



INFORME DE EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DEL CCPC

PREPARADO POR ROY K. MOULD, GENERAL DE BRIGADA (RETIRADO), LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN, ORDEN DE MÉRITO MILITAR Y CONDECORACIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS CANADIENSES
MERIDES BUSINESS SOLUTIONS
DICIEMBRE DE 2009

Este documento (incluidos los anexos) es para uso exclusivo del Comité Consultivo Público Conjunto, la Comisión para la Cooperación Ambiental y Merides Business Solutions y podría contener información reservada, de dominio privado, confidencial y no divulgable. Queda estrictamente prohibida la divulgación, distribución o reproducción de este material.

INFORME DE EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DEL COMITÉ CONSULTIVO PÚBLICO CONJUNTO

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| RESUMEN EJECUTIVO | 3 |
| PROPÓSITO | 3 |
| ANTECEDENTES..... | 3 |
| HALLAZGOS Y CONCLUSIONES | 3 |
| RECOMENDACIONES | 4 |
| INFORME DE EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DEL COMITÉ CONSULTIVO PÚBLICO CONJUNTO | 6 |
| PROPÓSITO DE ESTE INFORME | 6 |
| ANTECEDENTES | 6 |
| METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN | 7 |
| HALLAZGOS Y CONCLUSIONES | 7 |
| GESTIÓN | 8 |
| ALINEACIÓN ESTRATÉGICA | 9 |
| COMUNICACIÓN..... | 9 |
| DEFINICIÓN DE PRIORIDADES | 10 |
| AMBIGÜEDAD DE LAS FUNCIONES | 10 |
| ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA | 10 |
| RECOMENDACIONES | 12 |
| AGRADECIMIENTOS | 13 |

RESUMEN EJECUTIVO

INFORME DE EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DEL COMITÉ CONSULTIVO PÚBLICO CONJUNTO

PROPÓSITO

En este resumen ejecutivo presentamos una síntesis del “Informe de evaluación de la eficacia del Comité Consultivo Público Conjunto”, en el que se ofrecen recomendaciones para mejorar la eficacia del CCPC. Inicialmente, la intención de este trabajo era estudiar formas para que los resultados del CCPC fueran más eficaces desde el punto de vista estratégico. Pronto nos percatamos de que ello dependía en gran medida de las interrelaciones e interacciones entre los órganos constitutivos de la CCA (el Consejo, el Secretariado y el CCPC), y entonces el foco de atención esencial cambió. El presente informe incluye, por tanto, comentarios acerca de todos los componentes de la Comisión.

ANTECEDENTES

Pese a conservar su carácter único y su utilidad, la Comisión para la Cooperación Ambiental enfrenta cada vez más obstáculos en relación con su capacidad para satisfacer las numerosas y diversas expectativas que se tienen respecto a ella. Lo mismo puede afirmarse del CCPC. En espera de la llegada de un nuevo director ejecutivo de la CCA y cumpliendo con su papel como órgano asesor, el CCPC considera oportuno evaluar su propia eficacia para contribuir a los resultados previstos en el Acuerdo (ACAAN) que lo fundó. Los estudios anteriores en los que se han vertido comentarios sobre la CCA y el CCPC siguen estando a disposición pública y no formarán parte de esta evaluación.

HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

Aunque algunas oportunidades de mejoramiento han sido o son exclusivas y específicas del CCPC, en otros casos abarcan las relaciones colaterales entre el Comité, el Consejo y el Secretariado. Desde luego, como consecuencia de este informe, el Comité abordará aspectos relativos a su propia relevancia, su relación con el Consejo, lo oportuno de sus recomendaciones, la asignación de recursos y sus protocolos operativos. Otras oportunidades para mejorar la eficacia resultan más complejas, pues implican a organizaciones aliadas y, por tanto, el CCPC no puede abordarlas por sí solo. Las cuestiones relacionadas con niveles múltiples de dirección, supervisión, espacios de control y ambigüedad en la rendición de cuentas no hacen sino socavar la alineación estratégica del CCPC, en particular, y —en nuestra opinión— de la CCA, en general, con el Consejo. Pensamos que esta situación obedece a tres causas:

- El hecho de que los miembros del Consejo deleguen las responsabilidades de gestión y supervisión en los representantes alternos y, más aún, en el Comité Permanente General (CPG,) ha generado un aumento considerable en los procedimientos que los procesos de aprobación entrañan.

- Tal delegación de la supervisión ha distanciado al Secretariado de la CCA de su Consejo rector.
- Se ha vuelto necesario recurrir a funcionarios de distintos niveles de gobierno de las tres Partes en relación con asuntos que precisan la aprobación del Consejo.

