

**UICN**

Unión Mundial para la Naturaleza

**OFICINA REGIONAL PARA MESOAMÉRICA - ORMA**

**REVISIÓN ESTRATÉGICA 2010**

**INFORME FINAL**

Preparado por Alejandro Imbach y Alejandro Iza

**ENERO 2011**

## INDICE DE CONTENIDOS

EXECUTIVE SUMMARY	3
Lista de acrónimos utilizados	5
1. Concepto y objetivos de la revisión	6
2. Metodología	7
3. Resultados	8
3.1 Contexto	8
3.2 Capacidad instalada	13
3.3 Desempeño de ORMA	17
3.4 Viabilidad financiera	21
4. Conclusión y recomendaciones	23
Anexos	
1. Términos de referencia	28
2. Principales documentos revisados	30
3. Personas entrevistadas	32

## EXECUTIVE SUMMARY

*A Strategic Review of the IUCN Regional Office in Mesoamerica (ORMA) was completed in the last quarter of 2010. A review team integrated by Alejandro Imbach and Alejandro Iza spent the first half of November 2010 in a field mission in San José, Costa Rica conducting a thorough analysis of existing documents provided by the regional office. After the field part of the mission a debriefing session was held and comments were incorporated in this Final Report.*

*The main conclusion was that ORMA is in good shape and the mission did not find any significant risks over the next couple of years (2011-2012). This conclusion is based on the following aspects:*

- Their financial situation, assessed with the 2011 and 2012 ABC list, is solid: 100% core budget already covered by C Projects in 2011, and a good situation for 2012 also (more than 65% in C list). In this aspect it was found that the management is both sound and conservative in the sense that they assume little risk.
- The programmatic situation is good. The regional programme is concentrated in a limited number of areas (water, forests, protected areas, climate change and a few related themes) and IUCN is recognized regionally as a leading organization in all these areas. Needless to say, this is a small programme, very well fitted to a small region, but small in absolute terms such as staff number, number of senior technical experts (well less than a dozen), etc. The planning, monitoring, evaluation and reporting activities are normal, and the activities and projects are well aligned with both the Regional and Global Programs.
- The overall structure of the regional office seems adequate to deal with the different aspects of the institutional life and needs of ORMA. No obvious hypertrophies were found in the structure.
- The situation of human resources seems good and we have not perceived any significant problems or conflicts there.
- A similar conclusion was reached about membership and Commissions with the caveat that the last ones are not particularly active.

*Some areas/issues to be considered for reflection by ORMA are:*

- Reduction of the funding base and the obvious need to diversify it. We are looking at this aspect in depth because, even when there are no short-term (2011-2012) risks the situation may become more complicated in the medium-term unless there is a shift in decisions taken by the traditional donors. ORMA is well aware of this situation and there are efforts already in place leading to diversification of funding that we analyzed.
- Geographical coverage.
  - The Caribbean Initiative is already located in ORMA and it is progressing well (albeit slower than some persons hoped) but it seems that expectations within the different parts of the Secretariat and some members are different. The Initiative is being subsidized by ORMA with no complains, but definitively there is drainage of resources (mostly human) in this direction.
  - ORMA has to pay attention to Mexico, a country within its mandate area that is several times larger and more populated than Central America and that will require a significant increase in the ORMA office capacities to be managed properly. Fortunately Mexico has good local funding potential, being one of the two largest economies of Latin America. Mexico is the most biodiverse country of the world in terms of arid and semiarid ecosystems and it is a component of the ORMA constituency, therefore leaving Mexico aside cannot be seriously considered, but it will take a lot of ORMA energies to be able to absorb it, even with no funding constraints.

- The issue about joining ORMA and SUR in a single office was mentioned in the interviews. Review mission members think that this is not an impossible task but it implies a high risk for ORMA and IUCN; therefore a decision in this direction should not be taken before gathering information about key issues such as: lessons learned from the African merge, a repositioning strategic review of SUR (a quick analysis of the 2005 SUR Strategic Review showed that it is not adequate to guide IUCN on this issue now), a capacity analysis of ORMA to deal with the Caribbean, Mexico and South America and, obviously, a consultation with the South American members. After these steps, a decision about fusing ORMA and SUR can be taken with manageable risks.
- Analyzing the way ORMA works, it becomes clear that there is a need for a stronger joint work between the Coordinators of Program and Operation as they deal with different but complementing aspects of ORMA activities (projects, programs, etc.). This joint work is essential to solve daily issues (helping to clear the Regional Director agenda), ensure the continuity of good levels of cost recovery that are keeping this office in good financial shape, ensuring that funding diversification takes place properly, guiding strategic processes in establishing key alliances, etc.). Currently Programme Coordinator and Operations Coordinator have a very good relationship and work well together in some critical processes (such as annual budgeting) but their good work needs to be extended to other areas in order to gain overall strength and efficiency.
- Communications is an area that needs to be strengthened, but there is a process in place that we are still studying.
- Membership works well along the traditional IUCN ways, and that means that members brought the usual complains (participation in projects, etc.). The reviewers think that there are some systemic constraints in the way the entire Union has handled membership for decades, therefore ORMA can't solve issues that are unsolved at the global level.
- The internal coordination among ORMA units has improved visibly over the last few years, but there is still wide room for progress.
- The integration of ORMA with the overall Secretariat has also improved but there are some gaps and weaknesses reflecting probably lack of interest and/or capacity from both sides of the relationship.

## LISTA DE ACRONIMOS UTILIZADOS

ACC	Adaptación al cambio climático
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BSE	Bienes y servicios ecosistémicos
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CCAD	Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo
CPA	Área Central del Programa de la UICN (Core Programme Area)
ELC	Centro de Derecho Ambiental de la UICN (IUCN Environmental Law Center)
FGRA	Fundación Gonzalo Río Arronte, México
GEF	Fondo para el Medio Ambiente Mundial - Global Environmental Facility
GREG	Grupo Regional de Gerencia de UICN ORMA
INBIO	Instituto Nacional de Biodiversidad, Costa Rica
ORMA	Oficina Regional de la UICN para Mesoamérica
PMA	Programa Mesoamericano de la UICN
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PSA	Pago por servicios ambientales
SICA	Sistema de Integración Centroamericano
SUR	Oficina Regional de la UICN para América del Sur
TPA	Área Temática del Programa de la UICN (Thematic Programme Area)
UICN	Unión Mundial para la Conservación de la Naturaleza y los Recursos Naturales

## 1. CONCEPTO Y OBJETIVOS DE LA REVISIÓN

Dado el carácter particular de las revisiones estratégicas (*strategic reviews*) dentro del ciclo regular de autoevaluación de la UICN, es conveniente comenzar por definir claramente qué es este tipo de ejercicios.

*La revisión estratégica es un proceso facilitado de reflexión interna de la unidad (ORMA en este caso) acerca de temas considerados como claves por la misma Unidad.* En otras palabras, es un alto en el camino para analizar donde estamos, que hemos logrado, cual es el posicionamiento actual, hacia dónde queremos ir y cómo (proyección a futuro). La revisión incluye tanto aspectos internos como externos de la unidad que hace el ejercicio.

Asimismo conviene explicitar que la revisión estratégica no es un ejercicio de evaluación externa de la Oficina ni de su personal ni de sus proyectos ni de su estado financiero. El papel de los facilitadores no es hacer juicios de valor sobre el desempeño de ORMA o de su personal. Justamente por estas características del proceso es que funcionarios de la institución o personas muy próximas a ella como los facilitadores de esta revisión pueden asumir ese papel. Esa misma participación, en un contexto evaluatorio, sería impensable.

En este tipo de procesos, el papel de los facilitadores es asegurar que el proceso de reflexión:

- cubra todos los aspectos importantes (incluso los incómodos),
- incluya a todos los actores relevantes (staff, miembros, comisiones, sede)
- esté basado, en la mayor medida posible, en información y datos

Por lo tanto, las tareas de los facilitadores incluyen leer y analizar documentos y realizar reuniones y entrevistas. Con base en estos insumos elaboran un informe / memoria de los temas que surgen como importantes para la reflexión interna de ORMA, incluyendo una sección con sus opiniones personales.

Por su parte la unidad (ORMA) elabora una respuesta a ese informe que sirve como base para la reflexión y elabora un plan de acción para poner en práctica las decisiones que surjan de su propia reflexión. Finalmente todos los documentos se remiten a la sede para su conocimiento y análisis.

Las revisiones estratégicas tienen dos dimensiones: temporal y temática. En términos generales la revisión tiene una estructura temporal que se enfoca en:

- Un análisis sistemático de la historia reciente de la unidad (5 años).
- Un análisis de la situación actual
- La elaboración de una proyección a futuro que, dependiendo del grado de incertidumbre, puede incluir diferentes escenarios.

Por su parte, la dimensión temática es más flexible. Se parte de una serie de temas identificados pero se agregan o quitan temas en función de lo que va saliendo en el proceso. En otras palabras, *“el proceso va siguiendo lo que indiquen los datos”*. Esto es exactamente lo que ocurrió en el caso específico de la revisión de ORMA. El proceso de revisión inició con una serie de temas predefinidos por ORMA en los Términos de referencia (temas iniciales, ver Anexo 1) pero en el transcurso del proceso surgieron algunos temas no incluidos en los iniciales que se reflejan en las recomendaciones.

Los temas iniciales fueron los siguientes:

- Contexto y demandas
- Capacidades de ORMA, incluyendo espacios y escalas de posicionamiento, modalidad de intervención y valor agregado
- Desempeño de ORMA
  - Relevancia
  - Efectividad
  - Incidencia e impacto
- Viabilidad financiera

## 2 METODOLOGÍA

La metodología utilizada en la revisión incluyó los siguientes instrumentos:

- Lectura y análisis de documentos. Se hizo una lectura y análisis de documentos relevantes a la revisión. La lista de los mismos se incluye como Anexo 2.
- Entrevistas individuales. Se realizaron entrevistas en miembros del staff de ORMA, del staff de la Sede de la UICN relacionados con ORMA, con representantes de organizaciones miembro de la UICN en Mesoamérica y con organizaciones socias de ORMA en la región y otras. La lista de las personas entrevistadas se incluye como Anexo 3.
- Grupos focales. Se realizaron también pequeñas reuniones tipo grupo focal con algunos grupos de las Unidades de ORMA.
- Reuniones informales. También se mantuvieron reuniones informales (almuerzos principalmente) con directivos de ORMA en diferentes oportunidades.
- Resumen de hallazgos (debriefing). Al finalizar la fase de campo de la revisión (primera quincena de noviembre) se realizaron dos reuniones de presentación de hallazgos y discusiones. La primera se realizó con el grupo directivo de ORMA y la segunda con el llamado GREG (Grupo Regional de Gerencia) que reúne a los directivos y a los coordinadores de unidades técnicas, de apoyo y administrativas de ORMA.
- Informe de la revisión. Es este documento en que se hace la presentación y análisis de hallazgos y opiniones de los facilitadores (recomendaciones)
- Respuesta de la unidad (management response), que corresponde a los resultados del proceso de reflexión y elaboración de un plan de acción por parte del personal de ORMA.

En total, durante la revisión se realizaron 34 entrevistas distribuidas de la siguiente manera:

- 16 a personal de ORMA
- 11 a personal de la Sede central de la UICN
- 5 a representantes de la membresía en la región y otras unidades de UICN
- 2 a socios institucionales clave de ORMA

La lista detallada de personas entrevistadas se presenta como Anexo 3 a este documento.

