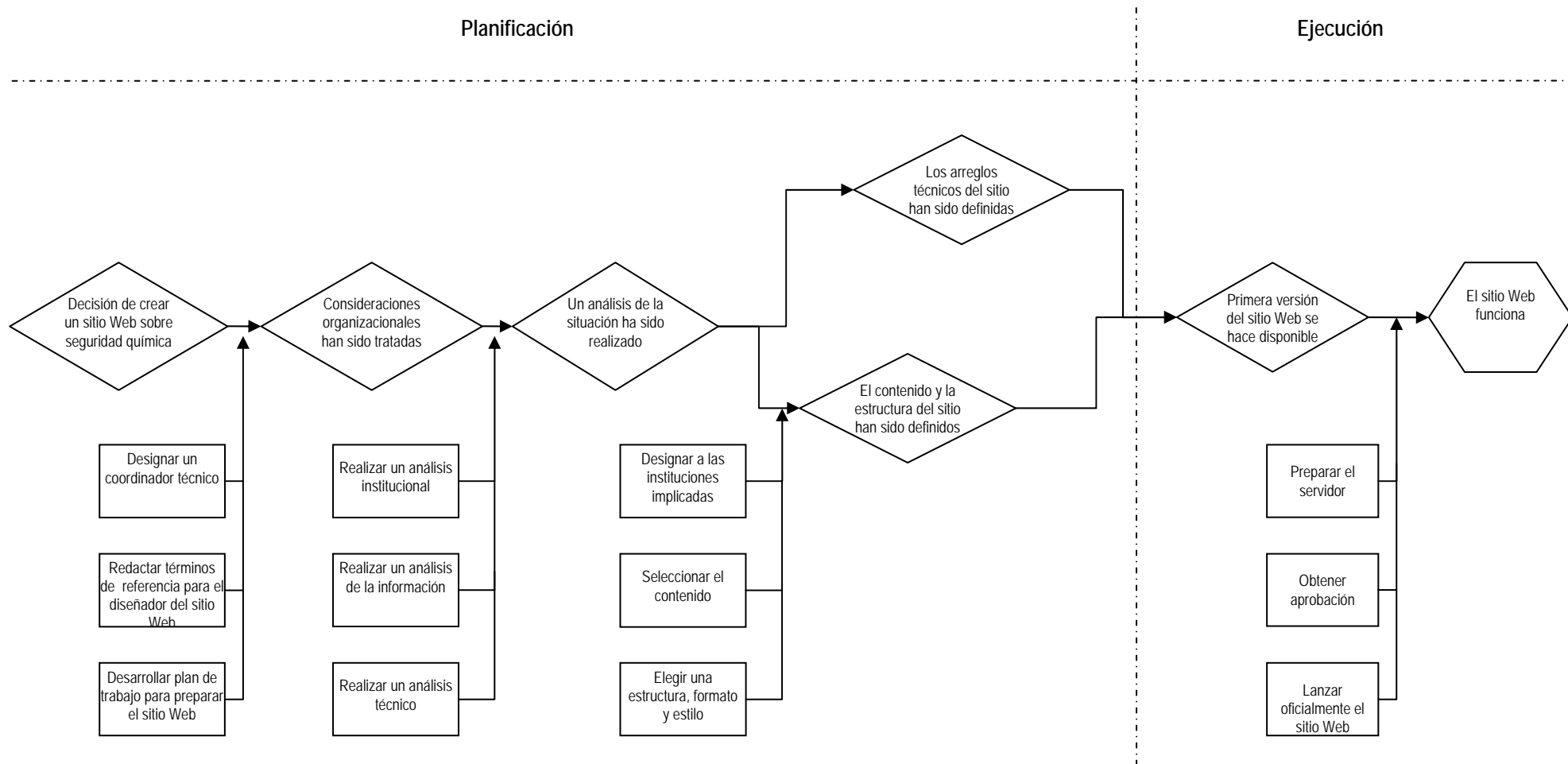
Ejemplo de carta Gantt

Plan de Acción para la Implementación Regulatoria del SGH para el 2008



Ejemplo de carta PERT

UNITAR – Desarrollo de un sitio Web para la Seguridad Química



MÓDULO 1. PARA EMPEZAR: TAREAS PREPARATORIAS Y OTRAS CONSIDERACIONES GENERALES

Objetivos del aprendizaje

Este módulo destaca algunas de las cuestiones organizativas elementales que puedan surgir antes de que el equipo empiece a desarrollar el plan de acción propiamente dicho.

Eje central del módulo

Estas son las cuestiones clave que ha de debatirse en el marco de este módulo:

- Consideraciones liminares
- Identificar e involucrar a los actores gubernamentales
- Identificar e involucrar a los actores no gubernamentales
- Crear un grupo de trabajo para el desarrollo del plan de acción

Consideraciones preliminares

Ante todo, el equipo de proyecto debe decidir del número de planes de acción que habrá de desarrollar. Es importante que se anteponga aquellos tópicos o planteamientos que atañen concretamente al país de que se trate, de modo que resulte un número factible de planes de acción por desarrollar. Por ejemplo, tratándose de desarrollar planes de acción en el marco del Plan Nacional de Aplicación del Convenio de Estocolmo, puede desarrollarse un mínimo de 17 posibles planes de acción (o “estrategias” y demás planes semejantes). Dado este contexto, cada parte ha de determinar qué planes de acción son esenciales y cuáles son de segundo plano.

Otra consideración clave atañe a la obtención de los recursos necesarios en el proceso de desarrollo de los planes de acción. En determinados casos, ha de establecerse, en el marco del proyecto, un presupuesto para el desarrollo del o de los planes de acción (por ejemplo las actividades apoyadas por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) bajo el Convenio de Estocolmo). En otros casos, deberá obtenerse otros recursos específicos (ya sean internos o externos) para el desarrollo de los planes de acción. Existe toda una gama de técnicas e instrumentos que pueden facilitar esta labor. Por ejemplo, puede que se deba concienciar sobre los problemas que plantean las sustancias químicas a personas con poder de decisión y a la opinión pública en general; se trata de hacerle ganar puestos a estas cuestiones en el ranking de prioridades de un país determinado y a la vez de asegurarse de que quienes tienen la responsabilidad de las cuestiones relativas a sustancias químicas entiendan los procesos de toma de decisiones acerca de la atribución de recursos gubernamentales, ampliando además su pericia en asuntos de financiación externa (especialmente sobre los pormenores de los procesos de obtención de dicha financiación)². El Módulo 4 recoge y amplía algunos de estos conceptos.

² UNITAR ha elaborado una guía al respecto en “*Financial Resource Mobilisation for the Sound Management of Chemicals: Guidance Note - Working Draft*” (2001). Véase www.unitar.org/cwm

Acerca de lo que se ha dicho anteriormente, nunca es demasiado pronto para ir pensando en eventuales fuentes de financiación para la aplicación de un plan de acción y asimismo en los presupuestos de proyecto correspondientes. Integrar las actividades de gestión de sustancias químicas dentro de las prioridades nacionales elementales, como son las estrategias de reducción de la pobreza o las estrategias nacionales de desarrollo sostenible, es un enfoque posible para dar a conocer el plan de acción. Cabe añadir al respecto que conviene examinar o repasar la lista de quienes podrían financiar la aplicación del plan de acción, más allá de la financiación nacional. Pueden ser fuentes de financiación, por ejemplo, la Comisión Europea o el FMAM. También puede resultar útil estudiar qué tipo de presupuesto de aplicación es el más correcto o el más realista (por ejemplo financiación para actividades del FMAM, beca UNITAR). Tales consideraciones permiten asegurarse de que el plan de acción incluye un presupuesto adaptado a la realidad.

Identificar e involucrar a los actores gubernamentales

Ha de identificarse a los actores gubernamentales, es decir a quienes cabría involucrar en el proceso de desarrollo del plan de acción. Estos socios potenciales, que asumen funciones directamente ligadas a las cuestiones planteadas en el plan de acción, son los más fáciles de identificar. También pueda haber socios para quienes establecer esta relación no resulte tan obvio. Por ejemplo, los altos funcionarios de un Ministerio de Hacienda no asumen necesariamente funciones ligadas a la gestión de sustancias químicas, pero puede que tomen decisiones que repercuten muy directamente en el éxito del plan de acción. Si existe un foro para dialogar y coordinar en el plano interministerial³, puede que sea éste un mecanismo eficiente a la hora de identificar socios potenciales.

Identificar e involucrar a los actores no gubernamentales

Involucrar a los actores no gubernamentales puede:

- Llevar a tomar mejores decisiones;
- Fomentar la aceptación de las decisiones; y
- Promover la responsabilización, y por ende la credibilidad.

No todas las partes no gubernamentales interesadas o implicadas (que llamaremos más adelante actores interesados) habrán de estar directamente involucradas en el desarrollo e aplicación de un plan de acción. Sin embargo, es importante entender quiénes son los actores interesados en un tema determinado y asegurarse de que se tiene en cuenta su planteamiento y sus preocupaciones. Involucrar a los principales actores interesados puede resultar de suma relevancia desde un punto de vista práctico, ya que sus actuaciones y su grado de compromiso posiblemente sean esenciales para la aplicación y el éxito del plan de acción.

³ Puede hallarse mayores detalles acerca del diálogo y la coordinación interministerial, y también ejemplos de entidades designadas para fomentar el diálogo y la coordinación, y asimismo algunas características comunes de dichos esfuerzos recabadas echando mano de la experiencia de los países en un documento de UNITAR titulado “*Developing and Sustaining an Integrated National Programme for Sound Chemicals Management*”. See véase www.unitar.org/cwm

Entre otras cuestiones importantes que ha de tenerse en cuenta desde el inicio en lo referente al compromiso de los actores interesados, destacan las siguientes:

- ¿Ha tenido lugar una clara declaración de objetivos e intenciones para obtener el compromiso del actor implicado?
 - ¿Se ha formulado con claridad cuáles son los plazos que ha de cumplirse para dar por concluido el proceso y se ha dejado sentado cuáles habrían de ser las etapas? ¿Ha quedado claro cuáles serían las actividades interinas?
 - ¿El proceso ha sido aceptado por todos los actores interesados (inclusive por ejemplo de qué modo habrá de gestionarse la información o cuáles serán los principios que habrá que respetar)?
 - ¿Los actores interesados tienen una idea clara de lo que se espera de ellos? ¿Se les ha propuesto diversas posibilidades de actuación de modo que su participación cuadre con sus intereses?
- Entre los actores interesados que se ha seleccionado, ¿constan aquellos que están especialmente interesados en el plan de acción que se ha propuesto y son representativos de los sectores, intereses y/o regiones correspondientes?
- ¿Se ha conseguido la adecuada financiación de modo que quede garantizado el proceso de compromiso del actor implicado (como para cubrir la producción de información, los costes generados por las reuniones, los requisitos de capacitación, etc.)?
 - ¿Acaso algún actor implicado precisa mayores esfuerzos de capacitación, o ayuda para participar (por ejemplo información, gastos de viaje, costes de interpretación o algún aparato especial)?
 - ¿Se ha desarrollado algún mecanismo de evaluación y comentarios acerca del compromiso del actor implicado?

Los instrumentos que puede emplearse para llevar un “análisis de los actores interesados” (una evaluación de quiénes podrían involucrarse o desearían hacerlo), así como el debate sobre los grupos de actores interesados, sobre los mecanismos de participación, etc. figuran en los Anexos 2.A a 2.D.

Involucrar a los actores implicados

El apoyo y la dedicación de los actores implicados para con el plan de acción es esencial para garantizar el buen desarrollo y la exitosa aplicación del plan. El Convenio de Aarhus, por ejemplo, afirma que el desarrollo sostenible sólo se puede alcanzar gracias al compromiso y la participación activa de todos los actores implicados, y vincula la responsabilidad gubernamental a la protección del medio ambiente. El Convenio se basa en el Principio 10 de la Declaración de Río, que establece el derecho del público a tener acceso a la información, a participar en la toma de decisiones y a obtener justicia en las cuestiones medioambientales.

Cada vez más, los donantes (como el Fondo Mundial para el Medio Ambiente (FMAM)) animan a los actores implicados a involucrarse concretamente en esfuerzos como el desarrollo y la aplicación de un plan de acción. En el Convenio de Estocolmo, por ejemplo, los Artículos 7 (Planes de aplicación) y 10 (Información, sensibilización y formación del público) llaman explícitamente a los actores implicados para que se involucren en la aplicación del Convenio.

Crear un grupo de trabajo para el desarrollo del plan de acción

Desarrollar un plan de acción debe considerarse una gran oportunidad de adquirir experiencia, de ampliar conocimientos y competencias y de contribuir a la resolución de la problemática de que se trate. Parte de las reflexiones que ha de hacerse a lo largo del proceso de tareas y consideraciones preparatorias es la constitución de un grupo de trabajo para el desarrollo del plan de acción. La selección de los integrantes de este grupo puede basarse en los procesos definidos en las secciones anteriores *Identificar e involucrar a los actores interesados*. Aunque no todos los actores interesados vayan a formar parte del grupo de trabajo, es importante que se dé un equilibrio de intereses para contribuir al proceso.

El grupo de trabajo debería reunirse rápidamente dentro del proceso de plan de acción y elaborar (o aprobar) su mandato, un plan de trabajo y un presupuesto. Elaborar el mandato, el plan de trabajo y el presupuesto permite asegurarse de que cada miembro del grupo de trabajo está conforme con los aspectos administrativos y organizativos más relevantes a la hora de desarrollar un plan de acción. Este sección tan sólo trata del *desarrollo* del plan de acción; el plan de acción propiamente dicho incluirá detalles sobre aplicación.

Mandato

El mandato debería llevar detalles operativos breves sobre diversas cuestiones organizativas y administrativas que atañen al desarrollo del plan de acción (los mandatos que cabe recomendar constan en el Anexo 3). Dichas cuestiones son: quiénes son los integrantes del grupo de trabajo para el desarrollo del plan de acción, de qué modo obrará conjuntamente el grupo de trabajo y en qué forma se tomará las decisiones oportunas.

Plan de trabajo

Un plan de trabajo pormenoriza aspectos del *desarrollo* del plan de acción, tales como:

- resultados esperados (es decir objetivos que se ha fijado, primer borrador del plan de acción) ;
- la secuencia de actuaciones y plazos del proceso (por ejemplo cuándo tendrán lugar las reuniones, cuándo estará listo el análisis de situación) así como los procedimientos de seguimiento para garantizar que el procesos no descarrila;
- etapas clave (puntos de referencia para el seguimiento, por ejemplo cuándo ha de terminarse determinadas actividades de planificación).