Aunque sabemos que la mera existencia de la CCA es un acuerdo complejo en el que participan tres países, estos factores tienen el resultado poco feliz de que los requerimientos para los procesos se han vuelto onerosos y rígidos. Tanto el CCPC como el Secretariado llevan ahora la carga de una actividad administrativa excesiva, lenta y costosa. Sin duda, las múltiples capas de procesos repetitivos y los numerosos focos de influencia complican la comunicación con los niveles superiores y entorpecen la alineación estratégica. Los requerimientos para los procesos también han minado la autoridad del director ejecutivo. En nuestra opinión, no debe ser fácil para el Secretariado encontrar claridad entre las numerosas interpretaciones que complican su trabajo operativo.

El Grupo de Trabajo sobre Evaluación de la Eficacia llegó a la conclusión de que el problema medular no estriba en si el trabajo de la CCA es o no profesional, porque lo es y de manera notable. El problema es más bien si el CCPC y el Secretariado están haciendo el trabajo correcto: un trabajo alineado con las intenciones estratégicas del Consejo. Es un hecho que existen oportunidades para mejorar la eficacia del CCPC y, como consecuencia de este informe, el Comité abordará aquellas oportunidades que le competen de manera exclusiva. Por supuesto, si se marca un rumbo básico accesible que conduzca a una estrategia clara y existen oportunidades para rediseñar la gestión y las relaciones de supervisión, la CCA en su conjunto generará resultados más eficaces y relevantes. Con esta idea, el Comité Consultivo Público Conjunto, en su calidad de órgano asesor, ofrece las siguientes recomendaciones.

RECOMENDACIONES

Considerando el recién descrito análisis sobre la eficacia del CCPC, las siguientes recomendaciones abordan cuestiones que competen exclusivamente al CCPC, así como otras que afectan su eficacia a causa de las relaciones e interacciones con el Secretariado y el Consejo. El Comité sugiere poner en práctica las siguientes recomendaciones a la brevedad posible:

1. El CCPC necesita establecer un contacto periódico con el Consejo, de modo que pueda ofrecer recomendaciones pertinentes que satisfagan las necesidades del Consejo y pueda recibir la retroalimentación de éste, así como responder a ella, de manera oportuna. El Comité debe establecer mecanismos de comunicación más eficaces mediante reuniones periódicas en las que participen miembros del Consejo o representantes alternos de un país y miembros del CCPC de ese mismo país. Esto aseguraría que las prioridades estratégicas del Comité estén en consonancia con las prioridades del Consejo.
2. Para alinearse estratégicamente, el CCPC necesita mantener una interacción formal con los representantes alternos. Recomendamos continuar con la práctica de incluir al presidente del CCPC en las reuniones de los representantes alternos. Además, es necesario mantener un contacto formal periódico con los representantes alternos, de modo que tanto la recepción de las recomendaciones pertinentes del CCPC como la respuesta correspondiente sean oportunas.

3. La actividad de planeación estratégica del CCPC se debe integrar al proceso correspondiente del Secretariado de la CCA. El Comité debe asumir una mayor responsabilidad en relación con su propia agenda participando plenamente en el proceso de planeación y elaboración del presupuesto de la CCA y mediante el establecimiento de un comité financiero que integre su plan de trabajo anual al ciclo presupuestario de la Comisión.
4. Se debe ampliar la difusión pública y aumentar la eficacia de las interacciones del CCPC con la ciudadanía y sus sectores interesados dando continuidad a la ya probada modalidad de los seminarios por Internet y aprovechando mejor la tecnología como instrumento de discusión pública, construcción de consensos y evaluación de la opinión pública.
5. Se deben moderar las cargas de trabajo de los voluntarios que integran el CCPC mediante un mejor uso de la tecnología para la comunicación y la construcción de consensos; la contratación de servicios de consultoría y apoyo en redacción de informes, y el suministro de materiales informativos y de orientación.

Las recomendaciones anteriores, aplicables sólo al CCPC, mejorarán la eficacia de su desempeño. Las recomendaciones siguientes tienen que ver con los órganos colaterales y pueden aumentar la eficacia más allá del CCPC, y en algunos casos también más allá de la CCA.