### Calendario de trabajo

El calendario general de trabajo de la revisión siguió este calendario:

- Octubre. Lectura y análisis de documentos
- Semana del 1 al 5 de Noviembre. Entrevistas en ORMA
- Semana del 8 al 11 de Noviembre. Entrevistas externas
- 12 de noviembre. Informe preliminar de devolución a ORMA (*debriefing*)
- 15 de noviembre al 15 de enero de 2011. Elaboración del Informe
- 15 de enero. Entrega Informe Final.
- La fecha para la respuesta de la Unidad (*management response*) será definida por ORMA luego de recibir este Informe

### Alcances y limitaciones de la revisión

La revisión se concentró en los aspectos estratégicos del posicionamiento, quehacer y resultados de ORMA en el contexto del Programa Cuatrienal de la UICN y del Programa Mesoamericano.

La revisión no incluyó visitas de campo ni análisis de proyectos. Es decir que su alcance se circunscribió al ámbito de ORMA sin entrar en detalle en sus componentes. El papel jugado por los otros pilares de la UICN, o sea la membresía regional y las expresiones regionales de sus Comisiones se revisó con menos profundidad. En el caso de la membresía se entrevistó a la Consejera Regional, al Presidente del Comité Regional de Miembros y a los Presidentes de los Comités de México y Costa Rica. En el caso de las Comisiones no hubo entrevistas a vicepresidentes regionales de comisiones debido a la baja actividad de las mismas. Por lo tanto, la tarea

realizada se concentró en el Secretariado y prestó una atención menos detallada a las percepciones de los miembros.

La revisión estuvo basada en documentación existente y en percepciones de los distintos actores basadas en entrevistas, grupos focales y similares. No se realizó corroboración de campo de la información recibida ni se realizaron análisis estadísticos de la misma.

Los procesos de verificación de información (triangulación) estuvieron basados en información secundaria y percepciones recabadas.

Los términos de referencia hacen mucho énfasis en la cuestión de incidencia política de ORMA. Este énfasis es comprensible en condiciones de buena gobernabilidad. Sin embargo, y tal como se presenta en la sección de contexto regional, la gobernabilidad en la región es heterogénea y sigue decayendo en casi todos los países, tal como afirman muchos expertos, aunque es un tema disputado por otros. Por lo tanto el análisis de desempeño que se realizó no está centrado solamente en la incidencia política sino en un análisis de los distintos aspectos de las operaciones de ORMA.

### **3. RESULTADOS**

Antes de iniciar la presentación de resultados es necesario acotar que los mismos incluyen tanto buenas noticias como problemas. Dentro de estos últimos es necesario reconocer dos grandes tipos:

- Problemas sistémicos de la UICN, que justamente por ser sistémicos incluyen a ORMA
- Problemas específicos de ORMA

Los problemas sistémicos no pueden ser resueltos desde ORMA sino que requieren un esfuerzo conjunto del Secretariado de la Unión en general, por lo que en este Informe se presentarán aspectos y recomendaciones referidos a ambos.

Los resultados o hallazgos de la revisión se presentan a continuación ordenados según los temas identificados en los Términos de referencia.

#### **3.1 CONTEXTO**

##### **Cambios en la región**

En general en la región se mantienen los procesos democráticos usuales en la misma. La situación de Honduras se recupera paulatinamente de los efectos del golpe de estado del 2009, pero la misma no está debidamente normalizada aún.

El impacto de la crisis económica global aún no se ha disipado. El mismo se da sobre todo en los países dependientes de remesas (El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua) como en aquellos en que el turismo es una fuente importante de divisas (Costa Rica). En general, la economía de todos los países centroamericanos (e incluso México) ha sido afectada por la crisis, con la única excepción de Panamá donde los efectos de la crisis han sido más que balanceados por la enorme inyección de recursos que significa el proyecto de ampliación del Canal de Panamá y la infraestructura asociada con el mismo.

Otra tendencia que continúa es el aumento de la inseguridad ciudadana en general, incluyendo las zonas rurales. A diferencia de épocas anteriores, la inseguridad actual no está ligada a procesos de insurgencia sino acciones delictivas de distinto tipo. El tema de la creciente inseguridad actual es un tema preocupante y complejo cuyo análisis escapa a los alcances de esta revisión, pero definitivamente es una cuestión que afecta a la población de la región y al trabajo de ORMA.

También continúa extendiéndose la llamada “nueva ruralidad” que se caracteriza fundamentalmente por la transición de la producción agropecuaria a esquemas más diversificados que incluyen turismo, remesas, articulación selectiva con los mercados de exportación, caída de los productos para consumo interno, migración a zonas urbanas, urbanización de las zonas rurales periféricas de las ciudades, universalización del tipo de consumo y otros. Esta “nueva ruralidad” tiene impactos positivos y negativos sobre la conservación de

la biodiversidad y el desarrollo sostenible que son diferentes a los de la ruralidad tradicional de hace dos o tres décadas.

Un aspecto puntual que afectó a la región fue el colapso temporal del sistema ambiental regional (CCAD) y sus entidades relacionadas, debido a problemas internos del mismo. La situación se encuentra en proceso de regularización a inicios de 2011.

Finalmente, pero de mayor importancia, es necesario mencionar el problema de la creciente ingobernabilidad. Muchos expertos y organizaciones de la región señalan una tendencia fuerte a problemas crecientes de gobernabilidad en toda la región, incluyendo las zonas rurales. Estos problemas tienen su origen en el desfase generado por la retirada de los Gobiernos de sus papeles tradicionales de ejecución de acciones y los vacíos que esto deja y que no llegan a ser ocupados por el sector privado por diferentes razones. Más aún, ni siquiera los mismos Gobiernos llegan a ejecutar a cabalidad el papel de “regulación y control” que ellos mismos se han adjudicado en esta nueva etapa. A esta situación se suman los diferentes impactos positivos y negativos de la globalización en todos sus aspectos (sociales, económicos, culturales, pautas de consumo, etc.)

Los problemas citados anteriormente, sumados al desempeño variable de los gobiernos, a la contracción de los presupuestos estatales, a la desvalorización general de la divisa predominante (el dólar estadounidense) y a las tendencias autoritarias de algunos gobernantes está intensificando los problemas de gobernabilidad en toda la región y aumentando la crisis generalizada del Estado tradicional.

Hay muchas discusiones y análisis respecto de estos temas y es importante mantener los mismos y definir escenarios posibles aceptando o negando tal hipótesis. La negación o relativización de los problemas de gobernabilidad llevan a la continuidad y hasta a la intensificación del trabajo en políticas nacionales y regionales, mientras que la aceptación de los problemas de gobernabilidad lleva a reducir la importancia de los anteriores (de qué vale insistir en adoptar nuevas políticas y leyes que no se aplican) y a dar mayor importancia a los procesos de gobernanza local o de gobernanza sectorial de recursos. No es necesario abundar en mayores detalles para comprender la importancia en la toma de decisiones de cualquier organización (inclusive ORMA) de esta discusión y de la forma en que se resuelva

### Cambios en la cooperación internacional con la región

La cooperación internacional con Mesoamérica viene experimentando cambios importantes a lo largo de la última década, y la mayoría de estos cambios muestran tendencias consistentes en el tiempo. El primer gran cambio es la salida de los donantes bilaterales regionales europeos. Algunos de ellos tradicionales y otros que llegaron o intensificaron sus tareas luego de la retirada de la cooperación estadounidense posterior al fin de la Guerra Fría y de los conflictos internos en Nicaragua y El Salvador. Todos estos cooperantes (Suecia, Noruega, Dinamarca, Holanda y otros) fueron o son cooperantes de UICN y de ORMA.

Los procesos políticos predominantes en Europa en el sentido de alejarse de la cooperación y volcarse a las agendas de negocios no permiten presumir que la tendencia señalada vaya a revertirse, y menos en el marco de la crisis económica que no termina de diluirse ni parece que vaya a hacerlo a corto plazo.

Por su parte, la cooperación de los Estados Unidos no ha regresado y no parece tener ninguna intención de hacerlo.

Una de las pocas ventanas abiertas de cooperación tradicional ha sido la de la Unión Europea pero, a juzgar por los esfuerzos hechos por ORMA en 2009 y 2010, no parece que esta ventana vaya a abrirse plenamente debido a la complejidad de los procesos de la UE y, a veces, a su limitada transparencia.

Definitivamente esta situación representa una amenaza a mediano plazo para ORMA, y por ello el tema será abordado en detalle más adelante, en la sección de Recomendaciones.

## Cambios en UICN Global

En los últimos cinco años, el Secretariado global ha experimentado una serie de cambios con repercusiones de diferente escala en todas las regiones de la Unión.

Hasta el año 2007, el Secretariado global se estructuró con base a una dirección general a la cual reportaban tres direcciones diferentes: programa, estrategias (relación con donantes y membresía) y operaciones (básicamente, finanzas, recursos humanos y gestión de la información). ORMA tuvo algún grado de interacción con cada uno de dichas direcciones en sus áreas de competencia.

Con el cambio de director general en el año 2007, dicha estructura es reemplazada por una en la cual el director del programa global asume las funciones de director general adjunto, y los distintos programas temáticos se aglutinan en cuatro grupos para simplificar las líneas de reporte al director del programa global. Dichos grupos son los siguientes:

- Grupo sobre Conservación de la Biodiversidad
- Grupo sobre Ambiente y Desarrollo
- Grupo sobre Economía y Gobernanza Ambiental
- Grupo sobre Desarrollo del Programa y Coordinación de Políticas

Todas las demás áreas del secretariado global, que se podrían considerar como de soporte corporativo (Comunicaciones, Membresía, Recursos Humanos, Asuntos Legales, Control Interno, Finanzas, y Donantes), reportan a la dirección general.

Ahora bien, en el Congreso Mundial de Conservación de Barcelona en 2008, se adoptó el programa 2009-2012 titulado “Diseñando un futuro sostenible”. Este programa, que pretende mejorar la articulación del trabajo del secretariado (global y regional) y de las comisiones, se estructura a dichos efectos en 5 áreas prioritarias:

- Conservación de la Diversidad Biológica
- Cambio Climático
- Energía
- Ecosistemas y medios de vida
- Economía y mercados.

La particularidad de este nuevo programa es que, aun cuando el núcleo del mismo continúa siendo la conservación de la diversidad biológica, aborda con mayor detalle que programas anteriores temas que subyacen a la pérdida de la biodiversidad como su vinculación con factores relevantes como la pobreza. Asimismo, este programa “marco” está diseñado para ser implementado a través de redes temáticas establecidas en torno de cada uno de las áreas prioritarias mencionadas más arriba.

La razón de ser de las redes temáticas radica, entre otras, en la búsqueda de una mejor interacción y coordinación entre el secretariado global, las regiones y las comisiones, y marca una tendencia al diseño presupuestario con base a resultados.

Las redes temáticas están coordinadas por un director/a (temáticos). Así, la red de biodiversidad está a cargo de la directora del grupo de Conservación de la Biodiversidad; las redes sobre cambio climático y ecosistemas y medios de vida, están a cargo del director del grupo Ambiente y Desarrollo y las redes de energía y economía y mercados a cargo del director del grupo Economía y Gobernanza Ambiental.

La estructura de estas redes es, en forma simplificada, la siguiente:

- Un grupo núcleo con 5 a 8 integrantes representando a programas globales, regionales y comisiones que participan activamente en la planificación, el aprendizaje, la comunicación, el monitoreo, la movilización de recursos y la interacción con otros grupos;
- Un grupo de implementación, a ser identificado teniendo en cuenta las unidades que han planificado resultados en sus proyectos dentro del áreas programática en cuestión, o que van a apoyar a la implementación de dicha área.
- Un grupo de partes interesadas (*stakeholders*) que será el destinatario del trabajo a ser llevado a cabo dentro del área temática.