En casos en que varios planes de acción están siendo preparados a la vez, por ejemplo en el marco del proceso NIP o como parte de un programa nacional integrado para la gestión racional de sustancias químicas, debería desarrollarse un mecanismo para la coordinación entre los distintos grupos de trabajo para el desarrollo de planes de acción, y asimismo entre los planes de acción existentes y otros planes de acción (véase Módulo 4 para mayor información al respecto).

Presupuesto

El presupuesto debería aportar una estimación detallada de los costes de varios elementos del plan de trabajo anteriormente mencionado que requieren recursos (por ejemplo gastos de las reuniones, viajes, apoyo al secretariado). En la mayoría de los casos, siempre y cuando se

incluya a los actores interesados, los recursos que se precisa para el desarrollo de un plan de acción no son excesivos.

Evaluar el proceso de desarrollo del plan de acción

Se recomienda hacer una evaluación del desarrollo del plan de acción para ayudar a identificar las fuerzas y las flaquezas del proceso. Este ejercicio puede proveer una importante herramienta de conocimientos para el desarrollo de planes de acción adicionales a realizar en el futuro. Además, el hecho de identificar las fuerzas y las flaquezas que existían en el proceso de desarrollo del plan de acción puede dar informaciones y contribuir a la eficacia de la fase de aplicación.

MÓDULO 2. DEFINIR EL PROPÓSITO Y EL ALCANCE DEL PLAN DE ACCIÓN

Objetivos de aprendizaje

Este conjunto de módulos lleva a los participantes a edificar los ‘cimientos’ del plan de acción, lo cual consiste por ejemplo en fijar la meta y los objetivos y en realizar un análisis de la situación actual y de las dificultades encontradas por el país de que se trate.

Eje central del módulo

Este conjunto de módulos se centra en:

- plantear el problema y fijar la meta
- realizar un análisis de situación y un análisis de dificultades
- fijar objetivos y definir indicadores

Existe una extensa terminología acerca de la planificación de proyectos en general. Se ha procurado que la terminología que se emplea en este documento (véase Anexo 9) sea lo más apropiada posible en este contexto de los procesos de gestión de sustancias químicas.

Módulo 2.A. Plantear el Problema y Fijar la Meta

Plantear el problema

Cuando uno emprende el desarrollo de un plan de acción, conviene empezar estableciendo Planteo del problema (*'problem statement'*). El planteo del problema es una breve reseña del problema específico que el plan de acción debe encarar. Tiene que constar de los datos contextuales necesarios para determinar qué es lo más relevante. El planteo del problema resalta la *necesidad* del plan de acción, lo cual constituye un factor esencial para las personas con poder de decisión.

El planteo del problema puede estar basado en, entre otras cosas: decisiones en el plano internacional, como es la redacción de un convenio; un accidente u otro elemento que llegó a llamar la atención de la opinión pública o de los medios de comunicación acerca de algún aspecto de la gestión de sustancias químicas; o la identificación, por medio de procesos existentes en el plano nacional (por ejemplo, la preparación de un Perfil Nacional), de riesgos o carencias notables en la estructura de gestión de sustancias químicas, como puede ser la falta de pruebas para residuos de plaguicidas en la alimentación.

Ejemplos de planteo del problema incluyen:

Según el Sistema Armonizado Global para la Clasificación y el Etiquetado de las Sustancias Químicas (GHS): Sustancias químicas peligrosas son producidas, importadas y utilizadas sin que se dé información esencial alguna sobre los riesgos que comportan. En algunos casos, puede hallarse productos químicos en estanterías de tiendas con un etiquetado equivocado o incompleto, o con etiquetado que avisa del peligro en lenguas o con símbolos que no entiende la mayor parte de la población.

Para los Registros de Emisiones y Transferencia de Contaminantes (RETC): Quedan claros los impactos negativos en el medio ambiente de las emisiones de sustancias químicas, pero carecemos de información acerca de los lugares de donde proceden dichas emisiones, lo cual dificulta el desarrollo de medidas para contrarrestar los efectos de dichas emisiones.

Fijar la meta

Trabajando en base al planteo del problema, es posible fijar una meta para el plan de acción. La meta ha de ser una aserción concisa que describa el propósito del plan de acción (el resultado que se pretende alcanzar). Las metas tienen que ser realistas y no ambiciosas en exceso.

Los ejemplos de posibles objetivas incluyen:

Eliminación de los BPC hasta lograr que dejen de ser utilizados o almacenados.

Plena aplicación de un sistema nacional de clasificación y etiquetado de las sustancias químicas, en conformidad con el Sistema Armonizado Global.

Desarrollo de un RETC que se mantenga al día.

En algunos casos, la meta viene predeterminada; por ejemplo, el ser Parte en un convenio exige que se cumpla con determinados compromisos, lo cual puede conformar la meta. En otros casos, la meta habrá de fijarse ateniéndose a la peculiar situación del país de que se trate; por ejemplo, a modo de reacción ante un problema nacional o una decisión nacional de implementar un programa, como es el RETC.

¿Qué es el Fortalecimiento de Capacidades?

El término “fortalecimiento de capacidades” se utiliza en muchos contextos, a veces sin pensar demasiado en lo que significa. En los últimos años, los expertos de distintos países se han acercado a una definición común del término y se entiende ahora, de manera general, que el “fortalecimiento de capacidades” es el “conjunto de acciones necesarias para mejorar la capacidad de personas, instituciones y sistemas de tomar y aplicar decisiones y de cumplir sus funciones de manera efectiva, eficiente y duradera”.

Módulo 2.B. Realizar un Análisis de Situación y un Análisis de Vacíos

Análisis de situación

Se trata de averiguar cuál es la situación o el estado en que se halla el lugar donde se va a llevar a cabo el plan de acción, cuáles son los desafíos y cuáles las oportunidades para alcanzar los objetivos que se haya fijado. Efectuar un análisis de situación permite contestar muchas preguntas de esta índole y proporciona la base del debate sobre prioridades del plan de acción. Las averiguaciones clave de un análisis de situación son: el identificar las estructuras existentes más relevantes, en base a las cuales podrá construirse o intensificar las relaciones de cooperación, y asimismo el descubrir potenciales duplicaciones. El proceso del análisis de situación puede dividirse en dos partes, que son la recolección de datos y el análisis de la información que se ha recabado.

Para identificar qué tipo de información habrá de recabarse para el análisis de situación, resulta útil escrutar la meta en su conjunto. Por ejemplo, tratándose del objetivo “Eliminación de los BPC hasta lograr que dejen de ser utilizados o almacenados”, convendría estudiar la situación actual del país en lo referente a aspectos legales y cuestiones administrativas relevantes, como son las prácticas de control e información o las normativas. También debería examinarse las cuestiones operativas importantes, tal como la infraestructura para el mantenimiento y eliminación, la producción de sustancias alternativas, etc. Todo ello resultará útil más adelante a la hora de analizar las diferencias entre la situación presente y la situación que se pretende lograr.

La información en materia de análisis de situación puede obtenerse por medio de: literatura, comunicaciones individuales, entrevistas, reuniones de grupos, visitas de sitios web, etc. El Perfil Nacional de Gestión de Sustancias Químicas, si se ha preparado uno, puede ser un buen punto de partida del análisis. No obstante, cabe apuntar que un análisis de situación no debería consistir únicamente en leerse la literatura que existe sobre la cuestión.

Tener en cuenta las Prioridades

Durante todo el desarrollo de un plan de acción, se debe tener en cuenta las prioridades. Por ejemplo, como parte del análisis de situación, el grupo de trabajo para el desarrollo del plan de acción puede empezar a identificar las cuestiones más preocupantes. Igualmente, al emprender el análisis de dificultades, el grupo puede descubrir dificultades o falencias que deberían recibir una atención prioritaria. Por ejemplo, al desarrollar un plan de acción para reducir los COP producidos no intencionalmente, una prioridad puede ser la sensibilización al respecto de la quema a cielo abierto de los desechos municipales. Existe una gran variedad de guías y herramientas para ayudar a los países a establecer prioridades. Se da algunos ejemplos en el Anexo 4.

¿Qué es un Perfil Nacional?

Un Perfil Nacional de la Gestión de Sustancias Químicas es una evaluación completa de la infraestructura nacional, relacionada a aspectos legales, institucionales, administrativos y técnicos de la gestión de sustancias químicas, y la comprensión de la naturaleza y extensión de la disponibilidad de productos químicos en el país. Este es un pre-requisito importante para crear capacidades nacionales de una manera sistemática.

Orientación sobre la preparación de un Perfil Nacional que puede ayudar a preparar un análisis de situación, es ofrecida en el documento guía de UNITAR *Preparación de un Perfil Nacional para Evaluar la Infraestructura Nacional para la Gestión de Sustancias Químicas*. Orientación adicional está disponible en la Nota Guía Preparando/Actualizando un Perfil Nacional como parte del Plan de Aplicación del Plan de Implementación del Convenio de Estocolmo. Estos documentos pueden encontrarse en www.unitar.org/cwm

Aunque cada plan de acción puede ser diferente, hacerse algunas preguntas puede ayudar a organizar el análisis de situación. Las preguntas pueden incluir :

- ¿Qué instrumentos legales, políticas y/o mecanismos no regulatorios relevantes existen?
- ¿Qué instituciones, ministerios o agencias gubernamentales relevantes existen?
- ¿Qué industrias, grupos de interés público y cuerpos de investigación relevantes existen?
- ¿Qué infraestructura técnica relevante (incluyendo acceso y uso de información) existe?
- ¿Qué nivel de sensibilización, entendimiento y competencia tienen los trabajadores en el gobierno y el público en general sobre el tema para el que se está desarrollando el plan de acción?
- ¿Qué recursos financiero/humano (aunque se tenga solamente una comprensión preliminar de esto en esta etapa) pueden estar disponibles para la implementación del plan de acción?

Análisis de vacíos

Basándose en los resultados del análisis de situación, debería ser posible identificar dónde es que la situación actual no está cumpliendo con la meta establecida y los posibles requisitos relacionados – respondiendo a la pregunta *¿Qué está faltando?*

Esto puede incluir la identificación de vacíos o necesidades en, entre otras, legislación, ejecución de legislación, capacidad analítica, recursos humanos y materiales.

Habiendo desarrollado un dibujo más completo de la situación del país a través de un análisis de situación y vacíos, puede ser útil o necesario modificar la meta de manera que se refleje de una mejor forma la situación actual. Sin embargo, si la meta es establecida por un acuerdo internacional, entonces la única opción que puede existir es fortalecerla.

Módulo 2.C. Estableciendo Objetivos e Indicadores

Estableciendo objetivos

Basado en lo que se encuentra durante el análisis de situación y de vacíos, se podrá tener más claro qué se necesita lograr para cumplir la meta. Esto brindará la dirección que se necesita para establecer los objetivos.

Los objetivos plantean, a un nivel más detallado que la meta, los resultados que se espera que el plan de acción alcance – respondiendo a la pregunta “¿Qué se necesita lograr para llegar de donde estamos ahora a donde queremos estar?”. Algunos objetivos pueden alcanzarse solamente al final del proyecto; otros pueden ser alcanzados a lo largo del camino. Se debería tener en cuenta el principio de iniciar con pequeños pasos (como se discutió en el módulo de introducción. Ver también el apartado sobre “Objetivos SMART”). Los objetivos, así como las metas, pueden ser reconsiderados si es necesario.

A continuación se presentan algunos ejemplos de metas y los posibles objetivos relacionados:

Para la meta, “Eliminación de PCBs en uso y almacenamiento”

Para el 2008 se ha completado un inventario de PCBs para todos los tipos de PCBs en uso actualmente en el país.

Para el 2009 se ha desarrollado un programa para reemplazar los PCBs en transformadores.

Para la meta, “Implementación completa de un sistema nacional para clasificar y etiquetar sustancias químicas, consistente con el Sistema Globalmente Armonizado”

Para el 2007 se ha creado legislación para facilitar el nuevo sistema y ha entrado en vigor

Para el 2008 se ha realizado la capacitación sobre el nuevo sistema a las partes involucradas está completa en el 2008

Para la meta, “Desarrollo de un RETC operacional”

Para el 2007 se ha fortalecido el intercambio de información electrónico sobre las emisiones de sustancias químicas

Para el 2008 se ha desarrollado y completado un período de reporte de un grupo seleccionado de sustancias químicas

Objetivos SMART

Los objetivos bien desarrollados son objetivos ‘SMART’ (según las siglas en inglés. El significado de la palabra *smart* en inglés es *inteligente – objetivos inteligentes*): **E**specífico (palabra en inglés *specific*), **M**ensurable (palabra en inglés **m**ensurable), **A**signable/acordado (de las palabras en inglés *assignable/agreed*), **R**ealista (de la palabra en inglés *realistic*) y dependiente del tiempo (de la palabra en inglés *time-dependant*).

Se deben evitar objetivos muy ambiciosos – estos pueden quebrantar el éxito del plan de acción. Por esto es importante evaluar la viabilidad de los objetivos y seleccionar los que son alcanzables con los medios disponibles (o dentro del presupuesto que puede ser movilizado). Un ejemplo de un objetivo poco realista es “Laboratorio de análisis de metales totalmente funcional dentro de un año, con 10,000 dólares americanos de presupuesto”. Un resultado decepcionante e insatisfactorio de un plan de acción que se basa en objetivos inalcanzables es realizar un documento que resulta en un poco más que un documento de ejercicio. Haciendo regularmente preguntas como “¿Es esto particularmente realista?” y “¿Será esto efectivo?” durante el desarrollo del plan de acción permitirá permanecer centrado y finalmente, obtener el éxito.

Definición de indicadores de rendimiento

El éxito del plan de acción puede ser medido por el grado en que sus objetivos son cumplidos. La definición de indicadores de rendimiento para cada objetivo especifica cómo se deberá medir y verificar ese cumplimiento.

Un indicador puede definirse como una medida o estadística que brinda información sobre un cambio. Puede tratar varios factores: (i) Calidad: el tipo o naturaleza del cambio; (ii) Cantidad: el alcance o extensión del cambio, qué tanto o cuánto; y (iii) Tiempo: el tiempo en que el cambio tiene que suceder. Usar indicadores en diferentes etapas del plan de acción puede ayudar al equipo del proyecto a comprender dónde se encuentran y qué tan bien están progresando hacia el cumplimiento de los diferentes objetivos.