6. Se debe establecer un modelo de gestión más efectivo para la CCA. En consonancia con el espíritu del ACAAN, el Consejo y sus representantes alternos deben fungir como un consejo de administración que se ocupe de la gestión, el rumbo estratégico, la diligencia debida, la supervisión y los asuntos sucesorios.
7. Si bien respetamos el establecimiento del CPG en virtud de una resolución de Consejo con el propósito de abordar asuntos que requieren una supervisión y un contacto cotidianos, recomendamos que el papel del CPG se oriente a facilitar la realización y coordinación de actividades ligadas a los programas y sujetas a la administración exclusiva del Secretariado. La administración del Secretariado debe ser responsabilidad del director ejecutivo, quien a su vez deberá rendir cuentas ante el Consejo y los representantes alternos en su calidad de consejo de administración.
8. Se debe establecer claramente el nivel de autoridad del director ejecutivo del Secretariado, quien, en el ejercicio de las responsabilidades de un director general, debe tener la facultad de poner en marcha actividades operativas una vez aprobados el presupuesto y los planes operativos. El director ejecutivo deberá ser responsable de que el Secretariado funcione de acuerdo con las metas y el rumbo estratégicos establecidos por el Consejo y los representantes alternos, quienes habrán de reunirse al menos cuatro veces al año en calidad de consejo de administración.
9. Se deben esclarecer y coordinar las funciones de los tres componentes de la CCA, así como establecer principios rectores para la comunicación entre ellos y todas las organizaciones aliadas, con el propósito de eliminar la ambigüedad en las funciones y las actividades administrativa lentas y costosas (como la presentación iterativa —anualmente— de los planes de proyectos plurianuales).
10. El informe del Comité de Revisión y Evaluación del Decenio (CRED) y el informe sobre los diez años de actividad del CCPC contienen perspectivas y recomendaciones útiles que siguen siendo aplicables al mejoramiento de los resultados de la CCA y el CCPC.

Consideramos que sería valioso que el nuevo director ejecutivo los analizara y propusiera los cambios que juzgara pertinentes.

INFORME DE EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DEL COMITÉ CONSULTIVO PÚBLICO CONJUNTO

PROPÓSITO DE ESTE INFORME

Desde su establecimiento, la CCA (con el CCPC como órgano constitutivo) ha hecho importantes contribuciones a favor de la preservación del medio ambiente de América del Norte en el contexto del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Recientemente, el surgimiento de oportunidades para mejorar la eficacia del CCPC motivó la elaboración del presente informe de evaluación, sus conclusiones y recomendaciones.

El objetivo del Grupo de Trabajo sobre Evaluación de la Eficacia del CCPC fue examinar los aspectos relacionados con el trabajo del CCPC como componente de la CCA y, cumpliendo con su papel como órgano asesor, ofrecer recomendaciones para mejorar la eficacia. Inicialmente, la intención de este trabajo era estudiar formas para que los resultados del CCPC fueran más eficaces desde el punto de vista estratégico. Pronto nos percatamos de que ello dependía en gran medida de las interrelaciones e interacciones entre todos los elementos constitutivos de la CCA (el Consejo, el Secretariado y el CCPC), y entonces el foco de atención esencial cambió. El informe incluye, por tanto, comentarios acerca de todos los componentes de la Comisión. Cabe señalar que en esta evaluación no proponemos modificaciones al Acuerdo (ACAAN), que estableció al CCPC como órgano constitutivo de la CCA, ni tampoco la necesidad de considerar alguna modificación.

ANTECEDENTES

El Comité Consultivo Público Conjunto (CCPC), como uno de los tres órganos constitutivos de la Comisión para la Cooperación Ambiental (CCA), es responsable de asesorar al Consejo sobre cualquier asunto relacionado con los vínculos entre el libre comercio de América del Norte y el medio ambiente. Por su naturaleza no gubernamental, el CCPC es un grupo único porque también facilita la participación ciudadana activa a fin de asegurar no sólo la expresión de las preocupaciones de la ciudadanía, sino que los tres gobiernos tengan conocimiento de ellas.

La Comisión para la Cooperación Ambiental (CCA) constituye un foro con la misión general de fomentar la comprensión de los asuntos ambientales vinculados con el libre comercio de América del Norte. Representa un vehículo para que los tres gobiernos aborden asuntos ambientales de importancia común. El programa de la CCA ha probado ser una iniciativa eficaz que otorga a las Partes un amplio espacio para abordar casi cualquier asunto ambiental en América del Norte. Desde su establecimiento, ha creado vínculos de amplio alcance entre los tres países. Gracias a su trabajo y haciendo un justo reconocimiento, la CCA (que incluye al CCPC, el Secretariado y el Consejo) ha fortalecido considerablemente tanto las políticas en materia ambiental como los asuntos relativos a la aplicación y cumplimiento de la legislación ambiental en todo el ecosistema de América del Norte.

Pese a conservar su carácter único y su utilidad, la CCA como organización enfrenta cada vez más obstáculos en relación con su capacidad para satisfacer las numerosas y diversas

expectativas que se tienen respecto a ella. Lo mismo puede afirmarse del CCPC. En espera de la llegada de un nuevo director ejecutivo y cumpliendo con su papel como órgano asesor, el CCPC considera oportuno evaluar su propio trabajo con miras a mejorar su eficacia como componente de la Comisión.