Estas redes están destinadas a operar con base en los principios del “programa único” (*One Programme*), promoción de transparencia, eficiencia, comunicación regular, aprendizaje basado en las experiencias, y de implementación para el establecimiento de vínculos sólidos con el resto de la UICN, adaptación e innovación. Cada una de estas redes va a estar apoyada por personal de planta de la UICN en la sede, incluyendo un director temático global y un líder de la red, este último encargado de gestionar la interacción entre los miembros de la red.

Esta estructura de reorganizar los programas temáticos globales en redes no fue concebida con el objeto de alterar las funciones y las estructuras de los programas globales y regionales existentes sino establecer “nodos de capacidad experta (*expertise*)” entre los componentes del programa existentes. Esta estructura permite que funciones como coordinación, administración, monitoreo y evaluación como así también presupuesto podrán ser coordinadas y, de esta manera, tenderse hacia una integración de tipo inter-programática. Finalmente, la vida útil de estas redes está planeada para un período de cuatro años, es decir, por el período que abarca del programa intersesional, al final del cual podrán continuar, ser disueltas o modificadas.

A lo largo de su existencia, la relación entre ORMA y la sede se ha caracterizado por ser no conflictiva. La interacción con las instancias y procesos de la sede es fluida pero, en contra de lo que podría suponerse en virtud de las capacidades técnicas del programa regional, ORMA tiene una escasa participación en las redes y, por tanto, poca influencia en su desarrollo e implementación, con excepción de la participación en las redes de TPA2 y TPA5 (Red de cambio climático, red de economía y mercados).

Vinculado a esto está el tema de que las redes citadas no son del todo abiertas (no son solo mecanismos de coordinación inter-programática) y, existe la percepción de que las mismas se van forjando como silos en donde la información no fluye en forma efectiva, no se sabe lo que ocurre dentro de ellas y, que si uno no está dentro de ellas se pierden oportunidades estratégicas.

Más allá de las redes temáticas, el personal de ORMA está fuertemente involucrado en diversas tareas. Así la directora regional integró el GMT (Global Management Team) en 2008 y 2009, la directora de operaciones participó en el diseño del ERP y recursos humanos, y otras personas participan en los grupos de finanzas y de membresía.

En otro orden de cosas pero íntimamente vinculado a la relativamente escasa participación de ORMA en procesos como los descritos, está la percepción de que la presión de la sede en cuanto a solicitud de información, envío de informes y controles respecto a las actividades de la oficina ha ido *in crescendo*, sin una idea clara sobre el carácter de estas prácticas, dejando una impresión poco clara de si se trata de mecanismos de control o de retroalimentación de datos y diseño de programas actividades y reportes para la organización en general. Un aspecto positivo importante a destacar en esta amplia serie de auditorías internas y externas realizadas a ORMA y sus componentes es que ninguna ha informado de novedades o hallazgos importantes que requirieran de acciones inmediatas, o sea han confirmado y ratificado el adecuado manejo administrativo y financiero de ORMA.

### Reseña histórica y cambios recientes en ORMA

ORMA (Oficina Regional para Mesoamérica) fue establecida inicialmente como ORCA (Oficina Regional para Centroamérica) en 1988 con mandato en la región centroamericana, luego de un par de años de acciones exploratorias y de establecimiento de proyectos de la UICN en la región.

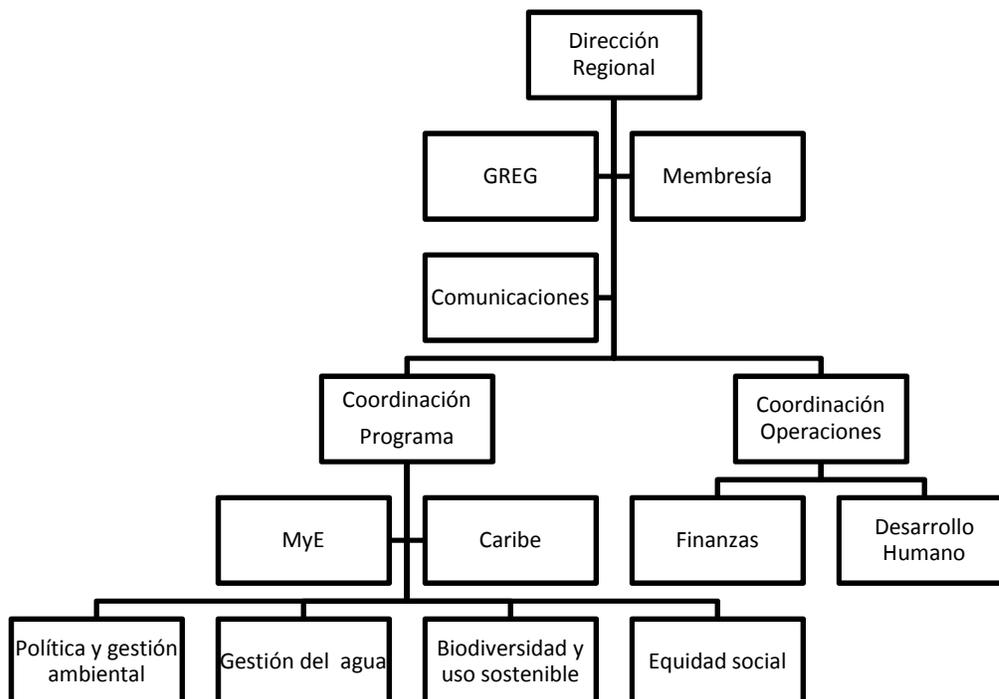
Con la regionalización y descentralización de la UICN en 1994, el llamado Representante Regional de los primeros años pasó a llamarse y a funcionar como Director Regional y la Oficina ganó en autonomía gracias a dicho proceso. Asimismo, al incorporar a México en su región de mandato, la Oficina extendió el mismo a la región mesoamericana y adaptó sus siglas de ORCA a ORMA.

Desde el inicio de la regionalización hasta la fecha, ORMA ha tenido dos Directores Regionales: Enrique Lahmann y Grethel Aguilar. El cambio de uno a otro ocurrió a inicios de 2005, luego de la Asamblea General de la UICN en Bangkok. En los últimos 5 años se han realizado varias tareas de reorganización interna de la Oficina, a partir de los estudios y recomendaciones realizados en 2005 por una empresa especializada (Innova) contratada a tal fin.

Los principales procesos realizados en esta reorganización interna son:

- Establecimiento del GREG (Grupo Regional de Gerencia) como instancia de coordinación y análisis de las operaciones, problemas y oportunidades de ORMA, como apoyo a la Dirección Regional. El GREG se reúne mensualmente en forma regular y en forma extraordinaria cuando es convocado. En el mismo participa el personal directivo y los coordinadores de las diferentes unidades técnicas, de apoyo y administrativas de ORMA.
- Establecimiento de dos Coordinaciones a nivel directivo: la Coordinación de Programa y la Coordinación de Operaciones . Estos Coordinadores reportan a la Directora Regional conformando la plana directiva de ORMA.
- Establecimiento formal de la Unidad de monitoreo y evaluación, dentro de la Coordinación de Programa, responsable de las tareas específicas de monitoreo, evaluación e informes.
- Organización de las unidades programáticas en 4 Unidades: Biodiversidad y uso sostenible, Gestión del agua, Equidad social y Políticas y gestión ambiental. La unidad de Equidad social fue desactivada temporalmente en 2010 y se encuentra en proceso de redefinición y reorganización.
- Históricamente las Unidades de ORMA (o Programas o Áreas Temáticas, como se las llamó en el pasado) han trabajado en forma aislada una de otra. El financiamiento basado en proyectos y la necesidad permanente de asegurar la supervivencia de cada equipo explica esta modalidad de trabajo. En los últimos años se han dado gradualmente algunos procesos de coordinación y trabajo conjunto entre las Unidades que están ayudando a que las mismas actúen con mayor coordinación.
- En este período se dió también un proceso de crecimiento extraordinario del presupuesto y operaciones de ORMA que luego se estabilizó en un nuevo nivel que duplica a los de 2005 en ambos aspectos. Este crecimiento presupuestario se expresa claramente también en el aumento del personal de ORMA que pasó de unos 25 funcionarios a más de un centenar distribuidos aproximadamente en partes iguales entre la sede regional y los países de la región.
- Asimismo, y a pesar de la crisis económica global y de las circunstancias desfavorables en el contexto descriptas anteriormente, ORMA ha logrado asegurar su situación presupuestaria para los próximos dos años (2011-2012), lo cual es un logro muy importante en la presente coyuntura.

El organigrama actual de ORMA presenta la siguiente forma:



### 3.2 CAPACIDAD INSTALADA

El tema de la capacidad instalada de ORMA debe analizarse desde varias perspectivas. En concreto, en esta revisión se consideraron 5 aspectos:

- Modalidades de intervención
- Posicionamiento o nicho de la organización
- Valor agregado por ORMA
- Alianzas estratégicas
- Planificación

#### Modalidades de intervención

ORMA combina varias modalidades de intervención según las unidades y proyectos y los espacios y escalas de intervención. La variabilidad de modalidades hace que en este tema el accionar de la organización sea disperso. A continuación se describen estas modalidades y algunas situaciones que explican su dispersión.

Las diferentes modalidades de intervención incluyen, por ejemplo,:

- Unidad de Política y Gestión Ambiental: formación de base social y desarrollo de la capacidad de incidencia en políticas con base en grupos indígenas y grupos de jóvenes. Incidencia directa sectorial en los sectores de transporte y economía social.
- Unidad de Biodiversidad y Uso Sostenible, basada en desarrollo de empresarialidad y acceso a mercados, y también su proyecto Alianzas que se orienta a construir sostenibilidad en el terreno vía formación de plataformas locales alrededor de consorcios de organizaciones locales.
- Unidad de Gestión del Agua, cuyas modalidades combinan empoderamiento de grupos de base, asistencia técnica puntual a Gobiernos a solicitud de ellos e incidencia política temática.

La incidencia vía comunicaciones está aún en proceso de redefinición. Hay esfuerzos individuales de las distintas Unidades por diferentes medios con cierto predominio de las acciones a través de sitios Web e Internet, y un esfuerzo institucional a nivel de la Oficina Regional que se encuentra todavía en condiciones de debilidad debido a las limitaciones de recursos y a la carencia de una estrategia clara para actuar sin recursos o con recursos escasos. Estos esfuerzos en comunicaciones incluyen el trabajo en las redes sociales, o sea más allá del sitio Web, como los realizados con el EcoBook y los sitios web interactivos como el de Pacto por la Vida y Confluencias. Algunos proyectos están incursionando en herramientas nuevas como el video comunitario a nivel de las comunidades locales que trabajan con los proyectos.

ORMA tiene una Unidad de membresía destinada a coordinar acciones con la membresía y a mantener un flujo básico de información entre esta y el Secretariado. También hay distintas modalidades de intervención respecto a la membresía que incluyen desde el acceso a fondos concursables (principalmente del proyecto Incidencia, pero también de Alianzas) hasta el involucramiento en proyectos de campo (Alianzas, proyectos de la Unidad de Agua y también de la de Biodiversidad).

A nivel de Comisiones la incidencia de ORMA es limitada y se restringe a mantener puntos focales en el Secretariado con fines de coordinación. La unidad de membresía presta algunos servicios básicos de información a las Comisiones. Sin embargo, el accionar de las Comisiones de la UICN en la región es muy limitado y de impacto relativamente bajo.