Los indicadores deberían decir lo máximo posible con el menor costo posible. Indicadores simples se pueden plantear preguntando “¿Cómo sabremos si hemos alcanzado el objetivo?” Algunos criterios que se pueden utilizar para crear indicadores efectivos son:

Viabilidad: un indicador debería ser adecuado en terminus de costo, equipo, capacidades y tiempo requeridos para hacer la medición;

Relevancia y exactitud: un indicador debería reflejar de manera exacta qué es lo que está midiendo;

Sensibilidad: un indicador debería poder detectar cambios en período de tiempo deseado;

Imparcialidad: un indicador no debería tener más de una interpretación sobre lo que se está midiendo y qué datos se están siendo recolectados – debería tener definiciones operacionales claras que sean independientes de la persona que realiza la medición; y

Adecuado: el número de indicadores para un resultado específico deberían ser el mínimo necesario para asegurar el progreso hacia el resultado final.

Los indicadores que son más fáciles de medir son aquellos que se refieren a *acciones*. Por ejemplo, un indicador que puede ser utilizado para medir el objetivo “Entre el 2008 y el 2020 será establecido un programa para reemplazar los transformadores que contienen PCBs”, puede ser “Número de transformadores que contienen PCBs utilizados cada año después del 2008”. Para el objetivo “Demostrar que el proyecto capacitará exitosamente al personal de laboratorios” un indicador podría ser “Tiempo de respuesta para un análisis de laboratorio”.

Usualmente los indicadores requieren de una respuesta binaria – una respuesta de ‘sí’ o ‘no’ – la cual brinda el enfoque más simple, pero a la vez todavía asegura la evaluación efectiva del impacto. Un ejemplo de un indicador binario es: “Para el 2008 el Parlamento ha adoptado la legislación para el reemplazo de transformadores con PCBs”.

También es posible plantear indicadores más complejos, pero generalmente es más difícil y costoso alcanzarlos. Por ejemplo, un indicador relacionado a exposición, tal como la de dioxinas y furanos o PCBs, puede costar muchos cientos de dólares americanos para una única medición. Tales indicadores son pocas veces utilizados en un plan de acción amplio, pero pueden ser útiles para objetivos de alcance más limitado. Por ejemplo, un indicador para el objetivo “Para el 2011, el sitio X contaminado con plaguicidas debe someterse a remediación” podría ser “Niveles de plaguicidas relevantes en muestras de alimentos de las poblaciones vecinas medidos en el 2011, 2016 y 2021”. En estos casos, podría ser más razonable basarse en bases de datos de efectos a la salud, tales como envenenamientos o enfermedades ocupacionales; sin embargo, crear estas bases de datos es un trabajo de largo plazo.

MÓDULO 3. PLANIFICACIÓN DE LOS DETALLES: ACTIVIDADES, PLAZOS, RECURSOS Y MÁS...

Objetivos del Aprendizaje

Al haber identificado los objetivos, este modulo guía a los participantes en la comprensión de los varios componentes y detalles que deben ser desarrollados para preparar un plan de acción. Esto incluye:

- Seleccionar actividades que permitirán alcanzar efectivamente los objetivos del plan de acción;
- Trabajar sobre varios detalles prácticos relacionados a la implementación;⁴ y
- Entender la utilidad de los gráficos Gantt y PERT (y considerar los varios software disponibles para prepararlos).

Enfoque del módulo

Este modulo se enfoca en:

- Determinación de actividades
- Desglose de actividades en tareas
- Consideración del orden de actividades y tareas
- Estimación de plazos realistas para las actividades
- Desarrollo de hitos del proyecto
- Definición del presupuesto
- Asignación de responsabilidades
- Presentación del plan de acción

⁴ Notar que las herramientas y ejercicios presentados más adelante no son una prescripción, sino que pueden ser modificados para adaptarse a necesidades particulares del país, la situación nacional, etc.

Identificación y Evaluación de Opciones

La necesidad de determinar opciones existe en todas las etapas del proceso de desarrollo del plan de acción. Por ejemplo, determinar qué partes interesadas serán involucradas en la decisión de las tareas que serán requeridas para llevar a cabo cada actividad. Para cualquier plan de acción, un rango de opciones puede ser posible para alcanzar la meta o el objetivo. Por ejemplo, para llevar a cabo una reforma legislativa para implementar una ley integrada efectiva para la gestión racional de sustancias químicas, el país podría tener varias opciones, entre otras: (i) desarrollar una nueva ley completa; (ii) reformar leyes existentes y rellenar los vacíos con nuevas leyes; o (iii) dejar las leyes existentes en su lugar y rellenar los vacíos con una mezcla de nuevas leyes e iniciativas voluntarias.

Además, las opciones pueden incluir una combinación de medidas, tales como medidas legales (p.ej. modificación de una ley existente); medidas administrativas (p.ej. asegurar que exista personal calificado dedicado a implementar el plan de acción); y medidas operacionales (llevar a cabo actividades de capacitación y formación para asegurar que la opción es implementada exitosamente).

En algunos casos será necesario evaluar formalmente las diferentes opciones disponibles. *Esto puede incluir la evaluación de opciones contra un grupo de criterios de evaluación (tomando en cuenta las necesidades específicas del país, circunstancias, recursos), tales como:

- *Urgencia/Tiempo*: ¿Podrá la opción tratar las necesidades de salud y ambiente que deben ser atendidas de manera urgente?
- *Viabilidad*: ¿Puede la opción ser llevada a cabo de manera razonable considerando los factores socio-económicos, etc.? ¿Existen otros factores que hacen a la opción poco realista?
- *Asequibilidad*: ¿Es asequible el costo estimado para implementar la acción?
- *Eficiencia y Efectividad*: ¿Hace la opción el uso óptimo de recursos? ¿Qué grado de impacto tendrá la opción en el alcance de la meta/objetivo?
- *Costo-beneficio*: ¿Logrará la opción un grado de impacto que valdrá la pena, de acuerdo a su costo?
- *Seguimiento*: ¿Es posible medir el progreso hacia el logro de la opción?

* En el Anexo 5 se presenta una herramienta que puede ser utilizada para evaluar opciones.

Determinación de actividades

En el Módulo 2 los participantes desarrollaron un fuerte entendimiento de la situación y los vacíos e identificaron objetivos claros para el plan de acción. Las actividades necesarias para alcanzar los objetivos pueden ser planteadas ahora. En algunos casos, las actividades solamente tratarán un objetivo, mientras que en otros casos permitirán cumplir varios objetivos.

Las actividades son el nivel más alto de acción en la jerarquía de un plan de acción (ver Anexo 1) – establecen el camino para el cual los detalles son desarrollados. Una actividad se puede definir como un elemento de trabajo llevado a cabo durante el curso del proyecto. Una actividad tiene una duración, un costo y requisitos de recursos.

Un enfoque para identificar y seleccionar actividades para un proyecto inicia con una sesión de lluvia de ideas. Miembros de grupos de trabajo pueden identificar todas las actividades las cuales creen necesarias para alcanzar el objetivo(s). Estas sugerencias pueden ser recolectadas y comparadas, brindando una lista extensa que puede ser posteriormente evaluada para desarrollar un grupo efectivo y lógico de actividades. También puede ser importante consultar con quienes (miembros de grupos de trabajo, otras organizaciones, etc.) han tenido experiencia en el pasado con planes de acción similares.

Considerando Posibles Donantes y Presupuestos de Proyectos Asociados

Desarrollar una idea sobre quién puede financiar el plan de acción (p.ej. la Comisión Europea, el Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF, por sus siglas en inglés)) y qué tipo de presupuesto es realista (p.ej. fondo habilitador del GEF, subvención de UNITAR) es un ejercicio útil para asegurar que el plan de acción incluya un rango apropiado de presupuesto.

Otro asunto que se debe tener en mente es si algunas actividades se pueden iniciar mientras se espera financiamiento. En otras palabras, si se toma considerablemente más tiempo del que se esperaba para movilizar los fondos para actividades específicas, ¿aún serán deseadas las actividades una vez que los recursos han sido obtenidos? En este caso, puede ser útil considerar dos posibles vías: un grupo de actividades si los recursos se obtienen rápido y un diferente grupo de actividades si los recursos se retrasan. Una analogía útil es un tren de alta velocidad entre ciudades y un tren más lento regional. Ambos llegan al mismo destino, pero viajan a diferentes velocidades.

Desglosando las actividades en tareas

Ya que las actividades son generalmente elementos grandes, se necesitará desglosarlas en tareas más manejables. Las actividades deberán ser desglosadas solamente a un nivel que permita a los grupos de trabajo del plan de acción estimar efectivamente el tiempo y los recursos necesarios y brinde información suficiente para los responsables de cada actividad o tarea específica. Desglosar las actividades en mucho detalle da mucho énfasis al papel de planificación y hace difícil la obtención de una visión general. De acuerdo a diferentes experiencias, se ha demostrado que es difícil controlar más de 10-20 tareas por actividad.

Identificando a los “frutos al alcance de la mano”

A menudo las personas que se preocupan más por los asuntos de gestión de sustancias químicas y ven claramente la necesidad de mejora son aquellos que trabajan al nivel técnico o de gestión directa. ¿Qué se puede hacer a este nivel, y ser reflejado en un plan de acción, para iniciar un esfuerzo nacional concertado para mejorar la manera en que las sustancias químicas son gestionadas en el país? Sin descontar la necesidad de atraer el apoyo y compromiso de alto nivel, existen algunos pasos que pueden ser tomados al nivel de “trabajo” para desencadenar una acción. Se puede lograr mucho cuando las personas que trabajan en la gestión de sustancias químicas día a día ven oportunidades para mejorar y deciden tomar acción. Mientras que algunas opciones requerirán apoyo a nivel político y recursos adicionales, otras pueden ser alcanzadas con medios modestos y a través de buena voluntad y dedicación. Los beneficios de los “frutos al alcance de la mano”, cuando se combinan, pueden tener un efecto acumulativo o pueden reforzarse unos a los otros, permitiendo así iniciar un cambio sistemático a una escala más grande. on a larger scale. Además, este principio puede aplicarse más allá del “nivel trabajador” a todos los niveles de toma de decisiones donde se puede tomar acción.

Consideración del orden de las actividades y tareas

Con una lista de actividades y tareas requeridas para completar el plan de acción, es importante evaluar como se la relacionan las unas con las otras para determinar la secuencia de implementación necesaria e identificar las dependencias existentes. En otras palabras, ¿cuáles actividades/tareas pueden iniciar inmediatamente? ¿Cuáles actividades/tareas necesitan ser completadas antes de que otras puedan iniciar? ¿Existen actividades/tareas que necesitan iniciar al mismo tiempo?

Estructura de Desglose de Trabajo

Una herramienta común de planificación para desglosar las actividades en partes más manejables es la Estructura de Desglose de Trabajo (WBS por sus siglas en inglés - *Work Breakdown Structure*). Esto comprende la representación del plan de acción como una jerarquía de actividades y tareas. Una WBS se crea primero realizando un listado de las actividades; colocando bajo cada actividad las diferentes tareas requeridas para la actividad respectiva; y de esta manera hasta alcanzar el nivel de detalle deseado. El WBS es también la base para los gráficos Gantt y PERT.

Actividad: Reempacar y almacenar 100 toneladas de plaguicidas obsoletos de una manera segura ambientalmente
--

Tarea: Obtener materiales de empaque aprobados por NU adecuados para el almacenamiento de sustancias químicas a largo plazo
--

Tarea: Reempacar (cuando sea posible) y etiquetar las existencias
--

Tarea: Transportar las existencias reempacadas

Tarea: Almacenar en una instalación bien diseñada, segura y controlada por un año
--

Estimación de plazos realistas para las actividades

La estimación de cuánto tiempo requerirá cada actividad/tarea es clave en el desarrollo de un plan de acción. Aunque en esta etapa la duración de cada actividad/tarea puede ser solamente una estimación (esté preparado para modificar el plan de acción durante su implementación), la duración de cada actividad/tarea debe ser estimada cuidadosamente para asegurar que el plan de acción es lo más exacto posible.⁵ La revisión de proyectos previos puede brindar una visión general de plazos realistas, y según experiencias anteriores, se ha demostrado que es la forma más eficiente de aprender a planificar de manera realista. Además, en donde las actividades o tareas son de naturaleza técnica, puede ser necesario consultar con quienes tienen el conocimiento técnico o experiencia para realizar estimaciones realistas. Se ha demostrado que es importante al estimar plazos, que se estime algún tiempo extra en caso de que pueda darse un evento o una situación inesperada.

Si ya los fondos se encuentran disponibles para el plan de acción, puede ser posible en esta etapa no solo estimar las tiempos de inicio y fin para cada actividad/tarea, sino que también se podrían establecer las fechas específicas para cada una. Cuando esto no sea posible, se puede usar un formato independiente de fechas específicas, tales como “mes 1, mes 2”, etc.

Desarrollo de hitos del proyecto

Los hitos del proyecto son puntos de referencia que marcan claramente eventos distinguibles en el plan de acción, que pueden ser usados para monitorear el progreso durante la implementación. Son puntos predeterminados que permiten saber si el proyecto está encaminado según lo que se había planificado. Los hitos más simples de un proyecto son las fechas estimadas para el inicio y el fin de una actividad. Por ejemplo, “Inventario de plaguicidas obsoletos actualizado”.⁶

Definición del presupuesto

Generalmente, se necesita una serie de recursos para implementar el plan de acción. Estos pueden incluir, entre otros: recursos humanos, instalaciones, equipo y materiales. Otros costos pueden incluir viajes, capacitaciones, etc.

Para determinar los recursos requeridos para completar cada actividad y sus tareas relacionadas, realice las siguientes preguntas:

- ¿Cuántas personas se requieren?
- ¿Qué tipo de conocimiento/experiencia es necesario que tengan?
- ¿Es necesario algún equipo, instalación, servicio o material en particular?
- ¿Existe algún otro requerimiento especial que necesite ser considerado?

⁵ Una subestimación del tiempo requerido para una actividad o tarea puede ser causado por una serie de errores de cálculo, tales como: dejar por fuera actividades o tareas esenciales; no tomar en cuenta de forma exacta la interdependencia entre ciertas actividades o tareas; no contabilizar el tiempo necesario para solicitar y recibir equipo y no tomar en cuenta la competencia entre recursos, p.ej. programar a la misma persona o el mismo equipo para actividades o tareas simultáneas.

⁶ La diferencia entre los hitos del proyecto y los indicadores es que los hitos del proyecto monitorean el programa del plan de acción, mientras que los indicadores miden el grado de efectividad del plan de acción para alcanzar los objetivos.

La revisión de proyectos anteriores puede brindar una visión de los requerimientos de recursos para un proyecto.