El objetivo de este análisis consiste en mejorar la eficacia y los resultados del CCPC derivados de las acciones para vincular la cooperación ambiental entre las Partes del TLCAN con las relaciones comerciales entre los tres países, así como asegurar que el ecosistema de América del Norte esté presente en los niveles más altos de toma de decisiones de los tres gobiernos. En este contexto, el CCPC integró un grupo de trabajo representativo entre sus miembros para llevar a cabo la evaluación de eficacia, seguida de deliberaciones al interior del Comité.

METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

Un grupo de trabajo de evaluación integrado por la presidenta del CCPC para 2009 y un miembro del Comité de cada una de las Partes —Canadá, Estados Unidos y México— realizó esta evaluación de eficacia. Los integrantes del Grupo de Trabajo, todos ellos profesionales distinguidos con una vasta experiencia, fueron los siguientes:

- Glen Wright – Canadá (presidente del Grupo de Trabajo sobre Evaluación de la Eficacia del CCPC)
- Adriana Nelly Correa – México (presidenta del CCPC para 2009)
- Gustavo Alanís – México (miembro del CCPC)
- Rafael Marquez – Estados Unidos (miembro del CCPC)

La evaluación se llevó a cabo por medio de entrevistas con representantes tanto del Secretariado de la CCA (incluido el director ejecutivo saliente y los directores de los programas) como del Comité Consultivo Público Conjunto (incluida su presidenta). También participó personal de apoyo seleccionado del Secretariado y el CCPC. Su diálogo abierto sobre la eficacia del CCPC y los procesos de trabajo relacionados necesarios para generar resultados relevantes y efectivos dan forma a las conclusiones y recomendaciones del presente informe.

HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

No hay duda de que la atención prioritaria brindada al medio ambiente de América del Norte como región integrada y a su vínculo con el libre comercio entre Canadá, México y Estados Unidos continúa suscitando el interés en los ámbitos tanto político como ciudadano. Vincular a las autoridades en materia ambiental de los tres países mediante una comisión ambiental con un secretariado y un comité consultivo (el CCPC) constituye un vehículo eficaz para abordar las cuestiones ambientales de la región relacionadas con la liberalización comercial.

El CCPC reconoce la existencia de estudios anteriores que, entre otras cosas, aportan comentarios sobre la eficacia del trabajo del CCPC (y la CCA). Esta evaluación no se basará en los temas planteados en estudios anteriores, aunque reconocemos que algunos de ellos

son similares. No obstante, el Grupo de Trabajo llegó a la conclusión de que los informes anteriores contienen comentarios bien redactados y apropiados que ameritarían una revisión periódica. En especial, el informe del Comité de Revisión y Evaluación del Decenio (CRED) y el informe sobre los diez años de actividad del CCPC contienen perspectivas y recomendaciones útiles que continúan siendo aplicables al mejoramiento de los resultados de la CCA y el CCPC. Estos documentos siguen estando a disposición pública y se pueden consultar en todo momento.

Al emprender este análisis retrospectivo, saltaron a la vista preocupaciones importantes en torno de la comunicación y la alineación estratégicas con las prioridades del Consejo. No es que haya opiniones divergentes sobre cuál debe ser el trabajo, sino que más bien predomina la incertidumbre respecto a si el trabajo realizado está en consonancia con las prioridades del Consejo. El Grupo de Trabajo sobre Evaluación de la Eficacia llegó a la conclusión de que el problema medular no estriba en si el trabajo de la CCA es o no profesional: lo es y de una manera notable. El problema es más bien si el CCPC y el Secretariado están haciendo un trabajo que arroje resultados oportunos, relevantes y efectivos.

Desde luego, como consecuencia de este informe, los miembros del CCPC abordarán aspectos específicos del Comité relativos a su propia relevancia, su relación con el Consejo, lo oportuno de sus recomendaciones, la asignación de recursos y sus protocolos operativos. Otras oportunidades para mejorar la eficacia resultan más complejas, pues implican a organizaciones aliadas e incluyen las relaciones colaterales del CCPC con el Consejo y el Secretariado y entre éstos. Los aspectos relacionados con niveles múltiples de dirección, supervisión, espacios de control y ambigüedad en la rendición de cuentas no hacen sino socavar la alineación estratégica del CCPC, en particular, y —en nuestra opinión— de la CCA, en general, con el Consejo. Por consiguiente, el CCPC no puede abordar por sí solo este tipo de asuntos.

Consideramos que el hecho de que los miembros del Consejo deleguen las responsabilidades de gestión y supervisión en los representantes alternos, e incluso en el Comité Permanente General (CPG), ha aumentado en un grado importante el trabajo del Secretariado en lo que respecta a los procedimientos, lo que afecta al CCPC de manera colateral. Las capas ubicadas entre el Secretariado y el Consejo han tendido a distanciar al Secretariado de su órgano rector y han insertado la participación de funcionarios de niveles intermedios de las tres partes, lo que ha incidido en el flujo oportuno de información y los procesos de aprobación.

