



# Visión 2020 para la UICN

*Una unión mundial para la sostenibilidad*

Estrategia de la UICN 2009-2020

Abril de 2008 – Versión final

Esta estrategia es un documento vivo que se seguirá ajustado y actualizado con contribuciones de la red de la UICN y de sus colaboradores. Si bien el Congreso Mundial de la Naturaleza debe, de acuerdo con los Estatutos, ocuparse solo de los cuatro años siguientes, hasta el próximo Congreso, se espera que los miembros y otros participantes tengan interés en examinar todos los aspectos de nuestra estrategia programática de niveles múltiples y ayudar a conformar la visión a más largo plazo de la UICN. Las ideas estratégicas y comentarios pueden enviarse a: [vision2020@iucn.org](mailto:vision2020@iucn.org)

# Visión 2020 para la UICN

*Una unión mundial para la sostenibilidad*

Estrategia de la UICN 2009-2020

## Contenidos

### Contenido

<b>Prefacio</b> .....	<b>iii</b>
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>v</b>
a. Visión a largo plazo: ‘El futuro de la sostenibilidad’ .....	vii
b. Visión e medio plazo: Visión 2020 para la UICN.....	viii
c. Visión para cuatro años: Forjando un futuro sostenible – El Programa de la UICN 2009–2012.....	viii
d. Planificación bianual: presupuestos y planes de trabajo (1–2 años) .....	viii
<b>I. El mundo actual visto con una lente ambiental</b> .....	<b>1</b>
<b>II. Caracterización de la UICN</b> .....	<b>3</b>
1. El nicho de la UICN .....	3
2. La misión de la UICN.....	3
3. La proposición de valor de la UICN.....	4
<b>III. La Visión 2020 para la UICN</b> .....	<b>6</b>
1. La gobernanza de la Unión .....	6
2. Los colectivos de la Unión .....	7
a. Papel y composición de la membresía de la UICN .....	8
b. Las Comisiones de la UICN – La red más amplia del mundo de expertos en medio ambiente.....	9
c. Otros colectivos .....	11
3. Secretaría .....	12
4. El programa de la UICN.....	14
5. Gestión del conocimiento .....	14
6. Recursos para la estrategia.....	15
<b>IV. El camino a seguir: puesta en práctica de los cambios estratégicos</b> .....	<b>16</b>



## Prefacio

Desde que se lanzó la primera estrategia de la UICN en 1995, la humanidad ha cambiado de forma significativa, de una manera que hubiera sido casi inimaginable 18 años atrás. Vivimos en un mundo interconectado –ambientalmente, financieramente y electrónicamente– y los desafíos del siglo XXI nos fuerzan a reevaluar nuestra función como una unión, nuestra “proposición de valor” y las demandas de la sociedad en general. Debemos decidir cómo evolucionar en tanto que institución para responder mejor a esas demandas: ha llegado el momento de elaborar una nueva estrategia de la UICN.

La premisa de partida para la estrategia de la UICN 2020 es reconocer que si bien ya estamos haciendo un trabajo bueno y valioso, existen otras muchas organizaciones que trabajan sobre asuntos similares y que necesitaremos emprender un importante proceso de cambio, basándonos en nuestras fortalezas, si queremos responder a los desafíos a que nos enfrentamos. Por lo tanto, este documento está basado en los sólidos cimientos de anteriores estrategias institucionales y en el progreso realizado en años recientes. También incorpora las lecciones aprendidas de los distintos exámenes y evaluaciones del trabajo de la Unión, y tiene por objetivo ayudar a la UICN a dar un salto hacia delante mediante una mejor utilización de sus principales activos – las amplias redes de miembros y Comisiones de expertos, su personal de la Secretaría a escala mundial y su colectivo de gobiernos y organizaciones privadas.

**La visión de la UICN:** Un mundo justo que valora y conserva la naturaleza.

**La misión de la UICN:** Influenciar, alentar y ayudar a las sociedades de todo el mundo a conservar la integridad y diversidad de la naturaleza, y asegurar que toda utilización de los recursos naturales se haga de manera equitativa y ecológicamente sostenible.

Nuestra visión y nuestra misión continúan siendo pertinentes en un mundo que cambia rápidamente, pero si queremos alcanzar nuestros ambiciosos objetivos necesitamos ampliar de manera muy significativa nuestra capacidad para influenciar el cambio, a fin de hacer posible que la humanidad viva de manera sostenible con el mundo natural.

El objetivo general de esta estrategia es posicionar a la UICN como un actor mundial en los campos de la conservación y la sostenibilidad, y asegurar que esta plataforma mundial añada valor a los miembros, Comisiones y colaboradores de la UICN, y al mundo en su conjunto. Los objetivos específicos de la Estrategia 2020 de la UICN son:

- confirmar el nicho, la misión y la “proposición de valor” de la UICN, y establecer un mapa de ruta a medio plazo que guíe a los miembros, Comisiones y personal, focalice su programa y defina los cambios en la estructura, gobernanza y operaciones, y en las prioridades y enfoques, para trabajar de manera más efectiva; y
- hacer realidad el potencial de los miembros, Comisiones y otros colectivos de la Unión.