Es importante ser lo más exacto posible cuando se estiman los requerimientos de recursos en esta etapa. Los donantes de fondos experimentados podrán fácilmente detectar un estimado poco realista. Además, entre más exactos sean las estimaciones, menos problemas se encontrarán durante la implementación del proyecto (y la necesidad de solicitar fondos adicionales). Se puede detallar más sobre cada recurso definido considerando lo siguiente:

Recursos humanos: conocimiento y habilidades (incluso para la gestión de la actividad); días de trabajo requeridos por persona; costo estimado;

Instalaciones: tipos; espacio y tiempo requerido; costo estimado;

Equipo: tipos; tiempo requerido; costo estimado;

Servicios: tipos (p.ej. costos de viajes, traducciones); cantidad; costo estimado;

Materiales: tipos; cantidad; costo estimado; y

Algún requerimiento especial: habilidades únicas; recursos, etc.

Al obtener un total de costos para cada actividad y tarea, se obtendrá un costo estimado del plan de acción.⁷

En caso de que no todos los recursos solicitados para el proyecto sean aprobados, busque compromisos que no amenacen la meta y los objetivos del proyecto. Por ejemplo, si un plan de acción sobre “Fortalecimiento de los Inventarios de PCBs” con un presupuesto de 25,000 dólares americanos solamente recibe 10,000 dólares americanos, puede que se necesiten revisar de nuevo las expectativas, de manera que la meta sea desarrollar un inventario de PCBs más completo y exacto, en lugar de uno perfecto. Además, debería ser posible, con menos del financiamiento óptimo, iniciar algunas actividades de implementación del plan de acción que puedan ser tratadas más temprano. Estas actividades deberían, si es posible, alcanzar al menos uno de los objetivos del plan de acción.

A continuación se presenta una Matriz de Requerimientos de Recursos, la cual puede ser útil para identificar y registrar los diferentes costos del plan de acción.

⁷ También se deben considerar los recursos en especie

Matriz de Requerimientos de Recursos

Una Matriz de Requerimientos de Recursos es una herramienta que puede ayudar a trazar los diferentes costos del plan de acción. También puede ayudar a preparar los presupuestos del plan y los diferentes esfuerzos de movilización de recursos. Asignar el presupuesto para el gestor del plan de acción, así como monitorear y controlar el plan de acción también puede verse favorecido con el uso de esta matriz. Los recursos también pueden ser integrados en un gráfico Gantt.

Actividades y Tareas de la Estructura de Desglose de Trabajo	Recursos Humanos	Instalaciones	Equipo	Servicios, Materiales, etc.	Recursos especiales	Costos totales
Actividad: Reempacar y almacenar 100 toneladas de plaguicidas obsoletos de una manera segura ambientalmente						
Tarea: Obtener materiales de empaque aprobados por NU adecuados para el almacenamiento de sustancias químicas a largo plazo	Conductos calificado (persona por 10 días) Trabajador (persona por 20 días)		Camiones para transporte	Materiales de empaque	Combustible	Persona por 10 días/salario diario: \$xx Persona por 20 días/salario diario: \$xx Camiones: \$xx Materiales de empaque: \$xx Combustible: \$xx
Tarea: Reempacar (cuando sea posible) y etiquetar las existencias	Trabajador (persona por 40 días) Encargado (persona por 5 días)		Ropa protectora (guantes, mascararas, traje, etc.)			Persona por 40 días/salario diario: \$xx Persona por 5 días/salario diario: \$xx Ropa protectora: \$xx
Tarea: Transportar las existencias reempacadas	Conductos calificado (persona por 16 días) Trabajador (persona por 56 días) Encargado (persona por 8 días)		Camiones para transporte		Combustible	Persona por 16 días/salario diario: \$xx Persona por 56 días/salario diario: \$xx Persona por 8 días/salario diario: \$xx Camiones: \$xx Combustible: \$xx
Tarea: Almacenar en una instalación bien diseñada, segura y controlada por un año	Personal de almacenamiento y vigilancia (personas por 730 días)	Instalaciones para almacenamiento a largo plazo	Equipo de supervisión (sistema de alerta...)			Persona por 730 días/salario diario: \$xx Instalaciones: \$xx

Nota: Las actividades que se muestran aquí tienen propósitos ilustrativos y no están completas.

Nota: Los "días" se refieren al número de días a tiempo completo que serán requeridos para completar la actividad o la tarea. Por ejemplo, una persona por 5 días puede significar una persona trabajando por cinco días o dos personas trabajando de forma simultánea por dos días y medio. También es importante estimar los costos de los días de trabajo para cada tipo particular de recurso humano requerido. Por ejemplo, una persona por 1 día que sea un encargado va a ser seguramente más costoso que el mismo tiempo requerido para un trabajador.

Asignación de responsabilidades

Este paso ayuda a determinar, de manera preliminar, quién será responsable de cada actividad o tarea. Esto demuestra a los donantes de fondos que en principio se ha obtenido el acuerdo y compromiso de parte de los participantes del plan de acción. En esta etapa (ya que puede que los recursos financieros y humanos aún no están totalmente asegurados), puede ser importante asumir que los participantes identificados estarán disponibles para participar según lo acordado en este paso, aunque se tenga en mente, en realidad, que las responsabilidades seguramente necesitarán algún ajuste.

Las preguntas clave incluyen:

- ¿Quién tiene el conocimiento adecuado?
- ¿De quién se requiere compromiso?
- ¿Se han tomado en cuenta la capacidad, las habilidades y la experiencia de cada miembro de los grupos de trabajo, partes involucradas, etc. antes de asignar las responsabilidades para las actividades y tareas?
- ¿Entiende cada participante lo que le será solicitado?

Matriz de Asignación de Responsabilidades

Varias herramientas se pueden utilizar para facilitar este paso, incluyendo la Matriz de Asignación de Responsabilidades. Las responsabilidades también pueden ser integradas en el gráfico Gantt.

1. <i>Actividades y Tareas de la Estructura</i>	<i>Persona/ Instituc.: Ministerio de</i>	<i>Persona/Instituc.: Ministerio del Ambiente</i>	<i>Persona/Instituc.: Unidad de Coordinación de Proyectos</i>	<i>Persona/Instituc.: Grupo de Asesoramiento Técnico</i>
Actividad: Reempacar y almacenar 100 toneladas de plaguicidas obsoletos de una manera segura ambientalmente				
Tarea: Obtener materiales de empaque aprobados por NU adecuados para el almacenamiento de sustancias químicas a largo plazo		Organizar el transporte	Seleccionar los materiales de empaque que serán utilizados (p)	Brindar asesoramiento en materiales de empaque
Tarea: Reempacar (cuando sea posible) y etiquetar las existencias	Obtener ropa protectora		Contratar a trabajadores adecuados Supervisión de que la tarea se cumpla (p)	Planificar el proceso de reempaque y etiquetado
Tarea: Transportar las existencias reempacadas			Seleccionar una compañía de transporte	Brindar asesoramiento sobre compañías de transporte que puedan dar un buen servicio para transporte de materiales peligrosos
Tarea: Almacenar en una instalación bien diseñada, segura y controlada por un año	Brindar asesoramiento sobre posibles instalaciones	Seleccionar una instalación adecuada Contratar y dirigir al personal de almacenamiento z vigilancia (p)	Desarrollar y entregar propuestas sobre posibles instalaciones Organizar el equipo de vigilancia	Brindar asesoramiento sobre la instalación adecuada y diseñar un plano

Nota: (p) indica qué persona o institución tiene la responsabilidad primaria de cada actividad (líder).

Presentación del Plan de Acción⁸

Gráfico Gantt

Un gráfico Gantt puede ser utilizado para brindar una visión gráfica del plan de acción. Esto es útil para poder comunicar eficientemente el contenido del plan de acción a financiadores potenciales, así como una herramienta para los miembros del equipo de proyecto para evaluar sus esfuerzos durante la implementación (ver el módulo de introducción).

Gráfico PERT

Cuando es más importante enfocarse en las relaciones entre actividades y tareas, en lugar del programa, el gráfico PERT, también conocido como el gráfico de red, puede ser más útil. Esta herramienta es útil para diseminar e implementar el plan de acción.

Los gráficos PERT y Gantt utilizados en conjunto pueden brindar información complementaria de las actividades, tareas y programa del proyecto (ver módulo de introducción).

Obteniendo la aprobación del plan de acción

En esta etapa, el plan de acción debería ser validado formalmente por todos los miembros del grupo de del plan. Esto permite asegurar el compromiso hacia el plan, aumentando la posibilidad de éxito de la implementación del proyecto.

Considerando la Armonización entre Planes de Acción

Cuando se han preparado varios planes de acción al mismo tiempo, como parte de un esfuerzo más grande, como la preparación del PNI del Convenio de Estocolmo, es importante asegurar que los diferentes planes de acción están coordinados y armonizados. Por ejemplo:

- ¿Están las diferentes partes de los planes de acción suficientemente armonizadas, con respecto a estructura, terminología, etc.?
- ¿Pueden algunas actividades ser comunes para más de un plan de acción? Identificar estas actividades comunes y desglosarlas en tareas puede ser de gran ayuda para realizar estimaciones de recursos humanos y financieros realistas. Puede ser importante considerar las referencias cruzadas entre actividades relacionadas (tanto dentro de un mismo plan de acción, como entre diferentes planes de acción), o realizar un comentario general en el texto indicando que pueden existir posibilidades de combinar actividades y que esas posibilidades serán revisadas en más detalle antes de la implementación.

⁸ Se puede encontrar orientación sobre los gráficos PERT y Gantt disponible de UNITAR en *Desarrollo de Gráficos PERT y Gantt, Manual Borrador*. Vea www.unitar.org/cwm

MÓDULO 4. IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Objetivos del Aprendizaje

Este grupo de módulos guía a los participantes en la promoción del plan de acción, garantizar los recursos y tomar los pasos necesarios para asegurar la implementación exitosa.

Enfoque del módulo

Este grupo de módulos se enfoca en:

Módulo 4.A. Obteniendo Compromiso de Alto Nivel

Evaluación de obstáculos potenciales

Sensibilización sobre los beneficios potenciales de tomar acción y mejorar el compromiso

Garantizar recursos humanos y financieros adecuados

Módulo 4.B. Implementación de Actividades y Monitoreo y Evaluación

Implementando las actividades planificadas

Supervisión, evaluación y respuesta

Reportando resultados

Módulo 4.A. Obteniendo Compromiso de Alto Nivel

Obtener el compromiso de los tomadores de decisiones a nivel nacional es necesario en varias etapas del proceso de desarrollo del plan de acción: en el inicio, en momentos críticos identificados durante el proceso y al final, cuando el plan de acción ha sido finalizado. Existen diferentes formas de compromiso, tales como los acuerdos formales, directivas ministeriales, etc. El compromiso de tomadores de decisiones externos puede ser también necesario después de obtener la aprobación nacional.

Evaluación de los obstáculos potenciales para el compromiso

Un componente importante para obtener un compromiso a alto nivel es la evaluación de obstáculos potenciales o “cuellos de botella”. Estos obstáculos pueden incluir: prioridades en competencia, lo cual puede amenazar el apoyo hacia el plan de acción; falta de sensibilización y diseminación del tema o el asunto; y mandatos contradictorios o duplicados (o falta de mandatos) relacionados al plan de acción. Estos obstáculos pueden que ya hayan sido identificados y abordados durante el proceso de desarrollo del plan de acción. En otros casos, esto necesitará más atención.

Sensibilización sobre los beneficios potenciales de tomar acción y mejoramiento del compromiso

En esta etapa será necesario comunicar las intenciones del plan de acción a aquellas personas que tienen poder de decisión sobre su implementación. Informar sobre el plan de acción es una buena manera de obtener apoyo.

El plan de acción por sí solo brinda una breve visión de las acciones propuestas y puede contener información antecedente sobre el plan de acción, tal como el fundamento para su desarrollo, beneficios anticipados, vínculos con otras prioridades nacionales y un resumen de cómo se desarrolló el plan de acción⁹; resultados clave, actividades y tareas principales; y una visión general de los procedimientos de supervisión y evaluación. Una actividad esencial es entregar un borrador del plan de acción a tiempo y de manera apropiada a quienes tienen una influencia sobre su aprobación. También es importante modificar el material para abordar a diferentes audiencias. Por ejemplo, un resumen del plan de acción (o una nota ministerial breve; ver Anexo 6) que plantea la necesidad de acción, algunas de las actividades propuestas y los resultados esperados será probablemente suficiente para una audiencia de alto nivel. Un comunicado de prensa será probablemente el documento más apropiado para promover el plan de acción a través de los medios o para comunicar de manera exhaustiva al público (ver Anexo 7).

Una posibilidad para abordar la difusión de la relevancia de un plan de acción a los tomadores de decisiones y finalmente obtener compromiso y cooperación, es señalar que muchas metas nacionales podrán verse alcanzadas por el plan de acción. Algunos ejemplos de preguntas relevantes en el caso de planes de acción preparados como parte del PNI del Convenio de Estocolmo pueden incluir:

⁹ El brindar detalles de los involucrados, ministerios, etc. que fueron parte del desarrollo del plan de acción, así como información sobre el proceso de desarrollo en sí (como el número de reuniones, lecciones aprendidas, criterios utilizados para la priorización, etc.) pueden ser un registro histórico del proceso y de esta manera se pueden compartir los detalles con los potenciales donantes.

- ¿Contienen los planes de acción elementos que sean útiles para la gestión de un rango más amplio de sustancias químicas, tales como plaguicidas o químicos industriales en general?
- ¿Hay elementos que puedan ser utilizados para facilitar el logro de metas nacionales en una agenda de desarrollo más amplia? Por ejemplo, los asuntos de sustancias químicas están usualmente relacionados a la agricultura, salud, agua, energía o aún más general, asuntos de pobreza (ver el texto sobre “Institucionalización del Proyecto” más adelante).

Garantizar recursos humanos y financieros adecuados

La meta y los objetivos del plan de acción no serán alcanzados si no se garantizan los recursos financieros y humanos. Las prioridades para la gestión de sustancias químicas siempre competirán por recursos con otros temas importantes. Por lo tanto, los tomadores de decisiones (tanto nacionales como externos¹⁰) que son responsables de la comisión de recursos humanos y financieros no solo necesitan ser conscientes y entender lo que el plan de acción busca, sino que necesitan expresar su apoyo mediante la asignación de recursos adecuados.

Otros asuntos que se deben considerar son:

- ¿Se pueden asignar obligaciones a los sectores no gubernamentales, como la industria, para remover un poco de presión sobre el gobierno, con respecto a la implementación del plan de acción?
- ¿Tiene el plan de acción el apoyo de alto nivel, y será ese apoyo comunicado claramente a los donantes externos?
- ¿Incluye el plan de acción prioridades? Esto puede ayudar a que los donantes comprendan los asuntos más importantes del plan de acción.
- ¿Se han planteado las necesidades de recursos de forma realista y de la manera más completa posible?