La mera existencia de la CCA es un acuerdo complejo que conlleva la participación de tres países, así como requerimientos onerosos y rígidos para los procesos. Tanto el CCPC como el Secretariado llevan la carga de una actividad administrativa excesiva, lenta y costosa. Sin duda, las múltiples capas de procesos repetitivos complican la comunicación con los niveles superiores y tienden a entorpecer la alineación estratégica. Lamentablemente, los requisitos cada vez mayores para los procesos también han minado la autoridad del director ejecutivo, lo que afecta su capacidad para realizar su trabajo. En nuestra opinión, no debe ser fácil para el Secretariado encontrar claridad entre las numerosas interpretaciones que complican su trabajo operativo.

Por lo tanto, la alineación y la comunicación estratégicas, así como los procesos asociados que hacen funcionar al CCPC (y la CCA) constituyen un tema central e integral de este informe. Aunque el CCPC y el Secretariado de la CCA se apoyan entre sí, ambos dependen a su vez del Consejo, los representantes alternos y el Comité Permanente General (así

como de su personal asociado) en cuanto a gestión, orientación estratégica, jerarquización operativa, procesos de aprobación y asignación de recursos. Las siguientes son las áreas de preocupación que salieron a relucir en esta evaluación:

- **Gestión**: El CCPC depende del Secretariado de la CCA y cuenta con su valioso apoyo; el Secretariado, a su vez, está regido por el Consejo, a quien rinde cuentas. En muchos aspectos, esta estructura significa que ambos órganos deben alinearse con el Consejo aunque en grados diversos y por diferentes motivos. De conformidad con el Acuerdo, se determinó que en ausencia de los miembros del Consejo los representantes alternos estarían facultados para abordar las responsabilidades correspondientes a la CCA. Posteriormente, por medio de una resolución de Consejo, la orientación y la supervisión se delegaron además en el Comité Permanente General (CPG). Esto ha dado origen a múltiples niveles de supervisión y a una estructura de gestión algo complicada que afecta tanto al CCPC, considerado independiente, como al Secretariado, aunque en distinta medida.

En el trabajo de los programas y los proyectos intervienen múltiples asociados, adscritos a diversas dependencias de los tres gobiernos. Esto origina otros focos de influencia en el nivel de los grupos de trabajo, que brindan asesoría sobre programas y proyectos trinacionales y, en algunos casos, de hecho los llevan a cabo.

Los niveles de influencia múltiples antes mencionados no sólo han aumentado considerablemente el trabajo del Secretariado de la CCA en lo que respecta a los procesos, sino que haber delegado las responsabilidades de gestión y supervisión ha distanciado al Secretariado de los miembros del Consejo, que en última instancia son quienes lo rigen. Aunque el CCPC no depende del Consejo para su gestión, su dependencia del Secretariado es considerable. Al quedar distanciado del Consejo, el Secretariado (y, por asociación, el CCPC) ha visto reducida su importancia a un nivel considerablemente menor al previsto en el Acuerdo. Asimismo, este distanciamiento ha minado la autoridad del director ejecutivo.

- **Alineación estratégica**: El CCPC reconoce plenamente la importancia fundamental de alinear su estrategia con las prioridades estratégicas del Consejo a efecto de mantener su relevancia. También considera crucial que, al definir las prioridades, el Consejo se beneficie de los conocimientos trinacionales del CCPC.

Si bien la CCA cuenta con un ciclo de planeación estratégica de largo plazo, la incapacidad del CCPC para incorporar las prioridades de los miembros del Consejo continúa siendo una importante preocupación. La falta de alineación complica el trabajo operativo y entorpece la capacidad de respuesta estratégica del CCPC y, en nuestra opinión, de la propia CCA. La ambigüedad resultante socava la percepción de que el trabajo de la CCA es oportuno, relevante y está alineado con su mandato y las prioridades del Consejo.

El Grupo de Trabajo determinó que renovar el enfoque en los principios estratégicos generales implícitos en el mandato del CCPC ofrece oportunidades para mejorar la eficacia y la relevancia del Comité. La conformación trinacional del Consejo implica, desde luego, que los recursos del CCPC deben seguir destinándose a asuntos ambientales relacionados con el libre comercio que afecten a América del Norte como ecosistema, al tiempo que se contrarresta la tendencia a enfocarse de manera muy estrecha en aspectos microrregionales o no relacionados con el libre comercio.

Los recursos estratégicos con los que cuenta el CCPC están determinados en gran medida por su presupuesto y la disponibilidad de sus miembros, que son voluntarios. En su mayor parte, el presupuesto del CCPC se asigna como resultado del proceso presupuestario general de la CCA con una escasa participación del Comité. Establecer un comité de finanzas, junto con la realización de una reunión organizativa al inicio de cada año para integrar el plan de trabajo anual del CCPC con el ciclo presupuestario de la CCA, facilitará que el Comité asuma una mayor responsabilidad respecto a su programa de trabajo.