El proceso para el desarrollo de esta estrategia ha incluido:

- el asesoramiento y dirección del Consejo de la UICN y de sus distintos sub-comités;
- discusiones con miembros, miembros de las Comisiones, comités nacionales y regionales y personal de la Secretaría;
- diálogo con los donantes y colaboradores de la UICN;
- la consideración de los hallazgos de las distintas evaluaciones de la UICN (2003 y 2007) y de las recomendaciones de los diferentes exámenes de los programas temáticos y regionales y de los informes sobre la regionalización y descentralización de la Secretaría;

- el análisis de los resultados de las encuestas de miembros, donantes y personal; y
- el proceso 'El futuro de la sostenibilidad'.

## Resumen ejecutivo

A pesar de toda la actividad desplegada por el movimiento ambiental durante la última parte del siglo XX, solo nos hemos acercado un poco a dar respuesta a la pregunta de cómo lograr la sostenibilidad. El cambio es necesario en casi todos los aspectos de la economía, en muchos aspectos de la cultura y la sociedad humanas y en los términos en que se relaciona la humanidad con el resto de la biosfera. Son tres los desafíos que se destacan a comienzos del siglo XXI: el desafío de la conservación –o sea erigirse en defensa del mundo natural; comprometerse con la justicia y la equidad; y ayudar a crear una economía baja en carbono.

La Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y de los Recursos Naturales (UICN) está comprometida con y plenamente involucrada en la búsqueda de soluciones a todos estos desafíos.

La UICN es una unión de miembros, muchos de los cuales están en la avanzada de la acción para conservar la naturaleza y los recursos naturales. La función de la Unión, como entidad colectiva, es la de reforzar la capacidad de sus miembros y colaboradores para alcanzar sus metas, promover la excelencia y, al reunir a sus miembros en una causa común, ser una voz más fuerte y con más autoridad a favor de la conservación de lo que podría ser la voz de cada uno por separado.

La variada membresía de la UICN está confrontada a una amplia gama de situaciones y fuerzas éticas, sociales, económicas, culturales y ambientales. En estas circunstancias, no es ni posible ni deseable un enfoque único hacia la conservación. La UICN busca desarrollar y promover una comprensión común, y tender puentes entre los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales, entre la ciencia, las políticas y la práctica, y con el sector privado.

Las recientes encuestas y evaluaciones de la UICN confirman que sus miembros y colaboradores creen firmemente en el concepto y misión de la UICN y reafirman su importancia en el mundo actual. Sin embargo, ellos también quieren estar significativamente más involucrados en el Programa de la UICN, en sus Comisiones y con su Secretaría. Para responder a este deseo, la UICN se concentrará en la conservación de la biodiversidad como el corazón del trabajo de la Unión y como la base para desarrollar intervenciones más efectivas y estratégicas para influenciar la agenda mundial de la sostenibilidad en todos los niveles y generar resultados en cuatro áreas prioritarias principales:

### 1. Refuerzo de la Unión como red mundial que tiende puentes

La UICN revitalizará sus relaciones con la membresía y hará posible que sus Comisiones respondan a nuevos desafíos. Para ello:

- desarrollará y aplicará una nueva Estrategia y política para el colectivo de la UICN, la que servirá de guía para su evolución como organización hasta 2020;
- asegurará el acceso a los desarrollos científicos más recientes (a través de los miembros, las Comisiones y los colaboradores) a fin de estar en condiciones de concretizar una conservación que sea creíble, basada en la ciencia; y
- asegurará el cambio cultural necesario para que cada uno de los componentes de la Unión (miembros, Comisiones y Secretaría) contribuyan a la implementación de un programa de trabajo integrado (el concepto de 'un solo Programa').

## **2. Comunicar el conocimiento sobre la conservación de manera más efectiva**

La UICN utilizará plenamente el potencial de las tecnologías más recientes para diseminar su conocimiento. Para ello:

- hará evolucionar sus tecnologías de la información y sus sistemas de gestión de la información para conectarse de manera más efectiva con su propia comunidad y con el resto del mundo; y
- ejercerá su influencia sobre el entorno más amplio de la política y la economía, basándose en el conocimiento y la experiencia de cada componente de la comunidad de la UICN.

## **3. Incrementar la efectividad de la Secretaría**

Toda organización del tamaño y la complejidad de la UICN requiere un equipo básico de personas dedicadas a trabajar exclusivamente para los intereses de la misma. En los próximos años, la UICN:

- introducirá cambios significativos en sus sistemas de gestión que permitan a la organización satisfacer las expectativas de sus miembros, Comisiones y colaboradores a fin de seguir siendo relevante en un mundo que cambia rápidamente;
- reforzará su presencia en distintas partes del mundo para asegurar su conectividad con los problemas sobre el terreno; y
- asegurará que su Secretaría cuente con los talentos técnicos, para la colaboración y multiculturales para que puedan servir adecuadamente a la misión de la UICN.