¹⁰ Para conocer sobre las perspectivas de las instituciones donantes y de agencias para el desarrollo, con respecto a la asistencia en creación de capacidades para la seguridad química, ver Anexo 8.

Institucionalización del proyecto

En algunos casos, la institucionalización del proyecto puede ser esencial para el éxito a largo plazo de un plan de acción. En otros casos, el plan de acción puede ser de un alcance específico o de una duración limitada, para lo cual la 'institucionalización del proyecto' puede resultar poco adecuada. Este concepto va más allá de la garantía de recursos humanos y financieros una única vez: significa asegurar que las actividades bajo el proyecto sean vistas como una parte normal de cómo un gobierno lleva a cabo su trabajo. Los indicadores de un plan de acción institucionalizado exitosamente pueden ser, por ejemplo, un compromiso financiero de largo plazo por los tomadores de decisiones y el establecimiento de un cuerpo permanente que supervise el trabajo.

En relación a esto, asegurar el compromiso constante es esencial para que cuando se terminen los fondos para el plan de acción, el país se dedique a construir o crear sobre ese plan de acción, por ejemplo, estableciendo una línea de presupuesto constante dentro de su presupuesto nacional.

También es importante explorar los vínculos entre los asuntos de sustancias químicas y la otra variedad de temas relacionados al desarrollo social y económico sostenible tales como, entre otros: la protección de la salud humana; los beneficios económicos de un ambiente más limpio para atraer inversiones dentro del país; fomento de la agricultura sostenible para el mercado interno y el cumplimiento con requerimientos de exportación para mercados externos; y la contribución que la gestión de sustancias químicas puede hacer para reforzar el marco legislativo y político del país. Un enfoque útil es integrar la gestión de sustancias químicas dentro de las prioridades nacionales, tales como las estrategias de reducción de la pobreza. El como relacionar los asuntos de gestión de sustancias químicas a asuntos de reducción de pobreza y desarrollo sostenible deben ser consideradas en toda etapa del proceso de desarrollo del plan de acción.

Módulo 4.B. Implementación de las Actividades y Supervisión y Evaluación

Implementando las actividades planificadas

Teniendo ya la aprobación y el apoyo hacia el plan de acción, la fase de implementación puede iniciar con las actividades y detalles desarrollados en el plan de acción. Algunos de los pasos clave para la implementación del plan de acción pueden ser:

Selección de un líder del equipo de trabajo y los miembros del equipo;

Llevar a cabo una reunión del equipo de trabajo para poner en marcha la implementación del plan de acción (discutir la meta, los objetivos, las actividades, los posibles retos, etc. para asegurar que todos los miembros comprendan y estén de acuerdo con el plan de acción); y

Acordar la metodología de trabajo y los pasos a seguir (incluyendo los métodos de comunicación)

También puede ser útil preparar un informe de ‘inicio’ o ‘introducción’ de 1-2 páginas, que resuma la meta, los objetivos, las actividades principales, así como la lista de participantes.

Supervisión, Evaluación y Respuesta

La fase de supervisión de la implementación asegura que el plan de acción original se ajusta al cronograma planteado. Dado que varios factores pueden afectar la calidad, el tiempo y los costos relacionados a la implementación del plan de acción, un sistema de supervisión preventivo asegura poder encausar el proyecto (ver Módulo 3, sección de los hitos del proyecto).

Algunas preguntas que pueden ayudar en la supervisión del proyecto pueden ser:

¿Se han alcanzado los hitos del proyecto de acuerdo al cronograma?

¿Han sido algunas actividades más desafiantes de lo esperado y afectó esto su calidad?

¿Hay momentos en que los costos estimados han excedido lo esperado?

En varias etapas del proyecto, también se debería evaluar el grado de éxito en alcanzar los objetivos (y finalmente la meta) del plan de acción. Esto se puede lograr utilizando los indicadores de rendimiento (definidos en el Módulo 2.C). Si los indicadores de rendimiento se alcanzan, se puede decir con seguridad que los objetivos y por lo tanto la meta, están siendo/han sido alcanzados.

Si los indicadores de rendimiento demuestran que algunos objetivos no han sido alcanzados, puede resultar necesario evaluar qué falló y desarrollar un plan de acción revisado. A largo plazo, la evaluación del impacto del proyecto brinda una visión de las lecciones que pueden ser aprendidas para llevar a cabo esfuerzos futuros (tales como el desarrollo y la implementación de futuros planes de acción).

La supervisión y la evaluación del plan de acción están basadas en tres pasos fundamentales:

Medición de progreso: El líder del equipo del proyecto debería tener un mecanismo para estar constantemente consciente del estado del proyecto. A través de la comunicación con los miembros del equipo, el líder del equipo sabe si las actividades planificadas son implementadas a tiempo y dentro de los estándares de calidad y el presupuesto acordados (basándose en los hitos del proyecto, el cronograma planificado, el presupuesto, etc.). Alcanzar los hitos del proyecto es una buena medición del progreso del proyecto. Además, evaluar la efectividad del proyecto cada cierto período de tiempo, basándose en los indicadores de rendimiento, brindará una indicación del grado de éxito a la fecha, de acuerdo al impacto esperado y de si el proyecto tiene la dirección adecuada hacia el cumplimiento de los objetivos y la meta.

Análisis de la situación: Cuando no se obtiene el progreso según el plan, se debería analizar la situación para determinar la causa de cualquier desviación positiva o negativa.

Determinación de la acción necesaria: Los resultados del proceso de supervisión y evaluación pueden revelar que es necesaria acción adicional para remediar la situación. Esto puede requerir la modificación del plan de acción.

Una supervisión y evaluación efectivas brindan la información necesaria para medir el progreso; permite que ese progreso sea comunicado sistemáticamente a los miembros del equipo del proyecto, partes involucradas, donantes, etc.; y brinda la justificación para realizar cualquier ajuste al plan de acción.

Actualización del Plan de Acción

Es importante recordar que el plan de acción no es un documento estático; debería ser un documento “vivo” que puede ser modificado para responder a cualquier desviación del plan original. Cuando se requiere una actualización, lo siguiente puede facilitar el proceso:

- Discutir cambios propuestos con los miembros del equipo del proyecto;
- Revisar el plan de acción para analizar la nueva situación y la respuesta acordada; y
- Circular el plan de acción revisado entre los miembros del equipo del proyecto para su aprobación.

Informe de Resultados

Los informes de resultados pueden ser una herramienta importante tanto para supervisar el progreso, como para posteriormente evaluar el impacto, brindando un marco estándar para registrar la fase de implementación del plan de acción. De manera similar a cómo se explicó en la sección sobre obtener compromiso de las partes involucradas, puede ser necesario crear versiones alternas del informe de progreso (y una final) para alcanzar de una manera más adecuada a las diferentes audiencias.

Los informes de progreso pueden incluir:¹¹

- Propósito y alcance del proyecto;
- Progreso del proyecto, basándose en los hitos del proyecto (enfocado a la calidad, el tiempo y los costos de las actividades) y los indicadores de rendimiento (enfocándose en calidad, cantidad y los aspectos de tiempo relacionados al impacto esperado);
- Desviaciones del plan original y las razones;
- Plan revisado (cuando aplique);
- Informe financiero ; y
- Presupuesto revisado (cuando aplique).

Al lograr los resultados esperados, el proyecto debería ser terminado cerrando las cuentas financieras del proyecto, preparando un informe final del proyecto formas y realizando una reunión final del equipo de trabajo.

El informe final es una herramienta útil para registrar la historia completa del proyecto, describiendo lo que el proyecto ha logrado y comunicando los resultados del proyecto a los miembros del equipo, a los donantes y a cualquier otra parte interesada. También el informe puede ser un requerimiento por los donantes del plan de acción (junto con varios informes de progreso a lo largo del proyecto).

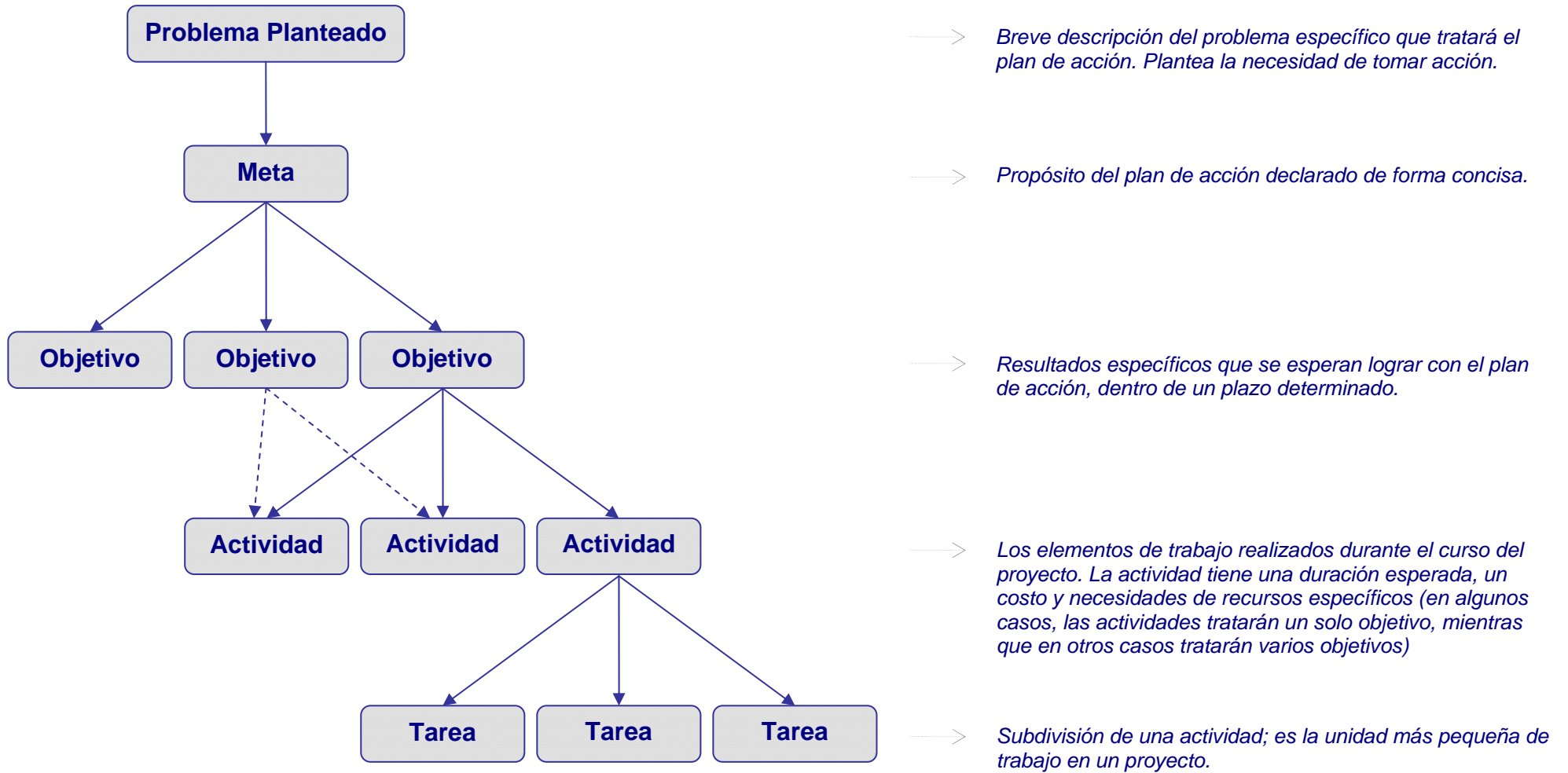
El informe final puede incluir:

- El propósito y el alcance del proyecto;
- La evaluación del proyecto en términos de implementación (utilizando los hitos del proyecto) e impacto (utilizando los indicadores de rendimiento);
- Las desviaciones del plan original y razones (calidad, tiempo, costo, etc.);
- Informe final (una evaluación de las necesidades de recursos esperadas inicialmente vrs. los recursos que fueron realmente utilizados, y la justificación de la diferencia);
- Una visión general de las fortalezas y debilidades del proyecto (“lecciones aprendidas”);
- Una lista de publicaciones ; y
- Las conclusiones.

En algunos casos, como por ejemplo cuando se trabaja bajo convenios, ya la forma o el formato de informe están establecidos.

¹¹ Adaptado de la Organización Mundial de la Salud. 2004. Manual del Taller de Planificación (Borrador).

Anexo 1: La Jerarquía del Plan de Acción



Anexo 2.A.: Análisis de las Partes a ser Involucradas

La identificación y participación de las partes interesadas son ampliamente discutidas en el Módulo 1. Para poder determinar quién debería estar involucrado o puede desear estar involucrado, se pueden plantear las siguientes preguntas:

- ¿Quién puede verse afectado por el plan de acción y en qué medida?
- ¿Cuáles son sus intereses y posiciones (expresas, implícitas o escondidas)?
- ¿Quién tiene la información, la experiencia o nuevos puntos de vista que puedan ser de utilidad?
- ¿Quién estuvo/está involucrado en iniciativas o planificaciones similares? ¿Quién contribuye activamente al desarrollo de nuevas políticas o proyectos? ¿Tienen alguna habilidad especial?
- ¿Quién ha demostrado anteriormente interés en estar involucrado en iniciativas/esfuerzos similares?
- ¿Quién más puede estar interesado en preparar el plan de acción?
- ¿Están todos los intereses representados en proporción a su importancia?
- ¿Pueden algunas partes involucradas obstruir la toma de decisiones o frustrar la implementación? ¿Cómo puede prevenirse esto?

A continuación se muestra una tabla simplificada para categorizar a las partes a ser involucradas, la cual puede ayudar con el análisis. Después de identificar a las partes a ser involucradas, sus intereses, etc., puede ser útil dividir las partes en cuatro categorías: quienes desearían participar completamente o quienes cuya participación activa determinarían la credibilidad del proceso; quienes desean tener un papel más limitado; quienes simplemente desean ser informados de los progresos; y quienes no desean ser involucrados. Esta categorización puede ayudar en los asuntos de organización.

¿Quién? Nombre de la parte a ser involucrada	¿Qué? <i>Intereses, posiciones, mandatos oficiales, etc. de las partes</i>	¿Por qué? Razones para ser incluidos	¿Cómo? Posible papel

Anexo 2.B.: Lista de Verificación de Posibles Involucrados

Ministerios relacionados a la gestión racional de sustancias químicas

La gestión de sustancias químicas es un campo diverso, el cual abarca asuntos de salud pública, protección ambiental, economía, industria, agricultura, protección laboral, relaciones internacionales y comercio. Como resultado de esto, un amplio rango de ministerios y agencias gubernamentales tienen responsabilidades relacionadas a la gestión de sustancias químicas.