Comunicación: Las recomendaciones del CCPC al Consejo, que incluyen los comentarios derivados de su papel único como órgano consultivo público, pueden ser de gran utilidad para evaluar el grado de sensibilización del público en los niveles más altos de toma de decisiones de los tres gobiernos. Para ello, existen oportunidades a fin de que el CCPC mejore la eficacia de sus interacciones con la ciudadanía (y los sectores interesados). Experimentos anteriores con tecnología basada en Internet han ofrecido vías para atraer un mayor público. El uso de la tecnología para ampliar la divulgación y solicitar una opinión más amplia de la ciudadanía mediante transmisiones por Internet, correo electrónico y salas de *chat*, entre otros mecanismos, puede aprovecharse para aumentar la pertinencia de las recomendaciones al Consejo.

Una dificultad que suele plantar la construcción de consensos es la lentitud del proceso (en especial cuando se trata de asuntos complejos), lo que a menudo da por resultado la presentación de perspectivas demasiado generalizadas. Queda plenamente entendido que para satisfacer las necesidades del Consejo las recomendaciones del CCPC, en su calidad de órgano asesor, deben ser pertinentes, sustantivas, oportunas y significativas, como también debe serlo la reacción a las respuestas y comentarios oportunos del Consejo. El CCPC necesita hallar métodos para alcanzar consensos de modo más oportuno.

Al llevar a cabo esta evaluación, determinamos que mantener la pertinencia depende fundamentalmente de la eficacia de la comunicación estratégica con el Consejo y los representantes alternos. Entendemos que los miembros del Consejo, al ser funcionarios políticos de alto nivel, tienen innumerables prioridades, todas las cuales exigen su tiempo y atención. Como los representantes alternos se encuentran en una situación similar, el CCPC deberá considerar cuidadosamente cómo entablar un diálogo más sólido con los integrantes del Consejo (en el plano tanto individual como colectivo) a fin de aclarar dónde es más conveniente agregar valor.

Definición de prioridades: El CCPC (y en nuestra opinión, también el Secretariado de la CCA) se ve afectado por su imposibilidad para tener la claridad estratégica necesaria a fin de alinear su trabajo operativo y solucionar cuestiones de definición de prioridades. El exceso de niveles de gestión y la intervención de funcionarios de niveles intermedios que requieren parámetros muy negociados para la realización de proyectos dan como resultado una alineación estratégica ambigua, así como confusión respecto a la definición de prioridades correctas para las distintas tareas. Observamos que, si bien a menudo se considera la posibilidad de realizar reuniones presenciales en las que se pueden discutir y resolver muchas de estas cuestiones, en la práctica tales reuniones no han ocurrido con suficiente frecuencia (hubo dos en 2006, una en 2007 y ninguna en 2008 y 2009). Si el futuro exitoso del CCPC radica en su capacidad para ser relevante en los ámbitos trinacional y nacional, entonces una clara alineación con las prioridades estratégicas del Consejo y niveles de

autoridad bien delimitados son elementos esenciales que contribuirán a su eficacia. Es importante que el presidente del CCPC esté presente en las reuniones de los representantes alternos. Además, el Comité necesitará buscar un diálogo más efectivo tanto con el Consejo como con los representantes alternos a fin de aclarar las prioridades en la mayor medida posible.

- **Ambigüedad de las funciones:** Considerando las preocupaciones del director ejecutivo saliente en torno de la inaccesibilidad de los funcionarios de nivel superior y la falta de comunicación directa con ellos, no es de sorprender que la ambigüedad de las funciones saliera a relucir como un problema. En la medida en que el Secretariado de la CCA se distancia de su Consejo, el director ejecutivo y el presidente del CCPC (incluidos sus respectivos órganos) se ven relegados a un papel de menor influencia. Dado que los tres componentes de la CCA dependen recíprocamente para su trabajo, aclarar y coordinar sus respectivas funciones, así como su interacción con el Consejo y con organizaciones aliadas es importante para maximizar la efectividad de sus respectivos resultados. Para que el director ejecutivo del Secretariado y el presidente del CCPC puedan cumplir con las responsabilidades que sus cargos conllevan, es necesario que tengan acceso a las autoridades rectoras, así como claridad respecto a las funciones y los niveles de autoridad de cada órgano, lo mismo al interior que fuera de la CCA.
- **Actividad administrativa:** La abundancia de interacciones y actividades de negociación que requieren un procesamiento iterativo elevan considerablemente los costos administrativos del funcionamiento de la organización. La CCA maneja actualmente más de 120 tareas, en el marco de 18 proyectos operativos: una fuerte carga de trabajo, algo en lo que coincidirá la mayoría. Dentro del presupuesto fijo de la CCA, a muchas tareas se les asignan montos pequeños para mantener su actividad. Como consecuencia, múltiples tareas de proyectos se prolongan varios años y en todos los casos, independientemente de su magnitud, requieren el mismo grado de actividad administrativa anual que un proyecto grande. La gran carga administrativa, que incluye la evaluación anual de cada proyecto, consumen aproximadamente un tercio del año y una cantidad considerable de tiempo del personal.