Finalmente es necesario señalar que las modalidades de intervención de ORMA están influenciadas de manera significativa por las formas de financiamiento. En este sentido, ORMA funciona casi completamente con base en proyectos, con aportes muy limitados de fondos irrestrictos por parte de la Sede central. Esta modalidad de financiamiento hace que las modalidades de intervención estén muy influenciadas por las condiciones de los contratos que se establecen con las agencias de cooperación y otros financiadores, lo que lleva a un abanico de modalidades ad-hoc que resulta algo disperso pero que es difícil de armonizar dadas las limitadas posibilidades de ORMA de decidir acerca de sus modalidades de intervención. Este tema se aborda con más detalle en el Capítulo 3.3 Desempeño de ORMA, en la sección de Relevancia del Programa.

## Posicionamiento y nicho institucional

El posicionamiento institucional de ORMA varía según los temas, sectores y países. En general la UICN es reconocida regionalmente en los temas clave de sus Unidades, mientras que a nivel nacional dicho posicionamiento varía en función de la presencia de proyectos y, principalmente, de actividades de campo de esas mismas Unidades.

Dado que ORMA tiene su accionar enfocado en un número limitado de programas y temas, esto hace que su posicionamiento sea fuerte en esos temas y se haya constituido en un actor irremplazable de los procesos que se adelantan en esos temas (biodiversidad, recursos hídricos, cambio climático y otros), especialmente a nivel regional. Este aspecto es importante de destacar en un período en que la crisis económica ha llevado a la drástica reducción de la presencia en la región de otras organizaciones internacionales de conservación como TNC, CI y WWF.

Este posicionamiento heterogéneo y también algo disperso es consistente con las distintas modalidades de intervención y con el tipo de financiamiento.

Su principal desventaja es la dispersión a escala nacional, o sea la falta de consistencia en el posicionamiento institucional y temático en los distintos países de la región. Sin embargo, tiene las ventajas de responder a necesidades concretas y de mantener un nivel básico de eficiencia de las operaciones, ya que se minimiza el financiamiento de posiciones y acciones para los que no se cuenta con financiamiento externo.

Es importante señalar que estas características no son específicas y únicas de ORMA sino que son comunes a la mayoría de las Oficinas Regionales de la UICN, o sea es una característica sistémica de los programas regionales de la Unión.

Más que analizar si esta es una buena o mala característica, es importante remitirse a las razones que llevan a la misma y a la dificultad que presenta pretender cambiarlas radicalmente sin modificar las causas que la originan. En otras palabras, ORMA y la mayoría de los Programas regionales de UICN están basados en el financiamiento de proyectos, y esta modalidad lleva necesariamente a intervenciones dispersas y a posicionamientos institucionales heterogéneos. Por lo tanto estos últimos pueden mejorarse solo hasta cierto nivel, a menos que se cambie la base de financiamiento lo que ha resultado extremadamente difícil para los programas regionales.

Aceptando entonces las limitaciones establecidas por la modalidad de financiamiento, el desafío a enfrentar es como reducir la dispersión al tiempo que se mantiene la variabilidad propia del financiamiento basado en proyectos. En tal sentido surge de esta revisión una propuesta de reforzar el trabajo conjunto a nivel directivo, aspecto que se presenta más adelante en el Capítulo 3.4 Viabilidad financiera, en la sección Coordinación Programa-Operaciones y en las Recomendaciones.

## Valor agregado de ORMA a la región mesoamericana

ORMA agrega valor a la región mesoamericana en varios aspectos, debido en parte a que todavía es la única organización de conservación basada en miembros gubernamentales y no gubernamentales. Esta característica de la UICN en general, y por lo tanto de ORMA, permite a esta última asumir un papel de plataforma o espacio neutral de encuentro entre diferentes sectores, a veces con intereses o preocupaciones divergentes. Este reconocimiento que tiene ORMA como plataforma neutral le ha servido para mediar o participar en numerosos procesos regionales y nacionales y es un valor agregado por ORMA a la institucionalidad y la gobernanza a varios niveles.

Como resultado de lo anterior y de las capacidades técnicas existentes en ORMA, es bastante evidente que esta Oficina tiene un buen nivel de acceso a las instancias y procesos de carácter regional centroamericano. América Central es una región que tiene un sistema regional muy desarrollado que congrega intereses y decisiones de los países que la integran en una variedad de temas políticos, económicos, sociales y ambientales, y ORMA es un actor importante, activo y reconocido en este último sector.

A nivel nacional el nivel de acceso e influencia de ORMA en las instancias y procesos nacionales es más heterogéneo, tanto a nivel de país como de sectores dentro del país. En países como Costa Rica y Guatemala el acceso e influencia es bastante alto, debido en un caso a la presencia de la Sede regional y en el otro a los numerosos proyectos que ORMA desarrolla en el país. En los otros países de la región la influencia es mucho más limitada aunque obviamente ORMA siempre tiene la capacidad y posibilidad de proyectar su posicionamiento regional dentro de cada uno de los países.

En todas las instancias ORMA proyecta la voz del Secretariado de la UICN. En este sentido es importante recordar que la UICN es una Unión de organizaciones civiles y gubernamentales (Membresía) que tiene un Secretariado que pone en práctica un programa aprobado por la Membresía y que tiene también grupos de expertos afiliados en forma personal a la Unión y organizados en Comisiones. La Unión se gobierna a través de una Asamblea General de Miembros que elige un Consejo para que la gobierne en los períodos de 4 años entre Asambleas. Este Consejo es quien representa a la Unión e instruye a la conducción del Secretariado (Dirección General) para la realización de distintas tareas.

En tal sentido, ORMA es una instancia organizativa del Secretariado y lleva la voz de este sector. Los miembros se expresan a través de los Comités Nacionales de UICN, de los Consejeros Regionales y finalmente por medio del Consejo y la Asamblea. Esta estructura compleja no conlleva dificultades o problemas en las instancias y posiciones técnicas, pero la situación es diferente cuando se trata de temas políticos y es en esos casos específicos en que es conveniente recordar esta estructura, tema que ORMA maneja de manera excelente.

### Valor agregado de ORMA a la UICN

El valor agregado de ORMA a la UICN se aborda en esta sección desde la perspectiva de que ORMA (y el Secretariado de la UICN en general) es solamente un componente de un conjunto que contiene a los miembros de la UICN y a las Comisiones, cuyo accionar como conjunto, como Unión, se expresa, planifica y ejecuta a través del Programa de la UICN. Por tanto al analizar el valor agregado de ORMA a la UICN es necesario considerar que agrega ORMA al Secretariado en general, al accionar de sus miembros y al Programa de la UICN como expresión general del quehacer de la Unión.

En términos de Unión, podría decirse que el trabajo de la UICN se asienta, fundamentalmente, sobre cuatro premisas que constituyen su propuesta de valor:

- La UICN ofrece un conocimiento creíble y confiable y sólidas capacidades técnicas
- La UICN genera consensos y acuerdos de colaboración para la acción
- La UICN tiene un alcance mundial y estratégico
- La UICN representa a la Naturaleza en la Organización de las Naciones Unidas.

Teniendo en cuenta estas cuatro ventajas comparativas, en Mesoamérica y el Caribe la UICN cuenta con una ventaja comparativa para capitalizar su experiencia a nivel global con los aportes del trabajo en la región. Hay organizaciones miembros en 17 países, cuatro Estados miembros y, en su conjunto, Mesoamérica y el Caribe representa el 9% de la membresía total de la organización; ORMA tiene una probada experiencia y capacidades técnicas instaladas en su oficina regional y en los proyectos de campo que han generado no solo conocimiento sino también consensos y acuerdos de colaboración en la región y que se han materializado, por ejemplo, en el incremento de las áreas protegidas, el fortalecimiento de la participación de la sociedad civil en la gestión de los recursos, la promoción de la equidad, la buena gobernanza de los recursos naturales y el fortalecimiento institucional tanto a nivel nacional y regional.

El trabajo de la UICN en la región se ha caracterizado por una combinación de proyectos de campo e influencia en agendas políticas regionales y nacionales. En este sentido y, habida cuenta de la credibilidad del programa regional, el posicionamiento político adquirido, en particular, en los últimos años, y las características de su membresía, ORMA se encuentra en una buena posición para hacer realidad los objetivos de su programa a nivel regional y, a través de él, del programa global de la UICN, en cuanto a influir estrategias, políticas y prácticas no solo en temas tradicionales como conservación de la diversidad biológica sino también en cuestiones como la adaptación al cambio climático, los mercados verdes y la energía.

En Mesoamérica, la UICN cuenta, además de la Oficina Regional, con varias instancias que permiten, junto a su membresía, conducir su acción e influir las agendas políticas nacionales y regionales, entre ellas, el Foro Regional, los Comités Nacionales de miembros, el Comité Mesoamericano y el GRUDESCO.

Esta capacidad como Unión que evidencian ORMA y la membresía mesoamericana de la UICN incide en procesos e instituciones regionales tales como la Comisión Interamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD), el Centro Regional de Recursos Hidráulicos (CRRH), el Centro de Prevención de Desastres Naturales de América Central (CEPRENAC), para mencionar algunos. Es a través de esta acción conjunta que ORMA incide no solamente en la región mesoamericana, como se describe en la sección anterior, sino también dentro de la misma UICN en la figura de su constituyente principal: las organizaciones miembros.

En lo que a su relación con los programas globales de la organización respecta, la región denota una razonable capacidad para trabajar en conjunto con programas globales. Tal el caso de los programas de agua, bosques y derecho ambiental. Ello no obstante, esta capacidad de trabajo conjunta con programas globales se encuentra limitada por las disfuncionalidades estructurales propias de la organización respecto a la recaudación de fondos y a la inexistencia de protocolos claros de operación en consorcios no solo a nivel interno dentro de las oficinas sino también a nivel externo entre programas.

### Alianzas estratégicas

Si bien la palabra “alianzas” se refiere a interacciones entre distintas organizaciones, en el caso de UICN y de ORMA como parte de la Unión es necesario hablar de alianzas a dos niveles: alianzas internas y alianzas externas.

Las alianzas internas corresponden al trabajo conjunto entre unidades de la misma UICN y caben tanto dentro de ORMA (alianzas entre unidades) como entre unidades de ORMA y unidades de otras partes de la UICN (sede, unidades globales descentralizadas y/u otros programas regionales).

En los términos descriptos hay bastantes alianzas internas (o interacciones) dentro de ORMA o entre ORMA y otras unidades de UICN. Sin embargo este tipo de alianzas no parece estar llevando a acciones a largo plazo, de fortalecimiento mutuo y de profundización de las relaciones e influencia mutua entre diferentes unidades.

Por ello es que es necesario conceptualizar un tipo de alianzas que vayan más allá de las interacciones; a falta de mejores palabras en este informe nos referiremos a este nuevo tipo de alianzas a desarrollar con el nombre de “alianzas estratégicas”. A diferencia de las alianzas tradicionales estas alianzas estratégicas no son comunes ni en ORMA ni en la UICN en general, y este es un aspecto que debe desarrollarse.

Hay algunos procesos que puede tomarse como casos en desarrollo de estas alianzas estratégicas a fin de comenzar a perfilar algunas características básicas. Una de ellas es la que se está desarrollando entre la Unidad de Gestión del agua y el Centro de Derecho Ambiental (ELC, Bonn), la que ha logrado algunos resultados.

Basado en esta y otras experiencias es que se puede decir que una Alianza estratégica necesita acordar un objetivo común, reconocer y respetar los distintos intereses de sus integrantes y tener un mecanismo de control del funcionamiento de la alianza y de sanción de las trasgresiones a dicho funcionamiento que debe ser efectivo e implacable. Además necesita tener una estrategia de crecimiento y de coordinación. En función de estas características es fácil diferenciar a una alianza estratégica de los mecanismos usuales de interacción entre unidades internas y entre estas y socios institucionales que son muy comunes en la UICN.