## **4. Asegurar y diversificar el financiamiento**

En años anteriores, la UICN ha conseguido los recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo y ha experimentado un crecimiento sostenido de sus ingresos y gastos. Ello se debe sobre todo a una serie de acuerdos (marco) de financiamiento a largo plazo con varias agencias gubernamentales de desarrollo y una fundación privada. Sin embargo, los fondos disponibles y las elecciones en cuanto a prioridades para emplearlos han limitado la capacidad de la UICN para actuar como una vigorosa organización de miembros y de arreglos de colaboración, con una reputación pública a escala mundial por su promoción de la sostenibilidad basada en la mejor práctica derivada de la ciencia. Por lo tanto, la UICN:

- reforzará su capacidad para recaudar fondos a fin de proveer a la Unión los fondos adicionales necesarios de manera sostenible;
- pasará de recaudar fondos para proyectos locales sobre el terreno a movilizar recursos para el desarrollo de políticas y programas, el desarrollo de redes y el apoyo a la membresía; y
- alimentará una reserva suficiente como para tener seguridad frente a los riesgos y emprender actividades en nuevas áreas que estén en la avanzada.

## La estructura de la estrategia

El objetivo general de esta estrategia es posicionar a la UICN como un actor mundial en los campos de la conservación y la sostenibilidad, y asegurar que opera como una plataforma que ofrece valor a sus miembros, Comisiones y colaboradores, y al mundo en su conjunto.

Esta estrategia:

- se basa en las fortalezas de la Unión, especialmente en las referidas a sus procesos democráticos y sus redes de voluntarios;
- reconoce que los miembros son el colectivo clave de la Unión, y por ende refuerza su involucramiento en lo relativo a determinar las actividades que deben emprender la Secretaría y las Comisiones;
- enfatiza el hecho de que la UICN debe acometer un programa integrado (el concepto de “un solo Programa”) que sea implementado a través de esfuerzos cooperativos de la Secretaría, Comisiones y otras redes, con y en nombre de los miembros;
- asegura que el Programa de la UICN esté basado en el análisis de las necesidades y prioridades en el nivel sub-nacional, nacional, regional y mundial;
- enfatiza la importancia de sintetizar los resultados del programa en recomendaciones sobre políticas, y de promoverlas en el nivel nacional, regional y mundial para influenciar la gobernanza y la acción (llenar la “brecha entre políticas y práctica”);
- reconoce el valor de las redes dentro de la Unión y con alcance a otras entidades;
- propone ajustes en el funcionamiento del Consejo, Comisiones, Secretaría y otros componentes de la Unión con el fin de cumplir con nuestra misión de manera más efectiva;
- enfatiza el hecho de que la Secretaría y las actividades de la Unión deben continuar estando descentralizadas hacia el nivel regional y nacional;
- aborda la necesidad de una transformación en la gestión de la información y en los sistemas tecnológicos de información; y
- aborda cómo se deberían identificar fuentes de financiamiento más diversificadas a fin de apoyar el trabajo de la Unión.

## Estrategia programática multinivel de la UICN

La UICN ha desarrollado una estrategia programática multinivel para ser presentada y discutida en el Congreso Mundial de la Naturaleza, Barcelona 2008. Este conjunto de documentos ha sido preparado en estrecha consulta con los miembros, las Comisiones y los colaboradores; juntos ofrecen a la UICN un mapa de ruta para las próximas décadas, y abarcan los planes con la visión para la Unión a largo, medio y corto plazo a fin de que se logre *un mundo justo que valora y conserva la naturaleza*.

### a. Visión a largo plazo: ‘El futuro de la sostenibilidad’

‘El futuro de la sostenibilidad’ es un proceso consultivo internacional destinado a apoyar el desarrollo de una visión y estrategia de la sostenibilidad que sean relevantes para los cambios globales del siglo XXI. El proceso es, en su alcance, tanto conceptual como orientado a las soluciones y se lo emprende en colaboración con algunos de los pensadores e instituciones que son líderes en distintas partes del mundo en el nivel global y regional. Si bien ‘El futuro de la sostenibilidad’ no es en sí mismo la estrategia a largo plazo de la UICN, él brinda las bases sobre las que la Unión planificará su dirección a largo plazo.

Para mayor información, visitar: [http://www.iucn.org/Members/future\\_sustainability/](http://www.iucn.org/Members/future_sustainability/).

**b. Visión e medio plazo: Visión 2020 para la UICN**

Este es el asunto abordado en este documento, basado en las recomendaciones de la iniciativa 'El futuro de la sostenibilidad', la Evaluación Externa de la UICN de 2007 y otros documentos de monitoreo y evaluación. También tiene en cuenta otros procesos de gestión y estructurales que se están desarrollando actualmente en la UICN (Regionalización y descentralización - Fase II, Reestructuración de la gestión de la Secretaría de la UICN, etc.) a fin de asegurar una implementación estratégica y eficiente del Programa de la UICN.