Los ministerios relacionados o que pueden tener un papel en la gestión de sustancias químicas incluyen a los Ministerios de Agricultura, Comercio, Aduanas, Economía, Ambiente, Finanzas, Asuntos Internacionales, Salud, Industria, Justicia, Trabajo, Trabajos Públicos, Telecomunicaciones y Transporte. Otras entidades gubernamentales (tales como agencias centrales o consejos) pueden también tener interés, incluyendo a quienes son responsables del desarrollo e implementación de leyes, regulaciones, políticas, actividades relacionadas a la gestión de sustancias químicas a lo largo de su ciclo de vida y/o aspectos de la prevención y control de la contaminación.

La asignación de responsabilidades puede variar entre países. Los países pueden utilizar diferentes nombres para los ministerios/agencias. En la mayoría de casos:

Los Ministerios de *Agricultura* están generalmente involucrados con el uso de agroquímicos para garantizar el suministro de alimentos;

Las Autoridades de Aduanas son generalmente responsables de asegurar que sustancias químicas no entren o salgan del país si es regulado por la legislación de países, tarifas o deberes;

Los Ministerios de *Ambiente* generalmente están involucrados con los efectos directos e indirectos de las liberaciones de sustancias químicas al ambiente como emisiones y desechos al aire, el agua y el suelo;

Los Ministerios de *Economía* tienen un papel central en la asignación de recursos financieros para actividades relacionadas con sustancias químicas;

Los Ministerios de *Asuntos Internacionales* usualmente coordinan todos los aspectos internacionales de la gestión de sustancias químicas, tales como la participación en acuerdos y convenios internacionales relevantes y algunas veces apoyo externo;

Oficinas gubernamentales de publicaciones generalmente están involucradas en la publicación y distribución de leyes, regulaciones y otros documentos gubernamentales, y pueden cumplir un papel importante en la sensibilización al público;

Los Ministerios de *Salud* están principalmente involucrados con los impactos a corto y largo plazo de las sustancias químicas (incluyendo las emergencias y los envenenamientos) en la salud del público en general o de grupos específicos de la población;

Los Ministerios de *Industria* están usualmente involucrados en la producción de sustancias o productos químicos y la introducción de tecnologías de producción más limpia;

Los Ministerios de *Justicia o Asuntos Legales* están generalmente involucrados en el desarrollo y ejecución de leyes y regulaciones, y usualmente tratan los asuntos concernientes al acceso de la información, la protección de la información confidencial, asuntos forenses y de crimen y accidentes/terrorismo;

Los Ministerios de *Trabajo* están generalmente involucrados con los asuntos de salud ocupacional y seguridad laboral relacionados al uso y manejo de sustancias químicas en el lugar de trabajo;

Los Ministerios de *Planificación* tratan primariamente con la planificación económica (y desarrollo regional/uso de suelos). Este ministerio también puede tratar con la donación o recepción de apoyo para el desarrollo, el cual puede incluir las sustancias químicas para uso agrícola, técnico o apoyo financiero para el desarrollo de industrias químicas, o asistencia técnica para la gestión de sustancias químicas;

Los Ministerios de *Ciencia y Tecnología* juegan un papel importante en la decisión de futuras direcciones y asignación de recursos para la investigación y, al menos de forma indirecta, en las acciones sobre las sustancias químicas;

Los Ministerios de *Comercio* son generalmente responsables de regular la importación y exportación de sustancias químicas y usualmente tienen la autoridad para emitir permisos de comercio relevantes; y

Los Ministerios de *Transporte* están generalmente involucrados con el transporte y almacenamiento seguro de sustancias químicas durante su fase de distribución.

Las partes fuera del gobierno a ser involucradas

Las sustancias químicas juegan un papel en casi todos los aspectos de la vida moderna. Como resultado, muchos individuos y grupos de la sociedad tienen interés y son potencialmente afectados por la manera en que las sustancias químicas son manejadas y utilizadas. Quienes producen, venden y usan productos químicos – desde gerentes industriales hasta comerciantes y amas de casa – tienen responsabilidades relacionadas al uso prudente y correcto que hagan de las sustancias químicas. Usuarios, trabajadores y otros pueden estar interesados en los beneficios, así como los riesgos, asociados a las sustancias químicas. Por esto, un plan de acción exitoso requiere que quienes están fuera del gobierno estén involucrados. Si los intereses privados y públicos no apoyan y/o no participan, incluso el programa gubernamental mejor planificado resultará en un simple documento poco funcional.

La mayoría de involucrados pueden identificarse en categorías. Estas categorías pueden incluir:

- Asociaciones de industrias y empresas;
- Sector agrícola (p.ej. agricultores, asociaciones de agricultores, cooperativas);
- Minoristas y distribuidores;
- Profesionales de la salud;
- Trabajadores y sindicatos;
- Grupos de interés público (p.ej. grupos ambientalistas, grupos de protección al consumidor);
- Institutos de investigación y academia;
- Organizaciones de mujeres;
- Comunidades; y
- Ciudadanos

Anexo 2.C.: Principios para Involucrar a los Interesados en el Desarrollo y la Implementación del Plan de Acción

La siguiente es una visión general de los principios y procesos clave que deben ser considerados en los esfuerzos para buscar involucrar a las personas de interés en el desarrollo y la implementación del plan de acción.¹²

Transparencia

El principio clave subyacente para la cooperación exitosa es la *transparencia*. En casos en que existen grupos encargados de la toma de decisiones y de la búsqueda de las opiniones de los involucrados, las personas que brindan información para la toma de decisiones necesitan tener la oportunidad de que sus puntos de vista sean adecuadamente escuchados, considerados y respondidos – especialmente si la decisión tomada es contraria a lo que se busca. Para poder maximizar la transparencia, los tomadores de decisiones deben comunicar adecuadamente las razones de la decisión y los factores relacionados que fueron considerados. Hacer menos que esto – por ejemplo, tomar una decisión sin brindar las razones que existen – puede provocar desconfianza entre los que brindaron información y puede afectar su futura participación en los procesos.

Asegurando que los Papeles y Responsabilidades están Claros

Todos los involucrados necesitan tener papeles y responsabilidades claras. La coordinación con las partes involucradas debería iniciar con el desarrollo de términos de referencia racionales. Estos términos de referencia son, en efecto, las reglas base de su participación. Estos pueden describir cómo se tomarán las decisiones – por ejemplo, por consenso cuando es posible y por oficiales de gobierno cuando no es posible. Los términos de referencia también deben aclarar si los involucrados deben recibir retroalimentación e información de sus respectivas circunscripciones, o simplemente dar lo mejor de sí mismos, a través de sus propias experiencias, para representar lo que ellos piensan que es la visión de sus circunscripciones.

Amplia Participación

Uno de los elementos clave para mejorar la participación de los involucrados es asegurar su participación, cuando es posible y apropiado, en todo el proceso de gestión (p.ej. desde la toma de decisiones y desarrollo del plan de acción, hasta su implementación o revisión). Es de particular importancia la inclusión de los involucrados en las etapas tempranas y formativas, especialmente cuando se necesitan tomar decisiones en el desarrollo de políticas públicas. La participación de los involucrados lo más temprano posible en el proceso puede resultar en la identificación de asuntos que de otra manera habrían podido pasar desapercibidos o no ser considerados importantes, pero que llega a probarse que son de importancia significativa para ciertas partes involucradas. Además, cuando la participación de los involucrados ocurre exclusivamente en las etapas tardías de las discusiones o del desarrollo de políticas, quienes no estuvieron presentes en el principio, usualmente son

¹² Adaptado de Turner, Brandon. “Public Participation in Environmental Impact Assessment: Recommendations for Improvement”. *International Journal of Environmental Education and Information*, 19 (2), 2000.

incapaces de influenciar la selección de decisiones alternativas o variables clave, ya que las decisiones clave seguramente habrán sido tomadas anteriormente.

Para facilitar una amplia participación, las discusiones deben ocurrir con las partes involucradas presentes siempre que sea posible. Los involucrados que conocen los límites de su influencia en el proceso (si tienen términos de referencia claros) serán capaces de brindar su aporte libremente, con el entendimiento de que puede que sus recomendaciones no sean siempre adoptadas. Aún así, el proceso siempre se verá beneficiado de su participación.

Comunicación de Dos Vías

De manera que se pueda obtener la máxima ganancia de la participación de las partes involucradas en la gestión de sustancias químicas, debe existir una relación de comunicación entre el gobierno y las partes involucradas. La participación de los involucrados se puede ver seriamente amenazada si estas relaciones son un mero flujo de información de una vía desde los tomadores de decisiones “líderes” (p.ej. gobierno) hacia el resto de involucrados, en lugar de caracterizarse por una comunicación de dos vías. Existen una variedad de maneras para involucrar y facilitar una relación interactiva entre los involucrados (y el gobierno), que pueden ser utilizadas estratégicamente para complementar todas las etapas de la gestión de sustancias químicas. Esto incluye anuncios, folletos, medios de comunicación, exhibiciones, cuestionarios y encuestas, contactos personales, personal para enlace con la comunidad, comités consultivos de la comunidad, presentaciones, mesas redondas, talleres y reuniones públicas.

Revelación de la información a tiempo y de manera clara

Otro factor que puede afectar ampliamente el grado y eficacia de la participación de las partes interesadas en la gestión de sustancias químicas es la provisión de información que cubre las diferentes necesidades de las varias partes interesadas e involucradas. Los documentos que están escritos de manera clara y materiales relacionados son de crucial importancia para las partes interesadas. El proporcionar la información a tiempo es también vital- especialmente en términos de crear la confianza para aquellos que son nuevos en el proceso. Las barreras de lenguaje y la posible falta de conocimiento técnico entre las partes interesadas también deben ser abordadas.

A pesar de que cuenten con el suficiente acceso a la información – aún si la información ha sido escrita con la idea de alcanzar a un amplio público - algunas partes interesadas pueden aún encontrar desconcertante la a menudo naturaleza técnica de la gestión de las sustancias químicas. Mientras que los individuos representantes de las partes interesadas que participan en relativamente altos niveles estarán probablemente familiarizados con los aspectos relacionados con las sustancias químicas, aquellos que participan en otros niveles pueden tener menos conocimientos. El poco entendimiento de la gestión de las sustancias químicas devaluará sin duda la disponibilidad de literatura y documentación de calidad. Otros medios para mejorar la participación de las partes involucradas que trabajan tratando con estos aspectos es la educación de las partes interesadas.

Educación de las partes interesadas

El educar a las partes interesadas en la gestión de sustancias químicas puede incentivar a que se involucren de una manera más activa y efectiva en darle forma a los resultados de las actividades de gestión de las sustancias químicas y para proteger sus intereses. A menudo, ciertas partes interesadas, tales como el público, no están informados adecuadamente de su papel potencial en la gestión de las sustancias químicas. Varios métodos pueden ser usados para mejorar tal deficiencia, los cuales pueden incluir programas de capacitación de las partes interesadas, participación por medio de computadoras, casas abiertas, lenguaje claro, líneas telefónicas, publicaciones y videos educacionales. Entre más educación sea brindada por entidades creíbles para el interesado, más confianza se depositará en el conocimiento que está siendo entregado y la persona interesada se sentirá cómoda en participar del desarrollo e implementación del plan de acción.

Financiamiento adecuado

A pesar de estar dotados con las suficientes habilidades y materiales para hacer contribuciones informadas y significativas, ciertas partes interesadas pueden estar en desventaja relacionada con su participación, debido a la falta de recursos financieros. Los recursos insuficientes pueden tener un impacto importante en la participación de ciertas partes interesadas, reduciendo considerablemente la efectividad y credibilidad de la participación y desanimando su participación. Por ejemplo, en las etapas tempranas del desarrollo del programa de gestión de las sustancias químicas, ciertos grupos pueden requerir consejos técnicos sobre las características de la materia en cuestión para asegurar que los aspectos clave y polémicos estén identificados. Además, otros costos, tales como viáticos, incurridos como parte del proceso de participación, pueden debilitar severamente a ciertos grupos de interesados, tales como el público, quien inevitablemente no contará con los recursos comparables a los grupos privados como aquellos de representantes de la industria.

A pesar que los responsables de desarrollar las políticas y programas relacionados con las sustancias químicas contribuyen a la toma de decisiones, en algunos casos, puede ser relativamente fácil obtener el consenso de los participantes para algunas decisiones, aun en un campo políticamente cargado como es el de la gestión de las sustancias químicas. Este proceso puede ser un pilar efectivo para una plataforma sustentable para la gestión integrada de las sustancias químicas siempre y cuando los participantes sientan que han sido tratados de igual manera en una mesa redonda y que la estructura de quien obtiene el poder de decisión final y todas las reglas básicas estén claras a lo largo del proceso.

Anexo 2.D.: Algunos Enfoques para Involucrar a los Actores Interesados

Enfoques para Involucrar a los Actores Interesados	Definición	Ejemplos	Ventajas
Comunicación de dos vías	Recolección de información básica y respuesta a tiempo a las preguntas y consultas del público.	Encuestas, cuestionarios, discusiones por Internet, talleres, documentos de discusión, líneas de retroalimentación.	Oportunidad para interactuar con los actores interesados y adaptar la evaluación para abordar asuntos específicos de manera más directa.
Cuerpos consultivos	Un grupo de corto plazo con el mandato de reunir opiniones de expertos sobre cierto tema	Juntas científicas consultivas, paneles de expertos, comités consultivos de programa.	Brindar ideas y recomendaciones informadas de varios sectores involucrados, foros para el público para influir en decisiones.
Consulta con los actores interesados	Un proceso facilitados para fomentar el diálogo y obtener retroalimentación del público. Los actores interesados pueden participar del diseño e implementación.	Reuniones de consulta, teleconferencias, grupos de enfoque, reuniones de comunidades, audiencias.	Involucramiento de facilitadores profesionales que lideren la discusión y busquen un terreno común pueden crear confianza y demostrar el compromiso del gobierno a la apertura y transparencia.
Alianzas	Proceso participativo en el que dos o más partes aceptan una responsabilidad conjunta de varios aspectos del proceso.	Talleres conjuntos, co-producción de materiales educativos, entrega conjunta de servicios.	Los facilitadores ayudan a asegurar que todas las voces sean escuchadas. Las organizaciones representantes comparten la información con sus miembros y actúan en su nombre.
Toma de decisiones conjunta	Enfoque en el que dos o más partes toman decisiones sobre una política, programa y/o proceso y comparten la responsabilidad y la rendición de cuentas del resultado.	Grupo de trabajo conjunto para la redacción de documentos guía, junta de directores involucrados, programas co-patrocinados, mesas redondas, creación de consenso.	Los actores interesados usualmente están involucrados desde una etapa temprana y comparten la propiedad del proceso y del resultado.