La escasez de estas alianzas estratégicas debe ser un tema de reflexión para ORMA y para la UICN, sobre todo cuando se quieren realizar acciones integradas, multi-disciplinarias, multi-escala y otras características similares que involucran a diferentes unidades del Secretariado y de la Unión.

La promoción de las alianzas estratégicas a nivel interno de ORMA y de UICN requiere de una política, un protocolo explícito, un mecanismo de verificación y un mecanismo de sanciones que no existen actualmente ni en ORMA ni en la UICN, y que deben establecerse si se quieren desarrollar alianzas estratégicas internas

como mecanismo para ganar relevancia, impacto y visibilidad para atraer financiamiento. Este proceso formalizado ayudaría, con el tiempo, al desarrollo de una nueva cultura de alianzas dentro de la organización que actualmente solo es embrionario.

En lo que hace a alianzas estratégicas externas, la situación es similar, o sea ORMA no tiene alianzas estratégicas, sino alianzas comunes, contratistas, beneficiarios y relaciones cordiales con competidores. Esta situación es coherente con lo expresado anteriormente, o sea si existen pocas alianzas internas, no hay razones para esperar que abunden las alianzas estratégicas externas.

Sin embargo, en este momento hay varios procesos importantes con gran potencial para establecer alianzas estratégicas que se deberían cultivar, como por ejemplo con la FGRA, con organizaciones indígenas de la región, con organizaciones gubernamentales de países donde se tiene influencia como Guatemala y Costa Rica, y otras.

### Planificación, monitoreo y evaluación

Todas estas tareas se realizan bien en ORMA y en sus Unidades. La planificación de ORMA es buena y está bien alineada con el Programa Único (*One Programme*) de la Unión y con el Programa Mesoamericano elaborado en conjunto con la membresía de la región y aprobado por esta antes de integrarse al Programa de la UICN aprobado por la Asamblea General.

Las tareas de monitoreo, informes y evaluaciones son realizadas por cada una de las Unidades por su cuenta e integradas a nivel de ORMA por la Unidad de monitoreo y evaluación que se encuentra dentro de la Coordinación del Programa.

ORMA cumple en forma regular y apropiada con los distintos requerimientos establecidos por la Sede central de la organización y también con los cooperantes que financian sus diferentes proyectos. Un aspecto a considerar en la reflexión sobre este tema es que la planificación no solo debe preocuparse por la alineación con el Programa Único (*One Programme*), ligar resultados con indicadores e incluir los aspectos operativos (presupuestos, recuperación de costos, overhead y otros) como se hace actualmente, sino que esos aspectos deben integrarse. En otras palabras en ORMA se hacen adecuadamente las tareas antes mencionadas pero se hacen en forma aislada, lo técnico por una parte y lo administrativo-financiero por otra. Si bien esta es la práctica corriente en la UICN en este aspecto ORMA está en condiciones de adelantarse un paso e integrar los procesos, lo cual redundará en una operación más efectiva y eficiente.

Más aún, los procedimientos de monitoreo y control deben incluir estos aspectos operativos y no limitarse solamente a la verificación de los resultados técnicos. El desarrollo y seguridad de ORMA dependen tanto del logro de los compromisos establecidos con los cooperantes (resultados, indicadores, etc.) como de la recuperación adecuada de costos y la buena negociación de aspectos presupuestarios más allá de las necesidades propias y específicas del proyecto propuesto.

### **3.3 DESEMPEÑO DE ORMA**

#### Relevancia del Programa de ORMA

En el análisis de la relevancia del Programa de ORMA es necesario partir de un hecho fundamental: ORMA trabaja en aquellos aspectos que son relevantes para el programa de la UICN aprobado por los miembros y para sus financiadores, ya que no tiene fondos propios para decidir por su cuenta qué hacer.

EL Programa de la UICN y también el de ORMA es el mínimo común denominador de todas las actividades que realiza, pero ni UICN ni ORMA financian ese Programa, sino que las acciones son financiadas por diferentes cooperantes. La acción de ORMA resulta entonces de la negociación entre los intereses de la UICN expresados en el Programa Mesoamericano y los intereses de los cooperantes y otros financiadores.

Debido a esto no tiene mucho sentido hacer un contraste exhaustivo entre lo que hace ORMA y lo establecido en los Programas o los temas críticos de la problemática de la región, ya que la autonomía de decisión de ORMA es limitada, de la misma manera que lo es para la mayoría de los Programas Regionales de la UICN. Puede proponer y negociar, y hasta puede decidir no aceptar lo que resulta de la negociación, pero no puede decidir autónomamente qué hacer.

Habiendo establecido este aspecto básico, se puede decir que la acción de ORMA es relevante y bien conectada al Programa Mesoamericano, aunque obviamente no cubre todas sus áreas. También es relevante para distintos aspectos de la problemática regional en la medida en que tanto ORMA como sus cooperantes intentan ser relevantes a dicha problemática.

En general, puede decirse que normalmente las organizaciones que ejecutan sus mandatos a través de la ejecución de proyectos financiados por terceros tienen acciones relevantes para la realidad en que operan, debido justamente a ese interés común en la relevancia que tienen tanto la organización ejecutora como quienes la financian. Los mayores riesgos de irrelevancia los tienen las organizaciones gubernamentales y civiles que trabajan con financiamiento propio y asegurado ya que son las que pueden tener menos mecanismos de contraste y verificación de la relevancia de sus actividades respecto a la realidad en que están inmersas.

### Efectividad

El Programa de ORMA es efectivo, entendiendo por efectividad la relación entre lo planificado y lo logrado. Como ya se dijo en una sección previa, la planificación de los proyectos y unidades de ORMA y de la Oficina en general son buenas, así como los procesos de ejecución y de monitoreo y evaluación.

Los sistemas establecidos hacen que, en general, las acciones planificadas se ejecutan, los productos comprometidos se generan y los resultados esperados se logran, o sea ORMA es una estructura efectiva de ejecución de actividades y tiene un buen desempeño. Gracias a ello es que sigue atrayendo el interés de los cooperantes y manteniendo los flujos de financiamiento que le han permitido crecer y mantenerse estable pese a las adversidades del contexto

### Incidencia

Una revisión estratégica como la realizada no tiene posibilidades de estimar o medir el impacto de ORMA en la región. Más aún, probablemente cualquier estimación que se quisiera hacer de dicho impacto terminaría haciendo énfasis en los procesos en que ORMA ha tenido incidencia, ya que los impactos (entendidos como los cambios a nivel social o ambiental en la región y/o en sus países) resultan de la conjunción de esfuerzos distintos actores y sectores y por lo general es muy difícil (y hasta fútil) tratar de distinguir qué porción de dichos cambios pueden atribuirse a tal o cual actor. Por ello, el trabajo de la revisión estratégica se ha orientado hacia el análisis de la incidencia o influencia de ORMA.

ORMA tiene incidencia o influencia en una variedad de sectores, dentro y fuera de la UICN, lo que hace necesario abordar ambas esferas por separado, tal como se presenta a continuación.

#### Dentro de la UICN

##### Membresía

Las relaciones con los miembros y las estructuras regionales y nacionales de la membresía son buenas. Se registran algunas quejas menores que no ameritan ser mencionadas en este Informe.

La membresía ha participado activamente en las distintas convocatorias del proyecto Incidencia y también en las del proyecto Alianzas, y están ampliamente satisfechos con estas posibilidades. También hay participación de la membresía local en las acciones de los proyectos de campo de las distintas Unidades (proyectos Tacaná,

Cahoacán, LLS (Bosques, paisajes y medios de vida), Gobernanza para la adaptación al cambio climático y otros).

Un aspecto destacado por los miembros es el proceso impulsado por ORMA y el proyecto DANIDA Cambio climático en 2009 de involucrar a la membresía de los diferentes países en los procesos de preparación para la COP de Cambio climático en Copenhague que culminó en la participación de una delegación de miembros en la misma.

También hay un reconocimiento de los miembros al trabajo de información orientado a ellos por medio de la Unidad de membresía y la de Comunicaciones.

Es muy interesante señalar que, a partir de la promoción del trabajo de los Comités Nacionales de Miembros realizada por ORMA, se ha logrado una auténtica apropiación de dichos espacios por parte de los miembros en varios países. En ellos los miembros se han apoderado completamente de sus Comités, los que funcionan de manera autónoma, regular y efectiva sin mayor soporte o involucramiento por parte de ORMA.

La membresía mexicana, organizada en su respectivo Comité, trabajó activamente para lograr la incorporación de México como Estado Miembro de la UICN. A partir de la concreción de este logro se están dedicando en la actualidad a cabildear y gestionar el establecimiento de alguna presencia permanente del Secretariado de UICN (ORMA) en el país.

Finalmente cabe destacar que en Noviembre de 2010 el Consejo de la UICN aprobó la creación del Comité regional de Miembros del Caribe a partir de las gestiones realizadas por ORMA y la Coordinadora de la Iniciativa Caribe.

Todo lo anterior lleva a la conclusión de que la interacción de ORMA y la membresía mesoamericana de la UICN sigue funcionando de manera activa y apropiada y crea oportunidades para una mayor intensidad y profundidad de las mismas, la cual tal vez debería entrar en el marco de alianzas estratégicas específicas.

Finalmente cabe remarcar que Mesoamérica ha sido una de las regiones pioneras en el trabajo conjunto con la membresía y que tiene todavía un amplio espacio de oportunidades para seguir innovando y abriendo rumbo en este tema dentro de la Unión.

## Comisiones

Así como el trabajo con la membresía es activo y muestra innovaciones constantes, el accionar regional de las Comisiones pasa inadvertido debido a su bajísima intensidad. ORMA provee algunos servicios básicos a las Comisiones a través de la Unidad de Membresía, pero la movilidad y actividad de las Comisiones es muy limitada y ocupa un nivel de prioridad bajo en ORMA.

Estas características del accionar regional de las Comisiones no es específico de ORMA sino que es sistémico de la Unión. En general parece evidente que la UICN todavía no ha logrado encontrar la fórmula para lograr un accionar activo de sus Comisiones a escala regional.

## Relaciones con la Sede central de la UICN

Las relaciones de ORMA con las unidades de la sede y las unidades globales descentralizadas es muy variable y se resumen en el siguiente cuadro. Este Cuadro ilustra lo dicho acerca de la variabilidad de estas relaciones.

También sirve para resaltar una vez más el tema de la importancia de las alianzas internas, ya que pocas de estas relaciones llegan a esta categoría de “alianza interna”, aún entre las calificadas como Buenas.

PROGRAMA/UNIDAD	INTERACCIÓN		
	Buena	Adecuada	A ser desarrollada
<b>Grupo Conservación de la Biodiversidad</b>			
Especies			X
Especies Invasoras			X
Áreas Protegidas			X
Patrimonio Mundial		X	
<b>Programa Marino y Polar</b>			
Marino			X
<b>Grupo Ambiente y Desarrollo</b>			
Bosques	X		
Manejo de Ecosistemas			X
Agua	X		
Política Social		X	
Género		X	
Cambio Climático	X		
Pobreza			
<b>Grupo Economía y Gobernanza Ambiental</b>			
Negocios y Biodiversidad			X
Economía Ambiental			X
Derecho Ambiental	X		
Energía			X
Mercados		X	
TRAFFIC			X
<b>Grupo Programa y Política</b>			
Política	X		
Ciclo de Programa	X		
<b>Apoyo Corporativo</b>			
Recursos Humanos	X		
Membresía	X		
Alianzas estratégicas			X
Asuntos Legales		X	
Comunicaciones			X
Finanzas	X		

#### Presencia en las redes internas (TPA)

La presencia de ORMA en las redes internas es limitada y solamente dos personas son citadas como activas en ellas (Pascal Girot y Arturo Santos). En gran medida esto se debe a que el staff técnico de ORMA es poco numeroso. Solo hay 3 Unidades y la cantidad de gente con capacidad para interactuar significativamente en las redes internas apenas supera la media docena de personas.