**c. Visión para cuatro años: Forjando un futuro sostenible – El Programa de la UICN 2009–2012**

El Programa de la UICN 2009-2012 – Forjando un futuro sostenible – ofrece el marco para la planificación, implementación, monitoreo y evaluación del trabajo de conservación emprendido por las Comisiones y la Secretaría, con y en nombre de los miembros, durante el periodo entre sesiones 2009-2012. Se trata de un plan de acción basado en resultados y en respuesta a la demanda, que aborda los asuntos mundiales, incorpora las prioridades en el nivel nacional y ofrece una estructura para los planes de trabajo detallados de las Comisiones, los Programas mundiales temáticos y los Programas regionales de la UICN. El Programa de la UICN 2009-2012 fue diseñado para que brinde el enfoque a partir del cual la UICN emprende la acción y se involucra con los miembros, colaboradores y otros interesados directos, y genera resultados concretos para la conservación y la sostenibilidad. El Programa de la UICN está acompañado por un Plan operativo de cuatro años que ofrece información detallada sobre cómo se implementará el Programa y de manera más general cómo se alcanzará la Visión 2020 para la UICN.

**d. Planificación bianual: presupuestos y planes de trabajo (1–2 años)**

Los planes para cuatro años constituyen la base para el desarrollo de Planes de trabajo y Presupuestos anuales/bianuales para todos los componentes del Programa, incluyendo las estimaciones de recursos (humanos y de capital) que se requieren para la implementación del Plan del programa y el logro de los objetivos estratégicos y de las metas. Los planes de trabajo y presupuestos anuales son aprobados por el Consejo de la UICN.

## I. El mundo actual visto con una lente ambiental

En 2005, la Evaluación de los Ecosistemas del Milenio (EM) llegó a la conclusión de que durante los últimos 50 años los seres humanos han cambiado los ecosistemas de forma más rápida y extensa como nunca había ocurrido antes, en gran medida para satisfacer las crecientes demandas de alimento, agua dulce, madera, fibra y combustible. El resultado ha sido una pérdida muy importante de la diversidad de la vida sobre el planeta. Tanto la Lista Roja de Especies Amenazadas de la UICN como la EM informan acerca de un serio decline de todos los tipos de especies y en todos los ecosistemas. La pérdida de especies y la degradación de los ecosistemas constituyen una gran preocupación desde la perspectiva de la conservación, debido al valor intrínseco de la naturaleza y a las consecuencias potencialmente desastrosas que puede tener esa pérdida para la sociedad humana.

Las causas directas de pérdida de biodiversidad son bien conocidas. Ellas incluyen la pérdida y degradación de los hábitats, las especies invasoras, la sobreexplotación, la contaminación y el cambio climático. Pero subyaciendo por debajo de estas causas directas están los desafíos económicos y sociales más profundos como los cambios en la población humana, el consumo, la producción y la gestión de residuos, el efecto de la economía globalizada y los impactos de las políticas, las instituciones y los valores culturales.

El consumo excesivo de recursos naturales y la generación de productos de desecho (particularmente el dióxido de carbono) en los países de la OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico) contribuyen desproporcionadamente a los impactos sobre el medio ambiente. Si las economías emergentes, como las de China, India, Brasil, Rusia y Sudáfrica, emulan los patrones de consumo insostenible y los niveles de desperdicios de los países de la OCDE, el impacto global sobre los recursos naturales será catastrófico.

La buena noticia es que existen opciones viables para un futuro más sostenible: solo tenemos que adoptarlas y ponerlas en práctica. Los asuntos ambientales, que antes se consideraron irrelevantes para la actividad económica, están hoy reescribiendo las reglas de los negocios, las inversiones y el consumo.

Una nueva generación de comunicaciones, si se las utiliza adecuadamente, pueden arrojar luz sobre las conexiones positivas que existen entre biodiversidad, medios de subsistencia, estilos de vida, prosperidad, tolerancia y paz. El movimiento ambiental y de la justicia social ahora abarca a un millón de ONG que incluyen a más de 100 millones de personas en todo el mundo, lo cual representa el más grande movimiento mundial que conecta las cuestiones sobre sostenibilidad, justicia social y equidad. La comunidad ambiental comienza a sacar más ventaja de estas nuevas oportunidades para tener un mayor alcance, por ejemplo a través de las tecnologías de segunda generación para internet y los teléfonos móviles, a fin de involucrar a nuevos asociados en el refuerzo del creciente movimiento social a favor de la sostenibilidad.

Sin embargo, no podemos ignorar el hecho de cuando atacamos las causas subyacentes del desarrollo no sostenible vamos a tocar los intereses de grupos poderosos que son los que dan forma y determinan las decisiones en cuanto a políticas. Creemos, por lo tanto, que la manera fundamental de abordar estos poderes es mediante la continua expansión de la nueva conciencia acerca de un entorno sostenible para el desarrollo, no de un desarrollo que va en detrimento de nuestro medio ambiente.