Fuente: Adaptado de Health Canada. Documento Guía sobre Participación Pública (*Borrador*) 1 Octubre 1999.

Anexo 3: Posibles Términos de Referencia para los Grupos de Trabajo Encargados del Desarrollo del Plan de Acción

1. Breve Introducción y Antecedentes de la Iniciativa

Directrices básicas para el plan de acción
Fuerzas motrices/asuntos clave del tema prioritario

2. Objetivos del Grupo de Trabajo Encargado del Desarrollo del Plan de Acción

Redacción del plan de acción
Obtención del apoyo de ministerios para el desarrollo del plan de acción

3. Estructura Organizacional

Nombre, posición, institución y detalles de contacto para cada uno de los siguientes:

Presidente del grupo de trabajo
Secretaría del grupo de trabajo
Otros miembros del grupo de trabajo
Personas adicionales de apoyo/instituciones de apoyo

4. Responsabilidades de los Miembros del Grupo de Trabajo del Plan de Acción

4.1 Responsabilidades del presidente del grupo de trabajo

Supervisión e informe del progreso y resultados según el plan de trabajo de desarrollo del plan de acción
Facilitación de las reuniones del grupo de trabajo
Asegurar que todos los miembros son escuchados de forma igualitaria (según lo acordado)

4.2 Responsabilidades de la secretaria del grupo de trabajo

Coordinación del grupo de trabajo del plan de acción
Arreglo y preparación de las reuniones del grupo de trabajo
Provisión de las instalaciones y materiales para las reuniones del grupo de trabajo
Preparación y distribución de los informes de las reuniones del grupo de trabajo
Registro de las actas de las reuniones del grupo de trabajo y su presentación al líder del grupo de trabajo
Actuar como un punto focal a través del cual la información fluya

4.3 Responsabilidades de otros miembros del grupo de trabajo

Responsabilidades comunes:

Participación en las reuniones del grupo de trabajo del plan de acción
Informe a la secretaria del grupo de trabajo del plan de acción
Informe a las respectivas circunscripciones

Provisión de conocimientos, experiencia e información
Contribución a la preparación del plan de acción
Implementación de tareas según lo acordado por el grupo de trabajo

Responsabilidades para miembros específicos:

Preparación de información y datos sobre temas específicos
Ser presidente/anfitrión de las reuniones en una base rotativa periódicamente

5. Procedimientos Operacionales

Lista de lugar (es) y cronograma de reuniones del grupo de trabajo
Establecimiento de subgrupos de trabajo (si es necesario)
Toma de actas de las reuniones del grupo de trabajo
Detalles concernientes al proceso y rotación de la presidencia del grupo de trabajo
Mecanismos de discusión (p.ej. mesa redonda, seminario)
Procedimientos de toma de decisiones (p.ej. consenso)

Anexo 4: Herramienta para Establecer Prioridades

Existen varias directrices y herramientas sobre priorización. Por ejemplo, directrices sobre evaluación de prioridades como parte de la preparación del PNI del Convenio de Estocolmo se brindan en el documento del PNUMA/Banco Mundial *Orientación para el Desarrollo de un Plan Nacional de Implementación para el Convenio de Estocolmo*.¹³

Un ejemplo de una herramienta de priorización que puede ser utilizada para clasificar los asuntos o temas de preocupación se muestra a continuación. Para esta herramienta, se brinda un grupo de simples criterios de decisión ante los cuales se pueden evaluar los varios asuntos que quieren ser priorizados. Sin embargo, el mejor grupo de criterios sería el que acuerda el grupo de trabajo.

Matriz de Priorización

Clasificar los asuntos ante los siguientes criterios permitirá una comparación simple de la importancia relativa de cada uno y debería, por lo tanto, facilitar las discusiones posteriores del grupo con respecto al establecimiento, confirmación o revisión de las prioridades. Aún así, esta herramienta no debe ser vista como un fin por sí misma. Es ante todo una herramienta de evaluación. La simple suma de valores asignados a cada asunto no tomará en cuenta los diferentes pesos de criterios particulares.

Asunto	Criterio			Clasificación de la prioridad³
	Escala del problema	Nivel de preocupación²	Capacidad para abordar el problema adecuadamente²	
- <u>Asunto 1</u>				
- <u>Asunto 2</u>				
- <u>Asunto 3</u>				
- <u>Asunto 4</u>				
- <u>Asunto 5</u>				
- <u>Asunto 6</u>				

¹ Insertar: local, regional, nacional o global.

² Insertar: bajo, medio o alto.

¹³ Ver www.pops.int/documents/implementation/nips/guidance/default.htm

- ³ Dar clasificación relativa de 1 a 5 a el (los) problema (s) que están siendo enfrentados por el país (1 = problemas más severos; 2 = problemas de segundo valor de severidad, etc). La misma clasificación puede darse a diferentes asuntos, si es apropiado.

Dado que la priorización puede darse en varias etapas del desarrollo del plan de acción y por lo tanto en diferentes contextos, la tabla que se brinda arriba tiene utilidad limitada. Generalmente debería ser utilizada después de un análisis de situación o durante un taller de establecimiento de prioridades. En otras situaciones, pueden existir otros criterios que sean más apropiados. Por ejemplo, como parte de la preparación del PNI del Convenio de Estocolmo, un país puede desear priorizar sus planes de acción. Los criterios que pueden ser relevantes para este ejercicio pueden incluir la urgencia del asunto, las limitaciones de tiempo para alcanzar las obligaciones hacia el Convenio o las oportunidades de sinergias con otras prioridades nacionales (p.ej. reducción de la pobreza, asuntos de salud).

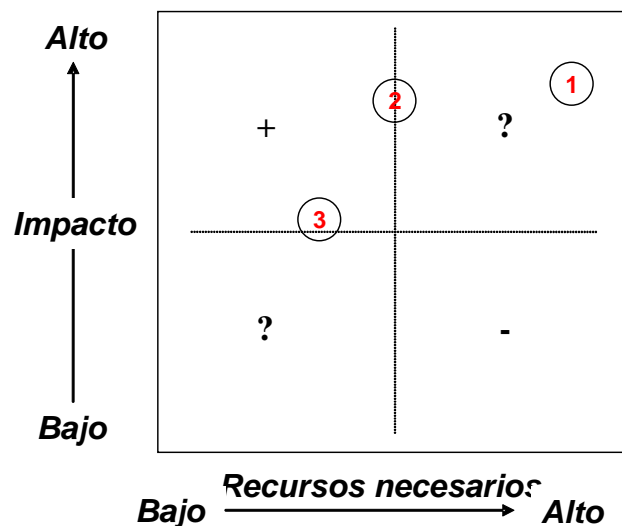
Anexo 5: Herramientas para Evaluar Opciones

Matriz para Evaluación de Opciones

Una herramienta que puede facilitar la evaluación de opciones es la *Matriz para Evaluación de Opciones*. Según lo discutido anteriormente, se puede utilizar un rango de criterios para facilitar la evaluación. Por lo tanto, es necesario considerar el contexto específico del plan de acción y determinar qué criterios son los más adecuados. Para el ejemplo que se presenta abajo, el *impacto* y los *recursos* han sido seleccionados a manera de ilustración.

En este ejemplo cada opción puede ser evaluada de acuerdo a su grado de impacto y los recursos que necesita, permitiendo de esta manera una comparación. El “impacto” se refiere al efecto positivo estimado que la opción va a tener en el plan de acción. “Recursos necesarios” se refiere a los recursos que se necesitan para completar la opción. Sin embargo, antes de estimar los requerimientos de recursos es útil definir el término “recursos” ya que puede incluir costos de trabajo, tiempo necesario para capacitar a los participantes, dinero para los gastos de material, la contratación de personal especializado, etc.

Ubicar las opciones en la matriz permite identificar cuáles opciones brindan el nivel más alto de resultados por el costo más bajo.^{14*} El cuadrante superior izquierdo es la región de alto impacto/bajos recursos – lo más deseado. El cuadrante inferior derecho es la región de bajo impacto/altos recursos – las opciones que deberían ser evitadas. Los otros dos cuadrantes (bajo impacto/bajos recursos y alto impacto/altos recursos) contienen signos de pregunta porque la selección de las opciones que caen en estas regiones es más difícil y probablemente sólo se podrá hacer basándose en la meta y la dirección a largo plazo del plan.



¹⁴ La selección de las ‘mejores’ opciones basándose en la matriz no es final, sino que necesita ser adaptada a cada contexto único. Por ejemplo, pueden haber casos en el que existen muchos recursos disponibles y puede que sea deseable seleccionar una opción con un alto impacto, a pesar de sus altos requerimientos de recursos.

Para ilustrar la herramienta anterior, las posibles evaluaciones de las opciones descritas arriba para llevar a cabo una reforma legislativa para implementar una ley integrada efectiva sobre la gestión de sustancias químicas han sido trazadas en la matriz:

1. Desarrollo de una ley completa, en medio del cuadrante superior derecho
2. Reforma de leyes existentes y rellenar vacíos con nuevas leyes
3. Dejar las leyes existentes y rellenar los vacíos con una mezcla de leyes nuevas e iniciativas voluntarias

Análisis Multi-Criterio

Otra posibilidad para evaluar opciones es realizar un análisis multi-criterio, utilizando más de dos variables como se muestra abajo. También con esta herramienta es necesario seleccionar los criterios más apropiados para una situación particular.

Al usar esta herramienta, la evaluación de opciones ante el siguiente grupo de criterios permitirá una comparación simple de las ventajas y desventajas relativas de cada una y por lo tanto, debería facilitar posteriores discusiones del grupo. Aún así, esta herramienta no debe ser vista como un fin por sí misma. Es ante todo una herramienta de evaluación. La simple suma de los números asignados a cada opción no toma en cuenta los diferentes pesos asignados a cada criterio particular.

Criterio	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4
Urgencia/aspectos de tiempo	4	3	2	1
Practicabilidad/viabilidad	1	3	4	5
Asequibilidad	4	4	3	2
Eficiencia y efectividad	2	4	2	1

1 = el criterio da una muy mala valoración a la opción

2 = el criterio da mala valoración a la opción

3 = el criterio no da una mala valoración a la opción, pero tampoco la apoya

4 = el criterio apoya la opción

5 = el criterio apoya altamente la opción

Anexo 6: Informar al Ministro: Breves Instrucciones sobre Notas Informativas Ministeriales

Los Ministros de gobierno, dada la naturaleza de su profesión, tienen tiempo muy limitado para abordar un gran número de asuntos, muchos de los cuales requieren decisiones informadas. La Nota Informativa Ministerial ha evolucionado en muchos países como una herramienta efectiva para informar, hacer recomendaciones y mantener informados a los Ministros y otros oficiales mayores sobre asuntos importantes.

Cuando un país se encuentra desarrollando planes de acción para la gestión de sustancias químicas, los detalles deberían ser comunicados regularmente a los oficiales mayores. Una clara comunicación es muy importante cuando se necesitan decisiones que afectarán en el futuro la dirección del trabajo con sustancias químicas en el país.

<u>TITULO</u>	<u>FECHA</u>
<u>ASUNTO</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • XXXC XXXX XX XXXX XXXX XXXX XXX XXX XX XXXXXX XX XX XXX XX XX XX X XXX XX XXX. 	
<u>ANTECEDENTES</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • XXXC XXXX XX XXXX XXXX XXXX XXX XXX XX XXXXXX XX XX XXX XX XX XX X XXX XX XXX. 	
<u>SITUACIÓN ACTUAL</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • XXXC XXXX XX XXXX XXXX XXXX XXX XXX XX XXXXXX XX XX XXX XX XX XX X XX XX XXX. XXXC XXXX XX XXXX XXXX XXXX XXX XXX XX XXXXXX XX XX XXX XX XX XX X XXX XX XXX. 	
<u>RECOMENDACION</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • XXXC XXXX XX XXXX XXXX XXXX XXX XXX XX XXXXXX XX XX XXX XX XX XX X XXX XX XXX. • XXXC XXXX XX XXXX XXXX XXXX XXX XXX XX XXXXXX XX XX XXX XX XX XX X XX XX XXX. 	
<u>ACCION O DECISION RECOMENDADA</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • XXXC XXXX XX XXXX XXXX XXXX XXX XXX XX XXXXXX XX XX XXX XX XX X XXX XX XXX. 	
Nombre, título, número de teléfono, firma	

Las notas informativas deberían brindar:

- Una declaración sucinta del caso o asunto;
- Los antecedentes esenciales, la situación actual del asunto; y
- Las recomendaciones o direcciones buscadas, si existe alguna.

Las notas informativas no deberían exceder dos páginas y deben ser claras y exactas.

Se debería utilizar un formato en puntos, a menos de que se solicite de alguna otra manera. Las notas informativas deberían siempre tener una fecha clara.

La figura es un ejemplo de una nota informativa, posibles títulos y formato de texto sugerido.

Todas las notas informativas deberían ser aprobadas por oficiales mayores de acuerdo a los procedimientos del ministerio. El nombre, el título y el número de teléfono del oficial que prepara la nota informativa y de la persona que la ha aprobado deberían aparecer en la sección inferior de la nota informativa, junto con sus firmas.

Anexo 7: Elementos de un Comunicado de Prensa

A continuación se presenta un ejemplo anotado de un comunicado de prensa que puede ser utilizado para promocionar un plan de acción, un evento de planificación o cualquier otro asunto importante relacionado a la gestión de sustancias químicas que debe ser comunicado al público de manera masiva.