Los procesos excesivos y la onerosa actividad administrativa afectan no sólo al Secretariado, sino también al CCPC, que depende en buena medida del apoyo del Secretariado, y ello plantea algunos retos únicos para sus miembros. El CCPC está integrado por profesionales distinguidos de cada país. Todos son voluntarios que radican en distintos lugares y que, por su naturaleza, tienen agendas muy ocupadas. Disponen de un tiempo escaso y preciado para satisfacer los onerosos requerimientos de la CCA en relación con los procesos.

Aunque se debe hacer cuanto sea posible para reducir el exceso de procesos costosos y la engorrosa actividad administrativa, llegamos a la conclusión de que la eficacia de los miembros del CCPC podría mejorar brindándoles determinados tipos de apoyo (como profesionales en consultoría y redacción de informes) cuando lo requieran. Con quince miembros ubicados en distintos lugares de la región, los requerimientos de comunicación no tardan en volverse onerosos y lentos. Sin duda sería beneficioso esforzarse por agilizar la comunicación y jerarquizar sus elementos, a fin de que cada uno de los miembros del Comité los identifique con facilidad y no se consuman innecesariamente tiempos valiosos. Como resultado de los informes y las reuniones en los que se requiere llegar a consensos, se podrían diseñar mejoras

en el sitio web que faciliten la circulación y el uso de documentos fundamentales, así como el intercambio de comentarios que propicien el consenso.

Dadas las complejidades del mandato de la CCA y sus procesos asociados, suministrar a los nuevos miembros resúmenes de orientación ayudaría a reducir sus presiones en cuanto al tiempo. Un mejor uso de la tecnología para comunicarse y alcanzar consensos disminuiría aún más los requerimientos de tiempo y la carga de trabajo. Algunos miembros que, a causa de sus múltiples obligaciones profesionales, no pueden contribuir de manera activa y eficaz podrían ver con buenos ojos la opción de suspender su participación.

En términos generales, en esta evaluación de su eficacia, el CCPC llega a la conclusión de que realmente existen preocupaciones apremiantes y las consecuentes oportunidades para mejorar su eficacia (y, por asociación, la de la CCA), tanto al interior de la Comisión como mediante vínculos externos entre las organizaciones y dependencias con las que está alineada y se rige.

No cabe duda del profesionalismo y la dedicación notable de los integrantes del CCPC y del personal Secretariado de la CCA: se trata de individuos totalmente comprometidos, con talento y pasión para llevar a cabo su trabajo y que a todas luces desean los mejores resultados posibles para su propio desempeño, su liderazgo y el medio ambiente de América del Norte. Queda claro que si se aprovechan las oportunidades para rediseñar las relaciones de gestión y supervisión y se tiene acceso a un rumbo básico para fijar una estrategia clara, el CCPC y, desde luego, la CCA en su conjunto generarán resultados más efectivos y relevantes.

Las recomendaciones siguientes ofrecen perspectivas para mejorar la eficacia del CCPC y de la CCA.

RECOMENDACIONES

El interés de alto nivel en los asuntos ambientales relacionados con el libre comercio de América del Norte manifestado por los jefes de Estado de Canadá, Estados Unidos y México y sus respectivos miembros del Consejo en declaraciones públicas recientes y muy positivas pone de relieve el papel fundamental que el CCPC y la CCA en su conjunto tendrán que desempeñar en adelante. La adaptación de medidas para aumentar la eficacia de su desempeño tiene el potencial de generar resultados notables, no sólo de importancia social y política, sino también en un sentido financiero (costo-beneficio).

En vista del presente análisis de la eficacia del CCPC, las siguientes recomendaciones abordan cuestiones que competen exclusivamente al CCPC, así como otras que afectan su eficacia a causa de las relaciones e interacciones con el Secretariado y el Consejo. El Comité sugiere poner en práctica las siguientes recomendaciones a la brevedad posible:

1. El CCPC necesita establecer un contacto periódico con el Consejo, de modo que pueda ofrecer recomendaciones pertinentes que satisfagan las necesidades del Consejo y pueda recibir la retroalimentación de éste, así como responder a ella, de manera oportuna. El Comité debe establecer mecanismos de comunicación más eficaces mediante reuniones periódicas en las que participen miembros del Consejo o representantes alternos de un país y miembros del CCPC de ese mismo país. Esto

aseguraría que las prioridades estratégicas del Comité estén en consonancia con las prioridades del Consejo.