Los problemas a que nos enfrentamos son graves, complejos y urgentes, pero no son imposibles de resolver. Nuestro desafío es ahora traducir la creciente concienciación acerca de la urgencia ambiental, y la conformación del movimiento social a favor de un futuro sostenible, en una efectiva campaña para el cambio en las políticas que genere resultados significativos para la conservación y la sostenibilidad.

Durante el periodo entre sesiones 2005-2008, el Consejo de la UICN encargó y participó en un estudio sobre 'El futuro de la sostenibilidad', el cual se presentará en el Congreso Mundial de la Naturaleza en Barcelona para la discusión y para que inspire la acción. El estudio nos recuerda que a pesar de toda la actividad del movimiento ambiental durante la última parte del siglo XX,

nos hemos acercado poco a dar respuesta a la pregunta fundamental de cómo llegar a la sostenibilidad. O también, reconociendo la tiranía de los objetivos imposibles, cómo hacemos para acercarnos a la sostenibilidad. También nos pone en alerta con respecto a que una transición hacia la sostenibilidad es vital y constituye un inmenso desafío.

Con nuestra reputación con respecto a generar y diseminar un correcto conocimiento científico, nuestra estructura diversificada y nuestra credibilidad que nos permite reunir a una gama de interesados directos alrededor de problemas clave, y nuestro alcance que va de lo local a lo mundial, la UICN puede desempeñar una función catalítica en este renovado esfuerzo mundial.

La UICN considera que las limitaciones ambientales con que operan nuestras sociedades y nuestras economías son reales, y que llevarán a una merma del bienestar humano si no se las atiende de manera urgente. Si bien debemos congratularnos de nuestros logros en el pasado, la respuesta de la comunidad internacional a los retos ambientales durante las dos últimas décadas ha sido demasiado lenta, desconectada del proceso político y a escalas que no logran dar respuesta a la magnitud de esos retos. La UICN busca abordar esta cuestión mediante una importante aceleración de los esfuerzos por parte de sus miembros y colaboradores para dar respuesta a los asuntos de la conservación y la sostenibilidad. Lo hará mediante un **refuerzo del trabajo central de la Unión sobre conservación de la diversidad de la vida, al tiempo que desarrolla intervenciones más efectivas y estratégicas para asegurar que la agenda mundial para la sostenibilidad apoya los tan necesarios objetivos de la conservación.**

Para cumplir con su misión, la UICN tiene que relacionarse más efectivamente con sus miembros y con los colectivos que están fuera de la comunidad de la conservación de la naturaleza, incluyendo a los que se dedican al desarrollo y la política y al sector privado.

*“El cambio es necesario en casi todos los aspectos de la economía, en muchos aspectos de la cultura y la sociedad humanas y en los términos en que se relaciona la humanidad con el resto de la biosfera. Son tres las dimensiones sobresalientes del cambio: la primera, el desafío de descarbonizar la economía mundial; la segunda, el desafío de comprometerse con la justicia y la equidad; y la tercera, el desafío de la conservación, de erguirse en defensa de la vida y de la biosfera.”*

La UICN está comprometida con y totalmente involucrada en la búsqueda de soluciones a estos tres desafíos.

## II. Caracterización de la UICN

### 1. El nicho de la UICN

La UICN es una de las muchas instituciones que trabajan sobre asuntos ambientales pero se destaca debido a su larga historia y a su alcance a todas las partes del mundo y de la sociedad, a través de sus miembros, expertos y Secretaría.

En este contexto, la UICN debe elegir estratégicamente sus áreas de especialización. En este sentido, la función del Congreso Mundial de la Naturaleza y del Consejo de la UICN es primordial. Debido a que existen esos otros muchos actores en el campo de la conservación, la UICN debe:

- identificar las áreas en las que puede 'añadir valor' al trabajo de los demás, sobre todo de sus miembros;
- dejar claras sus relaciones con organizaciones similares a nivel mundial, regional, nacional y local; y
- asegurar que los componentes de la UICN tienen claro cuál es el nicho de la Unión.

El nicho de la UICN, como una unión de gobiernos, ONG, redes de expertos científicos y una secretaría descentralizada, se deriva de su naturaleza única aportada por su membresía y el marco que ofrece para una acción internacional coherente, dedicada a producir y utilizar conocimientos acerca del medio ambiente para beneficio de las personas y la naturaleza. El nicho de la UICN se describe de la siguiente manera:

*“La UICN ofrece una plataforma basada en el conocimiento con el fin de conectar la práctica con las políticas a nivel mundial y local a fin de influenciar las decisiones y las acciones relativas a la sostenibilidad de la Tierra y sus pueblos.”*

### 2. La misión de la UICN

La misión de la UICN es *influnciar, alentar y ayudar a las sociedades de todo el mundo a conservar la integridad y la diversidad de la naturaleza, y asegurar que cualquier utilización de los recursos naturales se haga de manera equitativa y ecológicamente sostenible*<sup>1</sup>.