Obviamente la situación descrita en el párrafo anterior lleva a preguntarse cuál es la proporción de senior staff que una Oficina como ORMA puede comprometer en procesos globales sin afectar su capacidad de desempeño regional. Más aún, existe una debilidad adicional en cuanto a la limitada capacidad del Secretariado para interactuar en los idiomas oficiales de la Unión. Todos estos aspectos se combinan a la hora de analizar procesos globales que requieren compromiso y dedicación de todos los que deben participar, o sea Sede y regiones.

## Fuera de la UICN

La incidencia de ORMA fuera del ámbito de la UICN se da por tres medios: comunicaciones, operaciones y asistencia técnica.

En lo que hace a comunicaciones ya se presentó un primer análisis del tema en la sección de Capacidades, en la que se explicaron las diferentes tareas que realizan los grupos de comunicaciones de las diferentes Unidades y el de ORMA. En general se puede decir que el trabajo de comunicaciones de este conjunto tiene un nivel aceptable y que, como casi siempre en temas de comunicaciones públicas, hay espacio para mejorar pero esto requiere financiamiento adicional que no se dispone.

La mayor incidencia de ORMA en los espacios externos a la UICN se da por medio de las acciones de sus Unidades y Proyectos ya descriptos. Esta incidencia tiene un alcance temático que coincide con los temas que trabajan las Unidades y un alcance geográfico y de diferentes escalas que también coincide con ellas. Un espacio de incidencia importante en que ORMA ha incursionado solamente de forma ocasional es el del dictado de cursos de capacitación y obviamente aquí habría importantes oportunidades. Sin embargo, es necesario reconocer que ORMA se dispone de ninguna estructura específica para tareas y que las mismas se incorporan pocas veces como actividades dentro de las propuestas de proyectos.

El tercer medio es el de la venta o provisión de servicios de asistencia técnica. En algunos casos estos están ligados al accionar de Unidades y Proyectos, pero también se presentan regularmente oportunidades para realizar consultorías y actividades similares para proveer de servicios expertos (*expertise*) en distintos temas.

### **3.4 VIABILIDAD FINANCIERA**

La viabilidad financiera actual de ORMA es buena. El presupuesto 2011 está totalmente cubierto por proyectos C, o sea no presenta riesgo alguno, y para el 2012 se encuentra ya cubierto en un alto porcentaje (65%) también con proyectos C. En otras palabras ORMA no presenta riesgos financieros a corto plazo (2011-2012). Como es normal en UICN este análisis se realizó a partir del estudio de la lista ABC. Es destacable que este nivel de estabilidad es que ha sido logrado sin cambios en el *core funding* de la Oficina que permanece sin cambios desde 2007.

La viabilidad financiera a mediano plazo es menos segura dados los cambios en el contexto de la cooperación mencionados anteriormente en la sección de Contexto. Afortunadamente ORMA cuenta con una ventana de oportunidad de al menos dos años para enfrentar estos riesgos y ello requiere básicamente de ampliar el perfil de ingresos de la Oficina. Este tema se detalla con amplitud en las Recomendaciones.

La viabilidad financiera no depende solamente de los ingresos sino también de otros factores (costos de la estructura, satisfacción del personal, recuperación de costos y otros) que se analizan a continuación.

#### Estructura operativa y gerencial.

La estructura, producto de la reorganización de 2006 completada en 2008, es adecuada. Todos los temas operativos y programáticos están bien cubiertos. No hay áreas vacías ni sectores hipertrofiados. La estructura satisface bien y sin excesos las necesidades de ORMA y el Programa. Hay un área técnica inactiva que es la de Equidad Social que fue inactivada debido a la falta de financiamiento.

#### Recursos humanos

Hay buena relación con la Unidad de Recursos Humanos de la Sede Central que prestó varios apoyos, habiéndose completado exitosamente la estructuración de los grados y la homologación salarial.

No hay conflictos significativos de personal. Los procesos de capacitación son limitados y ad-hoc por razones de presupuesto. No se usan bonificaciones ni premios económicos.

## Coordinación Programa-Operaciones

### Coordinación de Programa.

Se estableció la unidad de MyE dentro de esta Coordinación. Las tareas de planificación, monitoreo, evaluación e informes se cumplen en forma regular y satisfactoria en términos clásicos. Es necesario un trabajo conjunto más intenso con la Coordinación de Operaciones (ver detalles más adelante).

### Coordinación de Operaciones.

Se estableció como producto de la reorganización. Funciona bien, es esencial en términos de gerencia financiera a mediano plazo, o sea un conjunto de tareas completamente distintas a las de contabilidad. Como se dijo, es necesario un trabajo conjunto más intenso con la Coordinación de Programa (ver detalles más adelante).

### Programa-Operaciones.

El organigrama de ORMA presenta una falencia que se traduce luego en debilidades de funcionamiento. Esta falencia es que el organigrama muestra a Operaciones y Programa como procesos paralelos que se unen a nivel de la Dirección Regional, cuando en realidad ambos atienden aspectos complementarios e indivisibles de la misma realidad de funcionamiento de la oficina y sus programas y proyectos.

El punto crítico en que confluyen ambas Coordinaciones es la viabilidad financiera del programa a corto y mediano plazo. Mientras la estructura de financiamiento siga estando basada en proyectos, el tema de recuperación de costos (*cost recovery*) es crucial para ORMA y es un tema común a Operaciones y Programa. El desempeño de ORMA ha ido mejorando y en la actualidad tiene un muy buen nivel (el segundo mejor entre las Oficinas Regionales) y la estabilidad financiera de ORMA se debe en buena medida a este buen desempeño.

Sin embargo la insistencia en este tema nunca es excesiva y ORMA debe seguir haciendo esfuerzos deliberados para mantener y hasta mejorar su desempeño actual en este aspecto. La recuperación de costos no se puede hacer si no ha sido construida dentro de las propuestas antes de que estas se envíen. Es inútil tener proyectos con grandes presupuestos si no es posible recuperar fondos para ORMA a partir de los mismos, especialmente en épocas de overheads decrecientes. Esta tarea solo puede ser hecha en conjunto entre Programa y Operaciones, tanto a la hora de planificar proyectos como de ejecutarlos y concretar las recuperaciones.

Este tema se liga con el del Sistema de Aprobación de Proyectos exigido recientemente por la Sede y que demanda que ORMA refuerce o reactive su Sistema de revisión de propuestas de proyectos donde deben contemplarse estos aspectos analizados arriba. También es importante que los procesos de monitoreo y evaluación hagan un seguimiento apropiado de la recuperación de costos.

## Obsolescencia del rígido esquema anual que rige las operaciones financieras de UICN y ORMA

Un tema que surgió claramente en la revisión es el de las limitaciones que impone el sistema rígido de operaciones financieras anuales de la UICN y por tanto de ORMA.

Los ciclos financieros de UICN (y ORMA) son estrictamente anuales en todos sus aspectos (presupuestos, ejecuciones, déficits y superávits). No es posible moverse fuera del marco anual, ahorrar en los años buenos para usar estos ahorros en los malos es posible pero no fácil, etc.

Esta rigidez impide planificar y realizar inversiones y proyecciones a mediano plazo (2-3 años) lo cual repercute negativamente en las perspectivas de sostenibilidad y otros temas relacionados con esta, las cuales son cruciales para trabajar seriamente el tema de viabilidad y seguridad financiera.

El “chaleco de fuerza” de los ciclos anuales aislados, con pocas posibilidades de proyección a mediano plazo, dificulta el funcionamiento de la UICN y de sus Oficinas y unidades (como ORMA) y termina contribuyendo a comprometer su sostenibilidad a largo plazo.

## 4. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

### Conclusión

La conclusión principal de la revisión es que ORMA está en una buena situación. Esta conclusión se basa en las siguientes constataciones

- Su situación financiera es sólida y de muy bajo riesgo a corto plazo (2011-2012)
- Su estructura organizativa es buena y sin hipertrofias evidentes.
- Su estructura gerencial (dirección y GREG) funcionan adecuadamente.
- Sus áreas de programa están bien posicionadas y su Programa no está disperso. La coordinación entre sus Unidades mejora paulatinamente y tiene flexibilidad para agregar nuevos temas cuando convenga.
- La situación de recursos humanos no muestra problemas significativa.
- Sus procesos de planificación, monitoreo, informes y evaluaciones son (PME&R) adecuados
- La situación de la membresía regional es buena y poco conflictiva

### Recomendaciones

Durante la revisión surgieron siete temas clave sobre los que ORMA debería abrir un proceso de reflexión conducente a un plan de acción:

1. Ampliación de la base de financiamiento
2. Gestión de la cobertura geográfica
3. Trabajo conjunto entre las Coordinaciones de Programa y de Operaciones
4. Comunicaciones
5. Membresía
6. Coordinación/alianzas entre Unidades de ORMA
7. Influencia en el Secretariado Global

Estos temas se abordan brevemente a continuación a fin de que puedan ser empleados para abrir el proceso de reflexión interna de ORMA.

#### 1. Ampliación de la base de financiamiento

Reiterando lo expresado en una sección anterior, la situación de ORMA es buena, con muy bajo riesgo y muy estable a corto plazo (2011 y 2012). El calificativo de corto plazo aquí es distinto al corriente en UICN en que los cortos plazos son de menos de un año; ORMA tiene una situación muy estable al menos por dos años, lo cual implica que hay una ventana de oportunidad real. Luego de esos dos años no hay una situación de catástrofe, pero sí de inseguridad debido a que el contexto de la cooperación internacional en la región presenta una tendencia desfavorable para ORMA. En efecto, esta cooperación tiende a disminuir constantemente y ORMA deriva una gran parte de su financiamiento de estas fuentes.

Debido a esta inseguridad visible es que ORMA debería poner en marcha una serie de esfuerzos para fortalecer su situación. Como aporte a esta reflexión y futuras acciones de ORMA, el equipo de revisión sugiere:

1. Mantener los esfuerzos que se realizan para gestionar financiamiento con la modalidad tradicional
2. Realizar esfuerzos deliberados y sistemáticos para fortalecer la apertura con Fundaciones. Hay tres relaciones ya establecidas y muy valiosas para ORMA porque ya llevan varios años de apoyo:
  - F. Gonzalo Río Arronte. Apoya proyectos de la Unidad de Agua desde hace varios años. Es la Fundación más grande de América Latina, tiene contactos y apertura a otras Fundaciones mexicanas como Slim y TELMEX, entre otras, y además contempla establecer un programa internacional para proyectarse fuera de México. Obviamente aquí hay una oportunidad a explorar proactivamente.
  - F. Buffet. También apoya proyectos de la Unidad del Agua y recientemente ha mostrado interés en aumentar su relación con ORMA. Es una de las Fundaciones más grandes del mundo, por lo que es obvio su potencial y la necesidad de explorarla proactivamente.
  - F. Ford. Es un caso similar al anterior, pero relacionado con la Unidad de políticas y también requiere trabajo proactivo.