- ***Membrete :***
El comunicado de prensa debería darse en un Ministerio o cualquier otro tipo de documento oficial
- ***Una introducción estándar para un comunicado de prensa:***
PARA ENTREGA INMEDIATA
- ***A quién contactar para más información. Incluir la dirección y el número de teléfono:***
Contacto: _____
Oficial de prensa: _____
División de Comunicación, Ministerio Líder: _____
Nombre y número de teléfono de contacto: _____
- ***Breve título que atraiga la atención del lector:***
Por ejemplo: “País X expone plan para proteger a los ciudadanos y al ambiente de sustancias químicas peligrosas”
- ***Iniciar con el lugar y la fecha, seguidos por una introducción que cubra todos los puntos principales:***
Nombre de la ciudad, nombre del país, fecha y año
- ***Una cita de un representante de gobierno es útil (lo ideal sería la cita de un Ministro):***
Un ejemplo de cita: “Este nuevo plan, una vez que esté implementado, será un paso concreto hacia el desarrollo sostenible de nuestro país”
- ***Incluir información del porqué este evento es tan importante como para ser anunciado en la prensa:***
Ejemplo de antecedentes: “Este plan de acción sobre plaguicidas fue desarrollado como parte de un proyecto del Instituto de las Naciones Unidas para la Formación Profesional e Investigaciones (UNITAR), con financiamiento del gobierno Suizo, para Desarrollar y Mantener un Programa Integrado para la Gestión de Sustancias Químicas y Desechos. Este es un nuevo proceso diseñado para asegurar que nuestro país pueda planificar y trabajar junto con todos los sectores del gobierno y de la sociedad para fortalecer, leyes, políticas y prácticas para la gestión de sustancias químicas. Todos los años, las personas y el ambiente están expuestos a sustancias químicas peligrosas. Este esfuerzo, cuando sea implementado, ayudará a minimizar o prevenir el daño provocado por las sustancias químicas, mientras se asegura que su uso de manera segura continúe brindando muchos beneficios a nuestra sociedad. El proyecto, que inicio en el país en mazo de 2004 concluirá en septiembre de 2005.”
- ***Concluir con la información de contacto:***
“Para más información contactar a (nombre, número de teléfono, dirección electrónica” (si existe).

Anexo 8: Perspectivas de los Donantes

A través de los años se ha acumulado experiencia y conocimientos considerables para la creación de capacidades para la gestión racional de las sustancias químicas. Reconociendo esto, algunas perspectivas de las instituciones donantes y agencias de desarrollo han sido recientemente compiladas en un documento llamado *Apoyo en la Creación de Capacidades para la Seguridad Química: una Perspectiva de las Instituciones Donantes y las Agencias de Desarrollo*.¹⁵ Algunos mensajes importantes del documento son:

Es necesario demostrar de mejor forma en las políticas gubernamentales del área de cooperación para el desarrollo el valor añadido de la seguridad química para la salud y la protección del ambiente y hacer evidente de forma convincente que el manejo y uso seguros de las sustancias químicas es un prerrequisito esencial para el desarrollo económico y social sostenible.

Generalmente, los donantes no consideran los asuntos de gestión de sustancias químicas como asuntos aislados, sino que los toman en cuenta como partes integrales de los programas y proyectos de asistencia de desarrollo, considerando entre otras cosas, los asuntos económicos, ecológicos y sociológicos. Consecuentemente, las propuestas para los proyectos de seguridad química deben estar vinculados a las estrategias nacionales de desarrollo sostenible del país receptor, en referencia a la Agenda 21, el Plan de Acción de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y otros instrumentos y declaraciones internacionales relevantes.

Los enfoques de apoyo al desarrollo deberían reconocer las obligaciones y contribuciones compartidas para la gestión racional de sustancias químicas de los productores, distribuidores, usuarios, gobiernos y, cuando sea apropiado, de las organizaciones internacionales hacia los proyectos propuestos. Esto incluye contribuciones de presupuesto y en especie de todos los actores involucrados en los programas de trabajo, p.ej. si el programa afecta actividades que ya se encuentran en implementación o mecanismos/instituciones que ya se encuentran instalados.

Los proyectos de creación de capacidades deben asegurar que alcancen a todos los actores interesados que se encuentran directamente involucrados en el uso o manejo de sustancias químicas. Cuando por ejemplo, se escoge un enfoque de entrenar a los entrenadores, la meta final es la implementación efectiva del programa y debe ser documentada y supervisada.

El valor añadido de los componentes de un proyecto de gestión de sustancias químicas al proceso de desarrollo de los países debe ser claramente descrito. Las actividades que abordan la seguridad química pueden ser entonces integradas de mejor manera a los programas y proyectos de desarrollo ya existentes. La mayoría de proyectos relacionados con sustancias químicas serán entonces abordados bajo las prioridades de desarrollo y no serán presentados a los donantes como algo aparte.

¹⁵ Este documento, preparado a través del Comité Permanente del Foro IFCS, puede ser descargado de: www.who.int/ifcs/documents/saicm/donor_persp_en.pdf

Si un programa o proyecto ya se han iniciado en un sector relacionado, los asuntos de seguridad química deberían ser integrados en este programa/proyecto, en lugar de desarrollarse o implementarse aparte. Ejemplos:

Una evaluación de los programas y proyectos de desarrollo permitirán identificar elementos con componentes de gestión de sustancias químicas y posibles vínculos con asuntos de seguridad química, p.ej. la asistencia técnica para la infraestructura de hospitales debería abordar la minimización de desechos y disposición ambientalmente racional de los residuos, para evitar, entre otras cosas, la incineración no controlada con emisiones altas de dioxinas/furanos y mercurio.

El análisis de ciclo de vida de las sustancias químicas puede ser un enfoque complementario para identificar otras áreas de intervención relevantes, p.ej. si las sustancias químicas son importadas y producidas en un lugar y utilizadas en otro lugar, los programas/proyectos planificados y existentes en el sector de transportes deberían considerar también el transporte y almacenamiento de mercancías peligrosas.

Se deberían identificar sistemáticamente y documentar dentro de las propuestas de proyectos las sinergias entre los diferentes acuerdos ambientales multilaterales, por ejemplo, el fortalecimiento del control de la importación/exportación de sustancias químicas no se debería enfocar sólo en sustancias químicas de consentimiento informado previo, sino en todas las sustancias químicas y desechos tóxicos, para apoyar la creación de control fronterizo y esquemas de registro de todas las sustancias tóxicas.

Se debería llevar a cabo trabajo en el área de creación de capacidades e iniciar y basarse en el análisis de la infraestructura existente y de las actividades de creación de capacidades existentes que cubren todos los aspectos relevantes de la gestión de sustancias químicas, por ejemplo desarrollando o actualizando un Perfil Nacional, de acuerdo al proceso desarrollado por UNITAR/IOMC y aplicando un enfoque de participación de todos los interesados.

Se deberían llevar a cabo programas de apoyo al intercambio de información y la coordinación a nivel nacional, entre organizaciones internacionales, secretarías de acuerdos ambientales multilaterales y donantes. Una herramienta de intercambio de información, como INFOCAP, debería ser utilizada sistemáticamente por todos los involucrados.

Los programas de trabajo sobre sustancias químicas planificados o terminados deberían ser puestos a disposición por los países receptores y las diferentes instituciones donantes antes de que inicien otros programas nuevos, para evitar la duplicidad.

Se deberían crear indicadores que brinden información de los efectos en la seguridad química vinculados a la metas de desarrollo sostenible y que permitan la supervisión de efectos, por ejemplo, dando seguimiento y reportando el progreso en el logro de resultados y finalmente, el logro de las metas de desarrollo sostenible.

El progreso en la creación de capacidades para la seguridad química debería ser evaluado con indicadores mensurables. La documentación de logros y del progreso medidos con indicadores, la supervisión del impacto y la revisión de la implementación deberían ser

un prerrequisito para identificar prioridades para futuras actividades y nuevos programas.

Estas consideraciones también están en línea con experiencias más amplias fuera del campo de gestión de sustancias químicas¹⁶, las cuales han sido resumidas a los siguientes elementos clave:

- Involucrar a los actores interesados desde el inicio;
- Integrar y tomar en cuenta de las actividades ya existentes;
- Armonización intersectorial entre donantes y receptores;
- Utilizar cada vez más tecnologías modernas y de comunicación;
- Desarrollar nuevas formas de cooperación, tales como la cooperación descentralizada entre autoridades locales.

¹⁶ Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible Johannesburgo, Sudáfrica, 26 de agosto – 4 de septiembre 2002: sesiones de plenaria de las alianzas, discusiones sobre Agua, Energía, Salud, Agricultura y Biodiversidad (WEHAB, por sus siglas en inglés), informe del presidente de la reunión. www.johannesburgsummit.org/html/documents/summit_docs/0902_conf16_add2.pdf

Anexo 9: Glosario

Plan de Acción:

Un plan de acción presenta los elementos esenciales de un proyecto: la meta y los objetivos a ser alcanzados, las actividades relacionadas que deben llevarse a cabo, los plazos, los requerimientos de recursos, las responsabilidades entre los participantes y los detalles de evaluación.

Actividad:

Un elemento de trabajo realizado durante la duración del proyecto. Una actividad tiene una duración esperada, un costo y requerimientos de recursos. Las actividades generalmente están divididas en tareas. En algunos casos, las actividades solamente abordarán un objetivo, mientras que en otros casos permitirán alcanzar múltiples objetivos.

Presupuesto:

Una estimación detallada de los costos para los varios componentes del plan de trabajo para el plan de acción.

Compromiso:

Una decisión formal para proveer recursos (p.ej. humanos, financieros) para un propósito particular.

Gráfico Gantt:

Frecuentemente usado la gestión de proyectos, el gráfico Gantt es un gráfico de barras horizontales que brinda una ilustración gráfica de un cronograma que permita planificar, coordinar y supervisar actividades específicas en un proyecto.

Análisis de vacíos:

Identificación (basada en los resultados del análisis de situación) de dónde la situación actual no está alcanzando la meta establecida y sus posibles requisitos – respondiendo a la pregunta “¿Qué está faltando? o ¿Qué necesita hacerse para ir de donde estamos a donde queremos estar? Esto puede incluir la identificación de vacíos en, entre otras: la legislación, la capacidad analítica y los recursos materiales y humanos.

Meta:

Una declaración consistente que describa el propósito del plan de acción.

Indicadores:

Información que permite evaluar el grado en que se están logrando los objetivos. Deben ser relevantes (que realmente representen lo que se quiere), confiables (basados en estadísticas exactas) y claros (fáciles de comprender).

Fase de implementación:

La fase del proyecto en la cual las actividades y tareas del plan de acción son llevadas a cabo.

Perfil nacional (para la gestión de sustancias químicas):

Una evaluación completa de la infraestructura nacional legal, institucional, administrativa y técnica para la gestión de sustancias químicas, teniendo en cuenta la naturaleza y extensión de la disponibilidad y uso de sustancias químicas en el país.

Objetivos:

Los objetivos plantean a un nivel más detallado que la meta, los resultados específicos que se esperan del plan de acción dentro de un plazo particular. Deben ser lo suficientemente detallados como para dar una visión general de qué se desea exactamente sin definir demasiado los pasos específicos para lograr el fin. Los objetivos se vinculan “hacia arriba” con una meta y “hacia abajo” con las actividades. Algunos objetivos pueden lograrse solo al final del proyecto, otros se pueden lograr a lo largo de la implementación.

Gráfico PERT:

Es una herramienta de gestión de proyectos utilizada para tener un cronograma, organizar y coordinar las tareas dentro del proyecto. El gráfico PERT tiene la ventaja de que ilustra los vínculos entre actividades, tareas, etc.

Hitos del proyecto:

Un evento clave que brinda una medida del progreso en la implementación del plan de acción. Los hitos más simples son las fechas estimadas para completar ciertas actividades importantes.

Proyecto:

Una serie de actividades y tareas interrelacionadas que se llevan a cabo para lograr una meta y un resultado específicos. Un proyecto tiene un inicio y un final.

Informe de progreso:

Descripción de lo que sucede con el plan de acción. Puede mostrar lo que el plan de acción ha logrado a intervalos de tiempo específicos, las razones de cualquier desviación del plan original e incluye asuntos financieros.

Recurso:

Cualquier cosa necesaria para completar una actividad o tarea. Esto puede incluir: recursos humanos, instalaciones, equipo, materiales, etc.

Análisis de situación:

Una investigación de la situación en la cual el plan de acción será llevado a cabo. Brinda una visión y guía de cuáles son los retos y las oportunidades que existen.

Actor interesado:

Un individuo, grupo u organización que puede estar interesado o afectado por las decisiones o iniciativas sobre la gestión de sustancias químicas.

Análisis de actores interesados:

Un ejercicio para identificar a las partes interesadas o afectadas por el plan de acción, iniciativa, etc. y para evaluar su grado de interés.

Participación de los actores interesados:

La participación de los interesados en el proceso de toma de decisiones y la implementación del proyecto, plan , etc. Esta participación puede tener varios niveles, tales como la “comunicación de dos vías”, la “toma de decisiones conjunta”, etc.

Tarea:

Una subdivisión de la actividad, es la unidad más pequeña del trabajo en un proyecto.

Términos de referencia:

En el contexto de un plan de acción, brindan los detalles operacionales, administrativos y organizacionales para el desarrollo de un plan de acción.

Plan de trabajo:

Brinda los detalles sobre la secuencia de eventos, plazos, hitos y resultados esperados.



unitar

United Nations Institute for Training and Research

El Instituto de las Naciones Unidas para la Formación Profesional e Investigaciones (UNITAR) fue establecido en 1965 como un organismo autónomo de las Naciones Unidas, con el objetivo de fortalecer la efectividad de las Naciones Unidas a través de capacitación e investigación apropiadas. UNITAR es dirigido por un Consejo de Directores y administrado por un Director Ejecutivo. El Instituto es apoyado por contribuciones voluntarias de los gobiernos, organizaciones intergubernamentales, fundaciones y otras fuentes no gubernamentales.

A partir del 1 de julio de 1993, según la resolución 47/277 de la Asamblea general de las Naciones Unidas, la sede de UNITAR se encuentra en Ginebra. UNITAR tiene las siguientes funciones:

- o Asegurar la relación con organizaciones y agencias de la Naciones Unidas y con las misiones permanentes acreditadas en Ginebra, Nueva York y otras ciudades sede de instituciones de las Naciones Unidas, y establecer y fortalecer la cooperación con facultades e instituciones académicas.
- o Conducir programas de capacitación en diplomacia multilateral y cooperación internacional para diplomáticos acreditados ante las Naciones Unidas y funcionarios nacionales, involucrados en trabajo relativo a las actividades de las Naciones Unidas.
- o Desarrollar un amplio rango de programas de capacitación en el área del desarrollo social y económico, lo cual incluye:
 - a. Programa de Capacitación en Diplomacia Multilateral, Negociaciones y Resolución de Conflictos;
 - b. Programas de Capacitación sobre Gestión Ambiental y Gestión de Recursos Naturales;
 - c. Programa de Capacitación sobre la Gestión de Deuda con énfasis especial sobre los aspectos legales;
 - d. Programa de Capacitación sobre Control de Desastres;
 - e. Programa de Capacitación sobre Mantenimiento, Construcción y Edificación de la Paz.

Dirección:
Maison internationale de l'environnement
(MIE)
11-13 chemin des Anémones
1219 Châtelaine/GE
Suiza

Dirección postal:
UNITAR
Palais des Nations
CH-1211 Ginebra 10
Suiza

Tel.:+41 22 917 1234
Fax:+41 22 917 8047
<http://www.unitar.org>