La UICN se compromete a mantener los más altos estándares éticos y profesionales en el cumplimiento de su misión, e insta a sus componentes a comprometerse a hacer lo mismo.

La UICN cumplirá con su misión mediante:

- el aprovechamiento de las fortalezas de sus miembros, Comisiones, Secretaría y otros colaboradores a fin de conformar alianzas mundiales para la conservación;
- el refuerzo de la capacidad institucional de sus miembros para conservar la diversidad biológica y salvaguardar los procesos ecológicos que dan apoyo a la vida; y
- la influencia sobre los instrumentos legales y administrativos y las políticas ambientales nacionales e internacionales, incluyendo los del sistema de las Naciones Unidas y de las instituciones financieras internacionales.

---

<sup>1</sup> Estatutos de la UICN, 2004

### **3. La proposición de valor de la UICN**

El principal capital de la UICN son, claramente, sus miembros, su red de expertos organizados en las Comisiones y un personal altamente motivado y competente dentro de su Secretaría de alcance mundial.

La manera en que una organización utiliza su capital para generar valor añadido a través de sus productos y servicios es lo que se llama una 'proposición de valor'.

La proposición de valor de la UICN:

#### **a. La UICN ofrece un conocimiento creíble y confiable**

Es esencial contar con un conocimiento creíble acerca del estado de los recursos naturales del planeta, incluyendo las especies y los cambios en los bienes y servicios de los ecosistemas, para informar e influenciar las políticas y la práctica en todos los niveles. La UICN es bien conocida por su sólida base científica y su competencia técnica en el campo de la conservación y el manejo sostenible de los recursos naturales. En particular, cuenta con reconocidos antecedentes en la provisión de conocimientos actualizados y asistencia técnica sobre conservación de especies, manejo de áreas protegidas y manejo de ecosistemas en lo relativo al agua, los bosques y los océanos. La UICN deriva su valor como fuente confiable de conocimiento y competencia técnica de las redes de expertos en sus Comisiones, de sus miembros, sus asociados y su personal.

#### **b. La UICN estimula y genera acuerdos de colaboración para la acción**

La UICN ayuda a construir puentes entre diferentes actores y promueve acciones y soluciones compartidas. Utiliza su estructura única y su credibilidad para establecer plataformas de múltiples interesados directos en las que coexisten puntos de vista divergentes. La UICN es percibida cada vez más como una 'mediadora honesta' y una 'proveedora' de asesoramiento científico independiente sobre cuestiones relativas al manejo de los recursos naturales. Esto ha ayudado a la Unión a conectar a todos los interesados directos, incluyendo a las empresas, las ONG, los gobiernos y las comunidades científicas y de la ingeniería. Para poder reforzar aún más esta función, la UICN adapta su conocimiento, competencia y herramientas a las situaciones específicas a fin de hallar soluciones para la naturaleza y las personas. Al hacerlo, la UICN empodera a los actores para que hagan uso de lo que les ofrece a fin de que lo utilicen en la toma de decisiones y en la gestión.

#### **c. La UICN tiene un alcance que va de lo mundial a lo local, y de lo local a lo mundial**

La extensa red de la UICN, que incluye a sus miembros, miembros de las Comisiones, asociados y Secretaría, ofrece una oportunidad sin igual para unir la toma de decisiones y la acción local y mundial. Las posiciones de la UICN en cuanto a políticas están sedimentadas en lecciones relevantes aprendidas sobre el terreno, ya que las intervenciones en este nivel operan como centros de aprendizaje que exploran y comprueban qué es lo que funciona en la práctica. La combinación de la experiencia sobre el terreno con la idoneidad profesional disponible en sus redes mundiales le otorga a la UICN la credibilidad que necesita para influenciar las políticas y la legislación nacional, regional e internacional. Además, la UICN traduce las políticas y oportunidades internacionales en arreglos de gobernanza efectivos en el nivel nacional y local. Y a través de ello ayuda a que se compartan conocimientos y experiencias más allá de las fronteras políticas y culturales. La UICN es la única organización ambiental con un asiento en la Asamblea General de la ONU, lo cual le ofrece una estrada importante y única al valioso mundo del debate internacional sobre el medio ambiente y el desarrollo. Su Estatuto de Observadora ante la ONU es un poderoso conducto para hacer llegar las preocupaciones y el conocimiento de sus miembros y Comisiones en el nivel internacional.

#### **d. La UICN influye las normas y las prácticas**

La UICN utiliza su conocimiento, poder de convocatoria y alcance local y global para desarrollar e influenciar las normas y prácticas mundiales, regionales y nacionales. En algunos casos, la UICN ha desarrollado las normas que hoy se aplican, como la Lista Roja de Especies Amenazadas y el Sistema de categorías de áreas protegidas.

