

## EVALUACION EXTERNA DEL PROGRAMA DE LA UICN

Equipo de trabajo liderado por Gabor Bruszt  
Junio 1999

### RESUMEN

La UICN es una organización internacional singular y respetada. Su fortaleza proviene de sus miembros, un vasto conjunto mundial de gobiernos y ONGs que comparten la misión común de la Unión. Tiene su base técnica en miles de científicos de la conservación que contribuyen su tiempo voluntariamente mediante las Comisiones globales. También tiene un Secretariado competente y dedicado que sirve a todos los anteriores y conduce y ejecuta acciones a nivel global, regional y local.

La UICN es un miembro importante y bueno de la comunidad internacional de conservación. Su trabajo es esencial, mantiene alta calidad profesional y sus mensajes son equilibrados.

La complejidad de la Unión es su valor máspreciado pero también su mayor problema. La riqueza de ideas, puntos de vista, gente, culturas y sistemas políticos en la vida diaria de la UICN debe ser considerada e incluida continuamente dentro del quehacer de la organización, al tiempo que debe mantenerse su capacidad de operar.

El equipo de evaluación ha tomado esta cuestión como el desafío primario de su trabajo. ¿Cómo puede la Unión alcanzar resultados tangibles relacionados con su Misión? ¿Cómo puede la Unión integrar y aprovechar la riqueza de sus componentes? ¿Cómo puede la Unión mantener su diversidad y al mismo tiempo funcionar como un ente manejable?

Estas preguntas han sido realizadas muchas veces y en distintos contextos por el personal, los directivos, los miembros y las Comisiones de la UICN. Existen muchas buenas ideas al respecto, así como propuestas y respuestas tentativas. Lo que ha faltado es liderazgo para alcanzar conclusiones y para tomar las acciones pertinentes. Esto ha generado serios niveles de confusión, frustración y desorientación a nivel de los directivos y del personal a distintos niveles. Por lo tanto, la alta calidad y la capacidad intelectual del personal de la Unión no ha sido utilizada en forma consistente con su potencial real.

La impresión general de la evaluación es que la Unión ha realizado una gran cantidad de trabajo de buena calidad. Sin embargo, buena parte de este trabajo se ha hecho sin emplear la amplia gama de relaciones potenciales dentro de la Unión, el mismo está frecuentemente distribuido en forma desordenada en muchos campos poco relacionados entre ellos, y depende casi totalmente del interés y la dedicación de los individuos envueltos en él. Usualmente el buen desempeño es logrado a pesar de la estructura organizativa de la Unión, más que debido a ella. El "programa" de la Unión ha tendido a ser una racionalización sintética, *post hoc*, de las actividades que se están realizando. El mismo no se ha constituido en el mecanismo que articula y sincroniza acciones prioritarias con los compromisos presupuestarios pertinentes.

Creemos que el primer indicador de la utilidad de esta evaluación debe ser que ella genere acción. Por lo tanto, además de incluir las reflexiones respecto a lo que hemos visto y experimentado a través de nuestro viaje en el espacio y en el tiempo, hemos incorporados una serie de propuestas directas.

Creemos que las respuestas a los problemas delineados anteriormente descansan en dos dimensiones principales. La primera dimensión es el **marco general**, desde la misión hasta las actividades individuales, en el que deben desarrollarse las direcciones, prioridades y metas del programa de la Unión. La segunda dimensión es la **interfaz e interacción** entre los componentes de la Unión – miembros, Comisiones, secretariado – a nivel local, regional y global. Las propuestas incluidas en este Informe apuntan principalmente a desarrollar y fortalecer estas dimensiones de la Unión.

Recomendamos un **marco general** para el diseño y gerencia del programa de la Unión. Los principales elementos de este marco son:

- ? las **competencias específicas y distintivas** y las ventajas comparativas de la Unión en el campo de la conservación, basadas en las competencias científicas representadas por las Comisiones y la competencia institucional representada por los miembros;

- ? no más de seis **áreas de manejo del conocimiento**, destinadas a desarrollar y mantener las competencias distintivas, sintetizar y diseminar excelencia y buenas prácticas, evaluar y proporcionar capacidad profesional a los programas y proyectos, y servir a un grupo seleccionado de instituciones y convenciones internacionales;
- ? no más de tres **programas globales claramente centrados**, concertados, involucrando a toda la Unión, con acciones acotadas en el tiempo, y enfocados en logros tangibles relacionados con la Misión;
- ? los **programas regionales**, entidades indivisibles en sí mismas, reflejando las contribuciones de la región a los programas globales así como las demandas y prioridades regionales;
- ? la **gerencia del programa**, en cuanto a estructura y procesos, con papeles definidos para los distintos constituyentes en el proceso de preparación y aprobación del programa.

Creemos que la UICN debe estar estructurada en un número limitado y estricto de unidades organizativas y presupuestarias que reflejen el marco esquematizado anteriormente.

Adicionalmente, recomendamos una serie de medidas para fortalecer las interacciones dentro de la Unión. Las propuestas principales son:

- ? refuerzo del **papel de las regiones** en el desarrollo del programa y en su ejecución;
- ? intensificación de esfuerzos en la creación de **asociaciones entre el Secretariado y los miembros** para la ejecución de programas y proyectos, incluyendo desarrollo planeado de las capacidades institucionales, incorporación deliberada de nuevos miembros y medidas para asegurar la calidad del trabajo;
- ? institucionalización de **foros regionales de gobierno** para dialogar y para aprobar programas regionales;
- ? extensión del intervalo entre **Congresos Mundiales de Conservación** de tres años a cinco años, con el fin de generar espacio y tiempo para la acción y la ejecución;
- ? relacionar directamente con las regiones el **financiamiento de los donantes** al trabajo del programa, planificación y desarrollo de capacidades;
- ? emplear mejor las **capacidades y competencias de los miembros de las Comisiones** para educar al personal, miembros y donantes respecto a las Comisiones y creando mecanismos de compensación para los miembros de las Comisiones que trabajen con los programas y proyectos de la Unión;
- ? establecimiento de una **Comisión de Negocios y Ambiente** para abordar la creciente importancia del sector empresarial en la conservación.

También comentamos sobre una cantidad de otros aspectos centrales para la UICN tales como:

- ? el fortalecimiento del **sistema de aprendizaje, incluyendo monitoreo y evaluación**;
- ? **la integración de las ciencias sociales y económicas** y el **conocimiento de género** en las cambiantes ciencias y prácticas de conservación; y
- ? el concepto de una **estructura basada en múltiples centros** para emplear mejor los recursos de la Unión en todo el mundo.

La mayoría de las propuestas de esta evaluación, respecto a la claridad en los objetivos, concentración, establecimiento de prioridades y conexiones robustas entre programación y presupuesto, están relacionadas con el buen manejo de los recursos de la Unión. Sin embargo, las limitaciones de financiamiento siguen constituyendo una limitación para la mayoría de los intentos de mejorar el impacto de la Unión y hacer un uso completo de sus potencialidades. La continuidad de una asistencia flexible y de apoyo por parte de los donantes será de importancia fundamental para la próxima década, y en especial durante el período del próximo programa. Tenemos la esperanza de que nuestros comentarios, propuestas y direcciones sugeridas para el desarrollo de la Unión contribuirán a justificar la continuidad del compromiso de los donantes con la misma.