3. Mantener y fortalecer las iniciativas ligadas a cambio climático. Es bastante evidente que este tema será objeto en algún momento de una fuerte concentración de la cooperación internacional y hay que mantenerse en los procesos a fin de estar posicionado cuando estas oportunidades se abran. En estos proyectos financiados por cooperación el tema de recuperación de costos será fundamental.
4. Establecer alianzas estratégicas con unidades de UICN situadas en países industrializados que acceden a fondos directos en el país. Se habla aquí de alianzas estratégicas en el sentido descrito en la sección de Alianzas en el capítulo de Capacidad instalada (Cap. 3.2). Un buen ejemplo del tipo de procesos necesarios es el que mantienen el Centro de Derecho Ambiental en Bonn y la Unidad del Agua que dio origen al proyecto del Ministerio Federal de Ambiente de Alemania sobre Gobernanza del agua y adaptación al cambio climático. En este caso se acordó entre ambas unidades de UICN una plataforma explícita de trabajo en alianza que incluye cómo planificar, ejecutar, dividir ingresos y tareas, coordinar y monitorear el trabajo conjunto, etc.
5. Establecer alianzas estratégicas o consorcios con organizaciones gubernamentales para acceder a los fondos que llegan a los Gobiernos (vía GEF, BID, Banco Mundial y otros). Algunas iniciativas que ya existen en ORMA y que deben extenderse y fortalecerse son las que desarrolla la Unidad de Biodiversidad en Guatemala, las de la Unidad del Agua también en Guatemala y otras que se desarrollan en Costa Rica como el trabajo para GEF-PNUD respecto a la Política de Áreas Protegidas.
6. Seguir construyendo experiencias con el sector privado, teniendo claro que esta es una iniciativa a largo plazo y que posiblemente no rinda nada significativo en 2013. Sin embargo, los acercamientos con FECATRANS y con empresas sociales (Incidencia), con el sector cañero de Guatemala (Agua) y con la industria forestal en Guatemala (BUS) no deben abandonarse sino que hay que persistir y seguir construyendo en este período de dos años en el que ya se ha logrado seguridad.
7. Insistir en el trabajo conjunto entre las Coordinaciones de Programa y Operaciones para seguir mejorando la recuperación de costos que ya es buena. Esto requiere acciones conjuntas de planificación, monitoreo y evaluación a fin de asegurar que los proyectos contribuyen de manera equitativa y significativa al mantenimiento de ORMA.

## 2. Gestión de la cobertura geográfica

El tema de la cobertura geográfica de ORMA no figuró entre los temas identificados en los Términos de referencia pero emergió como fundamental durante las entrevistas realizadas en la fase de campo de la revisión. Básicamente hay 3 áreas geográficas / temas a considerar al respecto: el Caribe, México y América del Sur.

### Caribe

- Ya está incorporado en el programa de ORMA y, de hecho, ORMA contribuye a subvencionar esta Iniciativa. Es una región difícil de entrar debido a las idiosincrasias isleñas, pero, desde otro punto de vista es una región de países pequeños, diversos y de capacidad limitada, o sea, de alguna manera, relativamente similares a América Central.
- El dilema entre mantener la actual Iniciativa Caribe o convertirla en un nuevo Programa Caribe es un tema interesante de análisis pero parece ser prematuro debido a que aún no existen Proyectos de UICN en el Caribe que justifiquen un Programa. En este momento es más recomendable priorizar la continuación de los procesos de aumentar la visibilidad de UICN en la región y de gestión de fondos que concentrar esfuerzos en resolver el dilema mencionado.
- Casi seguramente habrá que tener una presencia permanente (oficina) en la región. Esta cuestión abre una serie de preguntas que ORMA debe considerar al respecto como: ¿Cuál es la función del Secretariado (global, ORMA, Caribe) allí? ¿Qué parte de la Misión y Programa de UICN se ejecutará allí? Esto debe ser explícito, claro y acordado a nivel de Secretariado de la UICN en términos de plazos, fondos y expectativas. A partir de las respuestas que se acuerden hay que abordar el tema del financiamiento y el desafío de establecer las actividades del programa.

## México

- Los integrantes del equipo revisor consideran que ORMA debe incorporar efectivamente a México dentro del programa y avanzar en el establecimiento de una presencia permanente en México. Entre las varias razones que respaldan esta opinión las hay relacionadas con el programa (zonas áridas y semiáridas, biodiversidad, cambio climático, pobreza, economía verde), apoyo político, oportunidades de financiamiento, interés local y otras.
- Implica presencia permanente en el país, aunque no necesariamente establecer una Oficina formal. Para ORMA esto representa una considerable oportunidad para aprender a trabajar en países económicamente importantes, o sea con recursos financieros propios y también con capacidades, con instituciones fuertes y burocráticas, etc.
- Obviamente la negociación es difícil y debe procurarse por todos los medios de que esa presencia sea financiada por fuentes nacionales (cuota de membresía, apoyo de las fundaciones, proyectos o contratos con agencias de gobierno, etc.). En tal sentido la presencia en México debe aproximarse más a la de Málaga (financiada por España) y alejarse del modelo de Brasil (subsidiado por UICN aún cuando Brasil no es país miembro de UICN).
- Obviamente esta presencia tendrá otros efectos que también deben considerarse como el aumento de la carga de trabajo de las Unidades de ORMA y la dilución de la influencia de Centroamérica en ORMA.
- Finalmente es necesario resaltar que la inserción de la UICN en México tendrá repercusiones globales importantes (tanto si es exitosa como fallida) y por lo tanto las decisiones, el financiamiento y el manejo de este proceso debería ser asumido bajo una modalidad de cooperación profunda entre ORMA y la Sede central del Secretariado.

## América del Sur

- La posible o potencial fusión de ORMA con SUR es un tema que ha sido mencionado en algunas de las entrevistas realizadas, dentro y fuera de ORMA.
- Para la misión esta fusión es un tema de alto riesgo para la UICN y también para ORMA por lo que, si se procede, se debe hacer de forma sistemática cubriendo las siguientes tareas:
- Análisis explícito de las experiencias de la fusión de Oficinas en África. ¿Qué aprendió la UICN de esos procesos que aplicaría a este?
- Realización de un ejercicio de revisión del posicionamiento estratégico de SUR (*strategic repositioning analysis*)
- Análisis de las capacidades de ORMA para participar en dicha fusión, considerando en especial las implicaciones del desarrollo de programas y presencia en el Caribe y en México.
- Consulta a la membresía sudamericana que fue y es un actor de primera importancia en la creación de SUR y en su operación actual. Esta consulta es esencial considerando la existencia del Acuerdo entre la membresía sudamericana y la Oficina Regional (SUR) que limita significativamente las posibilidades de financiamiento de esta última.
- Análisis de factibilidad que integre todos los insumos anteriores y que conduzca a una decisión positiva o negativa acerca de proceder con la fusión u otro mecanismo que se identifique.

### 3. Trabajo conjunto entre las Coordinaciones de Programa y de Operaciones

Este punto ya fue presentado en secciones anteriores y corresponde a la recomendación de establecer el trabajo conjunto de estos Coordinadores como instancia ejecutiva para, entre otras cosas:

- Resolver problemas y consultas de unidades y proyectos, descongestionando la agenda de la Dirección regional
- Asegurar niveles adecuados de recuperación de costos de propuestas y proyectos (planificación y ejecución)
- Orientar y dar seguimiento estratégico al proceso de ampliación de la base de financiamiento en sus diferentes aspectos
- Estructurar los lineamientos y procedimientos para el trabajo en alianzas estratégicas a nivel interno de ORMA, con otras unidades de UICN y con otras organizaciones.

#### 4. Comunicaciones

La situación de las actividades de comunicaciones en ORMA ya ha sido descrita en el capítulo de Capacidad instalada en la sección de Modalidades de intervención. En la misma se señala que cada Unidad realiza las tareas de comunicaciones acordes con sus necesidades y que existe una Unidad de comunicaciones de ORMA que se encuentra en condiciones de debilidad dadas las limitaciones de recursos y a la carencia de una estrategia clara para actuar sin recursos o con recursos escasos.

Al respecto la recomendación obvia es acerca de la necesidad de visitar la situación de la Unidad de Comunicaciones de ORMA a fin de formular una estrategia clara que le permita cumplir el papel que se le asigne dentro del marco de recursos financieros con que disponga.

Ninguna de las personas de la misión de revisión es especialista en comunicaciones por lo que no es posible ir más allá de esta recomendación elemental acerca de la necesidad de visitar la situación de esta Unidad.

#### 5. Membresía

Dada la probada experiencia de trabajo conjunta con la membresía en Mesoamérica, ORMA podría explorar el desarrollo de acciones pioneras tendientes a nuevas formas de interacción entre la Membresía y el Secretariado.

Algunas ideas al respecto podrían ser encontrar la manera de visibilizar en forma clara y deliberada el trabajo de los miembros con sus propias ideas, capacidades y recursos (incluso completamente por parte del Secretariado) en la ejecución del Programa Mesoamericano como parte del Programa Único (*One Programme*). Una acción de este tipo ayudaría a visibilizar el trabajo de UICN como Unión y no solamente como las acciones del Secretariado en representación de la Unión, como ocurre actualmente. También ayudaría a que los miembros se ubiquen en su papel de protagonistas del quehacer de la Unión, más allá de sus influencias en el gobierno de la misma o de sus intereses en lograr recursos.

Posiblemente ORMA tiene urgencias de corto plazo mayores que innovar en sus relaciones con la membresía en la región. Sin embargo, la misión de revisión no puede dejar de recomendar a ORMA que siga construyendo en el camino pionero que abrió en las relaciones con la membresía y que está lejos de haberse agotado.

#### 6. Coordinación entre Unidades de ORMA

Tal como se ha dicho anteriormente, la coordinación entre unidades de ORMA está mejorando pero aún está distante de la situación teóricamente ideal. Esta es una cuestión endémica en ORMA desde hace muchos años y también sistémica de toda la UICN ya que estas mismas debilidades de coordinación también aquejan a otros Programas Regionales, a los Programas de la Sede y a la coordinación Sede-Regiones.

Por lo tanto lo primero que ha hecho la misión en este sentido es preguntarse si realmente tiene sentido o no pretender alcanzar un alto nivel de coordinación y trabajo conjunto con las condiciones de financiamiento y de gestión de fondos que imperan en la UICN y en ORMA.

Esta pregunta solo tiene dos respuestas. Si es negativa, entonces lo más saludable es dejar de lado las pretensiones inalcanzables basadas en ideales que corresponden a otra realidad de financiamiento. Si la respuesta es positiva, eso abre entonces otra pregunta acerca de qué lo que se necesita para lograrlo. En opinión de la misión de revisión, lo que se necesita es un marco claro y explícito de alianzas estratégicas internas (ver Capítulo 3.2, sección Alianzas estratégicas), y eso requiere del desarrollo y puesta en práctica de dicho marco.

## 7. Influencia en el Secretariado Global

Lograr un mayor nivel de influencia de ORMA en el Secretariado Global de la UICN requiere acciones desde ambos lados de la relación. Por una parte la UICN debería desarrollar reglas claras de interacción con donantes que regulen los procesos de comunicación necesarios entre los programas e instancias globales y oficinas regionales con el fin de evitar interferencias y competencias entre las distintas partes. Asimismo, la UICN debería aprovechar la capacidad de convocatoria que tiene ORMA en la región y su relación con los gobiernos para contribuir a la construcción de políticas partiendo de las experiencias regionales.

Por su parte, ORMA debería adoptar un enfoque más proactivo respecto a su participación en el diseño e implementación de programas y políticas dentro de la sede con el objeto de materializar su valor agregado en la organización y asegurar que el enfoque y la visión de esta región sean adecuadamente contempladas dentro de las iniciativas y programas de la organización.