El enfoque de la UICN de influenciar las normas y las prácticas ayuda a asegurar que las decisiones estén basadas en la mejor ciencia y competencia técnica disponibles, habiendo recibido la contribución de una amplia gama de interesados directos. Además, la UICN ayuda a los interesados directos a elevar y adaptar las prácticas a las condiciones locales, y ofrece normas para el control de calidad.

Estas cuatro cualidades de la proposición de valor de la UICN la hacen diferente de los demás actores en la arena de la conservación y el desarrollo sostenible. Ellas permiten que la Unión demuestre su liderazgo y ejerza su influencia en muchos niveles.

### **III. La visión 2020 de la UICN**

En los próximos años la UICN buscará hacer un cambio cualitativo para el logro de su visión y el cumplimiento de su misión, y para abordar los asuntos del siglo XXI defendiendo la naturaleza, comprometiéndose con la justicia y la equidad y ayudando a crear una economía baja en carbono. Para ello:

- mejorará su capacidad para producir y ayudar a utilizar el conocimiento y las herramientas de punta para el manejo de los recursos naturales;
- responderá de manera más efectiva a las cuestiones emergentes de la conservación y el desarrollo sostenible;
- incrementará la capacidad de sus miembros, miembros de las Comisiones, asociados y Secretaría para trabajar en red y conectar sus acciones sobre el terreno con las políticas mundiales;
- conectará los asuntos y logros relativos a la conservación de la naturaleza con los objetivos sociales más amplios, como la seguridad y la pobreza, a nivel nacional e internacional; y
- extenderá su alcance a nuevos asociados y promoverá soluciones innovadoras ante los desafíos del manejo de los recursos naturales.

#### **1. La gobernanza de la Unión**

La gobernanza está relacionada con la composición de la Unión, los sistemas y procesos que se utilizan para operar y desarrollar las políticas, las relaciones entre éstos, y su utilización para mantener el equilibrio entre los diversos intereses y posiciones dentro de la Unión.

Esta estrategia implica unos pequeños ajustes en la gobernanza de la Unión con el fin de que ésta pueda desarrollar su potencial.

El Congreso Mundial de la Naturaleza (a través de la Asamblea de los Miembros), el Consejo que aquel elige, y el/la Director/a General que designa el Consejo son los principales agentes de gobernanza de la UICN. El Congreso asume tres tipos de responsabilidades principales:

- a) Formales y estatutarias:
  - elección del Presidente, Tesorero, Presidentes de Comisiones y Consejo;
  - aprobación de informes y del futuro Programa y Plan financiero; y
  - enmienda de los Estatutos.
- b) De definición de las políticas: aprobación de resoluciones y recomendaciones que definen la política general de la Unión.
- c) Discusión general e intercambio de ideas: es una plataforma para el debate, los contactos y los intercambios informales entre delegados, miembros de las Comisiones y otros participantes.

La continua expansión de la membresía está haciendo que el Congreso sea un evento grande, difícil de manejar y caro. Para la mayoría de los miembros, las actividades (b) y (c) son particularmente atractivas pero es difícil dar cabida a todas las preocupaciones de una membresía mundial en un recargado orden del día durante 10 jornadas de trabajo. Al mismo tiempo, es evidente que la participación en una reunión mundial tan grande, que tiene lugar cada cuatro años, no es suficiente para satisfacer el deseo de los miembros de estar estrechamente involucrados en la gobernanza de la UICN. En los años recientes, se han organizado los foros regionales de miembros en todas las regiones estatutarias, pero su potencial como mecanismo de gobernanza está limitado por los Estatutos de la Unión.

Entre las sesiones del Congreso Mundial de la Naturaleza, es el Consejo el responsable de la aprobación anual de las cuentas auditadas, los planes de trabajo y el presupuesto. También tiene autoridad para interpretar las políticas de la Unión y para tomar las decisiones que normalmente le incumbirían a la Asamblea de los Miembros pero que ésta no puede asumir hasta su próxima sesión. Esto es esencial ya que hay asuntos que requieren atención con más frecuencia que cada cuatro años. Dado el gran tamaño del Consejo, la Mesa tiene el potencial de desempeñar una función importante actuando en nombre del Consejo entre dos reuniones del mismo.

**Objetivos estratégicos para la gobernanza de la UICN:**

- asegurar que los miembros de una Unión muy grande estén involucrados de manera directa y efectiva en su gobernanza; y
- desarrollar nuevos arreglos de gobernanza que permitan una operación efectiva de la Unión al tiempo que se preserva su tradición democrática y se logra que la participación sea más sustantiva.