2. Para alinearse estratégicamente, el CCPC necesita mantener una interacción formal con los representantes alternos. Recomendamos continuar con la práctica de incluir al presidente del CCPC en las reuniones de los representantes alternos. Además, es necesario mantener un contacto formal periódico con los representantes alternos, de modo que tanto la recepción de las recomendaciones pertinentes del CCPC como la respuesta correspondiente sean oportunas.
3. La actividad de planeación estratégica del CCPC se debe integrar al proceso correspondiente del Secretariado de la CCA. El Comité debe asumir una mayor responsabilidad en relación con su propia agenda participando plenamente en el proceso de planeación y elaboración del presupuesto de la CCA y mediante el establecimiento de un comité financiero que integre su plan de trabajo anual al ciclo presupuestario de la Comisión.
4. Se debe ampliar la difusión pública y aumentar la eficacia de las interacciones del CCPC con la ciudadanía y sus sectores interesados dando continuidad a la ya probada modalidad de los seminarios por Internet y aprovechando mejor la tecnología como instrumento de discusión pública, construcción de consensos y evaluación de la opinión pública.
5. Se deben moderar las cargas de trabajo de los voluntarios que integran el CCPC mediante un mejor uso de la tecnología para la comunicación y la construcción de consensos; la contratación de servicios de consultoría y apoyo en redacción de informes, y el suministro de materiales informativos y de orientación, así como permitiendo el reemplazo de miembros cuando las cargas de trabajo claramente impidan la participación efectiva de algún integrante del Comité.

Las recomendaciones anteriores, aplicables sólo al CCPC, mejorarán la eficacia de su desempeño. Las recomendaciones siguientes tienen que ver con los órganos colaterales y pueden aumentar la eficacia más allá del CCPC, y en algunos casos también más allá de la CCA.

6. Se debe establecer un modelo de gestión más efectivo para la CCA. En consonancia con el espíritu del ACAAN, el Consejo y sus representantes alternos deben fungir como un consejo de administración que se ocupe de la gestión, el rumbo estratégico, la diligencia debida, la supervisión y los asuntos de relevo.
7. Si bien respetamos el establecimiento del CPG en virtud de una resolución de Consejo con el propósito de abordar asuntos que requieren una supervisión y un contacto cotidianos, recomendamos que el papel del CPG se oriente a facilitar la realización y coordinación de actividades ligadas a los programas y sujetas a la administración exclusiva del Secretariado. La administración del Secretariado debe ser responsabilidad del director ejecutivo, quien a su vez deberá rendir cuentas ante el Consejo y los representantes alternos en su calidad de consejo de administración.
8. Se debe establecer claramente el nivel de autoridad del director ejecutivo del Secretariado, quien, en el ejercicio de las responsabilidades de un director general, debe tener la facultad de poner en marcha actividades operativas una vez aprobados el presupuesto y los planes operativos. El director ejecutivo deberá ser responsable

de que el Secretariado funcione de acuerdo con las metas y el rumbo estratégicos establecidos por el Consejo y los representantes alternos, quienes habrán de reunirse al menos cuatro veces al año en calidad de consejo de administración.

9. Se deben esclarecer y coordinar las funciones de los tres componentes de la CCA, así como establecer principios rectores para la comunicación entre ellos y todas las organizaciones aliadas, con el propósito de eliminar la ambigüedad en las funciones y las actividades administrativa lentas y costosas (como la presentación iterativa —anualmente— de los planes de proyectos plurianuales).
10. El informe del Comité de Revisión y Evaluación del Decenio (CRED) y el informe sobre los diez años de actividad del CCPC contienen perspectivas y recomendaciones útiles que siguen siendo aplicables al mejoramiento de los resultados de la CCA y el CCPC. Consideramos que sería valioso que el nuevo director ejecutivo los analizara y propusiera los cambios que juzgara pertinentes.

AGRADECIMIENTOS

El Grupo de Trabajo sobre Evaluación de la Eficacia contó con el valioso apoyo de Marcela Orozco, oficial de enlace del CCPC, y Jocelyn Morin, su asistente, que fueron más allá del cumplimiento de sus funciones para asegurarse de que los miembros del Grupo fueran bien atendidos: gracias. El CCPC espera sinceramente que el tiempo y el esfuerzo dedicado por los integrantes del Grupo de Trabajo y los miembros del Comité en su conjunto —todos profesionales con muchas ocupaciones— a efecto de ofrecer recomendaciones acertadas resulten de utilidad para lograr avances en la eficacia y pertinencia de la CCA, así como en los procesos de comunicación al interior de la organización.