Finalmente, se debe insistir para que las regiones (en este caso ORMA) y la sede desarrollen un plan identificando puntos focales para la comunicación y reglas claras para el desarrollo de proyectos conjuntos, incluyendo la interacción con donantes, las formas de compartir los créditos y los procedimientos para distribuir los beneficios. Todas las relaciones bidireccionales, como las de la Sede con las regiones, requieren de acciones conjuntas entre las partes para poder progresar

*Costa Rica, 29 de Enero de 2011*

## ANEXO 1. TÉRMINOS DE REFERENCIA

### Terms of Reference

#### STRATEGIC REVIEW OF THE MESOAMERICA REGIONAL OFFICE (ORMA)

##### Background

IUCN's Regional Office for Mesoamerica is planning a Strategic Review as part of a global exercise to assess and review the offices current structure, function and performance, and to provide key recommendations for regional senior management. This would be the third exercise of this sort that ORMA has conducted since the regional office has opened in 1988, although previous exercises were considered external evaluations of the office. This exercise will combine elements of a standard external review with corporate internal guidelines, which will enable to assess the degree of alignment and consistency with other regional offices.

##### Commissioning authority and intended users

The Strategic Review of the Mesoamerica Regional Office is commissioned by the Director General. The intended users of this review include the Director General, the Deputy Director General and the Regional Director for IUCN Mesoamerica Regional Office, as well as selected senior management staff of the regional office. This review will also provide input to the work of the Programme and Operational Support Unit, as well as of the Programme Cycle Management Unit.

##### Purpose and objectives

The overall purpose of the Strategic Review of the IUCN Mesoamerica Regional Office is to provide a diagnosis for the continued organizational development of the Regional Office and enhanced delivery of the Mesoamerican Programme.

The specific objectives of the review are:

1. To assess the **overall capacity** of the Mesoamerica Regional Office in terms of its programme planning and delivery, its niche and value added, as well as its capacity to forge strategic partnerships and conduct policy advocacy.
2. To analyze the **current context** in which the IUCN Mesoamerica Office operates, both in terms of the changing political context in Central America, shifting donor priorities and IUCN's global one programme approach.
3. To assess the **effectiveness** of delivery of the Mesoamerica Regional Programme and the organizational model supporting that delivery;
4. To assess the **efficiency** of the delivery of the Mesoamerica Regional Programme
5. To assess the **sustainability** of the Mesoamerica Regional Office both in terms of the impact and relevance of its programme, as well as its capacity to raise the necessary financial resources;

##### Methodology

The review will collect a range of quantitative and qualitative data through:

- Document review
- Meta-analysis of technical reporting, evaluation reports
- Survey(s)
- Interviews with key stakeholders

The data collected will be analyzed in order to meet the objectives of the review and the questions contained in the review matrix.

## Stakeholders and Sampling Strategy

With a large number of stakeholders in the region, it will be necessary to use a sampling strategy to ensure the validity and reliability of the data set and the conclusions drawn from analysis.

Stakeholder Group	Sampling strategy
Regional/ country level policy makers and implementation partners	Representative sample
Members in the Mesoamerican Region	Representative sample
Country staff	Representative sample
Regional staff	Purposeful sample
ORMA Senior Programme/ Operational staff	All
ORMA Senior Management	All
IUCN HQ Senior Management	All

## Profile of the review team

The review team will be comprised of two or more senior international evaluation consultants, supported by local consultants as required and appropriate within the context of the budget. The Strategic Review will be conducted by two experts, one external and one internal IUCN Staff, with a long standing experience in the field of evaluations and with a solid knowledge of IUCN's institutional make up.

1. Ten or more years conducting evaluations;
2. Demonstrable experience in conducting programme evaluation and organizational assessments;
3. Strong knowledge of Mesoamerican Region in terms of operational modalities, culture and sustainable development issues;
4. Experience in gathering and analyzing both quantitative and qualitative data;
5. Knowledge of IUCN institutional culture and structures

## Schedule and deliverables

The overall period for this strategic review will of 4 weeks , and the agreed dates for the strategic review mission to ORMA will be from November 1<sup>st</sup> through November 15<sup>th</sup>,2010., with 15 days for preparing the mission and drafting the report. The final report should be submitted to IUCN senior management by December 10<sup>th</sup> 2010.

The deliverables from the review team will be the following:

- Prior to the onset of the mission, the Review Team will propose a detailed methodology and present a calendar for the review process in order for ORMA staff to prepare interviews and convene meetings accordingly.
- At the conclusion of the mission, a debriefing session will take place with the Regional Director to present preliminary findings and discuss the intended structure and content of the strategic review report.
- A final Strategic Review Report will be send to IUCN senior management at the latest by December 10<sup>th</sup>, 2010.

## ANEXO 2. PRINCIPALES DOCUMENTOS CONSULTADOS

La presente constituye una lista no exhaustiva de los documentos consultados por la misión de revisión.

1. UICN 1999. External Review.
2. UICN, 2000. Programa Mesoamericano 2001-2004.
3. UICN, 2002. Directrices de la UICN para Recaudación de Fondos.
4. UICN, 2003. Programa Mesoamericano 2005-2008
5. UICN, 2003. External Review.
6. UICN, 2005. Programa UICN/ORMA. Misión, Objetivos, Estructura y Funciones. Informe Final.
7. UICN 2006. Plan Estratégico de Incidencia. Centroamérica 2006-2010. Buscando el Norte.
8. UICN 2006. Manual de Organización. Oficinal Regional para Mesoamérica. Elaborado con el apoyo de Innova Solutions Group.
9. UICN, 2006. Strategic Planning Exercise. IUCN South America Regional Office (SUR). Phase I- Assessment Report. Final Draft.
10. UICN, 2007. A Situation Analysis for the Wider Caribbean. IUCN Caribbean Initiative.
11. UICN, 2008. IUCN Caribbean Initiative: Programme for 2009-2012
12. UICN, 2009. Diseñando un futuro sostenible. Programa de la UICN 2009-2012.
13. UICN 2009. Una Visión de Futuro. Ideas Fuerza al 2009.
14. UICN 2009. Estrategia de Monitoreo y Evaluación para el Programa Mesoamericano de la UICN 2009-2012.
15. UICN 2009. Informe Anual 2009. Hacia la Sostenibilidad y Bienestar Humano.
16. UICN, 2009. Informe Participación de los Miembros Mesoamericanos.
17. Programa Mesoamericano de UICN. Período Intersesional 2009-2012.
18. UICN, 2009. IUCN 2010 and 2011 Budget and Workplan: September 7, 2009.
19. UICN 2009. Programme Planning, Monitoring & Evaluation Bi-Annual Plan 2009.

20. UICN 2009. Guidelines for Developing the 2010 and 2011 Budget and Workplans.
21. UICN, 2009. Resumen Ejecutivo del Informe de Monitoreo del Programa UICN-ORMA. Enero-Diciembre 2009. Uso Interno-GREG.
22. UICN, 2010. Positions Evaluation Exercise in IUCN Mesoamerica Regional Office.
23. UICN, 2010. Procedimientos de la Secretaría sobre el trabajo en Políticas de la UICN.
24. UICN, 2010. Programa de la UICN 2009-2012. Grupos Principales del Área Central y las Áreas Temáticas del Programa. Términos de Referencia.
25. UICN, 2010. Allocation of Service and Programme Support Costs to Corporate and Conservation Units.
26. UICN, 2010. Principles and Rules for Allocation of Core Funds to Commissions and Secretariat Units within IUCN's Integrated Results-Based Planning and Budgeting.
27. UICN, 2010. Guidelines for Developing the 2011 Budget and Workplan.
28. UICN, 2010. IUCN Guidelines for Developing Component Operational Results 2009-2012. Update July 28, 2010.
29. UICN 2010. IUCN's Programme and Operational Priorities for 2010-2011. Update July 2010.
30. UICN, 2010. IUCN-Programme Portfolio Monitoring Group. Terms of Reference. September 10, 2010.
31. UICN, 2010. Report ORMA Support Mission 2010 April 19-23. Consultant Natalia Ortiz.
32. UICN 2010. Background Information for the Consultation of IUCN Members, Member Structures and Commissions on Governance Issues.
33. UICN, 2011. Budget and Workplan Narrative-ORMA.
34. ORMA. Actas del Grupo Regional de Gerencia (GREG).
35. ORMA. Lista ABC 2010.
36. ORMA. Lista ABC 2011.
37. ORMA. Lista ABC 2012.

### **ANEXO 3. LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS**

#### **Sede Central de la UICN**

1. Aguilar, Lorena                      Consejera Senior de Género
2. Ali, Sajid                              Oficial de Recursos Humanos
3. Alvarez, Juan Marco                Director, Grupo de Economía y Gobernanza Ambiental
4. Deram, Lucy                          Jefe, Alianzas Estratégicas
5. Hubermann, David                  Coordinador, Red Economía Verde
6. Ikkala, Nini                            Coordinadora, Red de Cambio Climático
7. Lahmann, Enrique                  Jefe, Unidad de Apoyo a los Constituyentes
8. Maguinnis, Stewart                Director, Grupo de Medio Ambiente y Desarrollo
9. Martínez, Constanza                Oficial Senior de Política
10. Oviedo, Gonzalo                    Asesor Senior en Políticas Sociales
11. Smith, Mark                         Jefe, Programa de Aguas

#### **ORMA - Oficina Regional para Mesoamérica de la UICN**

1. Aguilar, Grethel                    Directora Regional
2. Cisneros, Jesús                      Coordinador, Unidad de Monitoreo y Evaluación
3. Córdoba, Rocío                      Coordinadora, Unidad de Gestión del Agua
4. Falconer, Tannia                    Coordinadora, Unidad de Membrecía
5. Foglesong, Vaniah                  Unidad de Política y Gestión Ambiental
6. Girot, Pascal                         Coordinador de Programa
7. Guzmán, Eugenia                    Coordinadora, Recursos Humanos
8. Larios, Zelma                        Unidad de Política y Gestión Ambiental
9. Mc Carthy Ronald                    Asistente Técnico, Unidad de Biodiversidad y Uso Sostenible
10. Matul, Daniel                        Oficial, Unidad de Política y Gestión Ambiental
11. Mendez, Huber                      Coordinador, Unidad de Política y Gestión Ambiental
12. Orozco, Julián                      Coordinador, Unidad de Comunicaciones
13. Salas, Alberto                        Oficial Senior, Unidad de Política y Gestión Ambiental

- |                       |   |
|-----------------------|---|
| 14. Sanchez, Viviana  | Coordinadora Regional de Apoyo Operacional            |
| 15. Santos, Arturo    | Coordinador, Unidad de Biodiversidad y Uso Sostenible |
| 16. Shurland, Deirdre | Coordinadora, Iniciativa Caribe                       |

#### **Miembros y otras Unidades de UICN**

- |                      |  |
|----------------------|--|
| 1. Dary, Juan Mario  | Presidente, Comité Mesoamericano de Miembros |
| 2. García, Randall   | Presidente, Comité de Miembros de Costa Rica |
| 3. Inchausty, Víctor | Coordinador Programa Regional, UICN SUR      |
| 4. Perez Gil, Ramón  | Presidente, Comité de Miembros de México     |
| 5. Pinzón, Zuleika   | Consejera Regional                           |

#### **Socios institucionales de ORMA**

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| 1. Beer, John         | Director de Investigación y Desarrollo CATIE |
| 2. Blanco, Montserrat | Oficial Ambiental, PNUD Costa Rica           |