**Para poder alcanzar estos objetivos estratégicos, la UICN:**

- a) investigará qué tipos de arreglos de gobernanza son necesarios en términos de que sean representativos, efectivos y eficientes;
- b) considerará mecanismos alternativos para asegurar que los miembros participen de manera sustantiva en cuanto a orientar las políticas y desarrollo de la Unión, al tiempo que se mantiene la democracia y la coherencia de una sola Unión;
- c) organizará foros regionales de los miembros de manera periódica para involucrar estrechamente a los miembros en la preparación del Programa, el funcionamiento en red y el intercambio de experiencias, y en los arreglos para la acción conjunta y la puesta en práctica de las actividades; y
- d) reforzará su Consejo para que pueda cumplir con su función de órgano de supervisión y estratégico para dar orientación a la Unión, incluyendo para ello:
  - i. la redefinición de los procedimientos de elección a fin de asegurar que los miembros regionales propongan candidatos con las mejores condiciones para hacer contribuciones a una Unión mundial;
  - ii. asegurar una efectiva inducción para los nuevos Consejeros;
  - iii. continuar reforzando la rendición de cuentas por parte del Consejo hacia los miembros mediante mejores procedimientos para la presentación de informes; y
  - iv. el refuerzo de la función de la Mesa y su participación en la gobernanza de la UICN de manera regular entre dos reuniones del Consejo.

**2. Los colectivos de la Unión**

Para los fines de esta estrategia, “colectivos” son los grupos de instituciones e individuos que interactúan de manera regular con y dentro de la UICN haciendo contribuciones para el cumplimiento de la misión de la Unión y para avanzar hacia sus propias metas. Históricamente, el colectivo básico de la UICN han sido sus miembros y la red de voluntarios que conforman las Comisiones. Para poder responder adecuadamente a los retos de la conservación, la UICN también necesita relacionarse con otros actores clave como las redes sociales, el sistema intergubernamental, las autoridades locales, las empresas, las instituciones académicas, los medios de comunicación, las organizaciones de la juventud y el sector filantrópico.

Pero se presenta un dilema, porque los distintos colectivos tienen, genuinamente, diferentes perspectivas y prioridades. La UICN cuenta con unos colectivos de muy amplia base; algunos de ellos ven a la Unión, en primer lugar, como una oportunidad para contribuir a la conservación mundial y a la forma sostenible de vivir; en tanto que otros la ven como una fuente de información, de asesoramiento en cuanto políticas y asuntos técnicos, y como una ayuda para el cumplimiento de sus propias misiones. Para poder tener éxito, la UICN debe preservar una cohesión esencial y una visión común, lo cual tiene implicaciones en cuanto a las políticas relativas a los colectivos que debe cultivar.

#### **Objetivos estratégicos para los colectivos de la UICN:**

- comprender, definir y asegurar el mejor colectivo posible para el cumplimiento de la misión de la Unión, y para ello reclutar, desarrollar e involucrar como parte de ese colectivo a las entidades que tienen el potencial de contribuir a y obtener beneficios de su participación en la UICN;
- definir y clarificar las relaciones entre la UICN y los colectivos que ya están presentes en ella y los que potencialmente pueden estarlo;
- reforzar las relaciones entre los colectivos ya presentes en la UICN a fin de optimizar su contribución para el cumplimiento de la misión de la Unión;
- asegurar que la Unión trabaja de manera efectiva con y a través de sus colectivos (especialmente los miembros y las redes de voluntarios) para el cumplimiento de su misión; y
- reforzar la capacidad individual de cada miembro para que contribuya a la conservación.

#### **Para alcanzar estos objetivos estratégicos, la UICN:**

- a) hará un análisis de los colectivos que ya están en ella y de los que potencialmente podrían estarlo;
- b) desarrollará una política y estrategia para sus colectivos que oriente la evolución de la UICN como organización hasta 2020; y
- c) asegurará el tipo de membresía, arreglos de colaboración y relaciones que le harán avanzar de la manera más efectiva posible en el cumplimiento de su misión.

En las secciones que siguen se detallan otras acciones para la membresía, las Comisiones y otros colectivos.

#### **a. Papel y composición de la membresía de la UICN**

La membresía de la UICN ha crecido rápidamente en los años recientes y ha ampliado su carácter, de manera que las organizaciones preocupadas por la conservación de la naturaleza en el sentido tradicional están ahora acompañadas por muchas cuya preocupación es el desarrollo sostenible.

En marzo de 2008, la UICN contaba con 1104 miembros, incluyendo a 84 estados, 111 agencias gubernamentales, 874 organizaciones no gubernamentales (ONG) nacionales e internacionales y 35 afiliados. El número de países representados era de más de 140.

Durante los últimos 15 años, el número de ONG miembros se ha casi duplicado, los estados miembros han aumentado un 50% y las agencias gubernamentales y afiliados se han mantenido en gran parte estables. Sin embargo, existen algunas cuestiones prácticas que se deben tener en cuenta. ¿Cuán amplio y diverso debe ser el crecimiento de la membresía sin que ponga en peligro la identidad y cohesión de la Unión? A muchas organizaciones pequeñas (especialmente de los países más pobres) les resulta difícil mantener al día el pago de sus cotizaciones de membresía, y sin embargo sus

lazos con la UICN son importantes para hacer progresar la conservación en sus países o regiones. ¿Cómo puede la UICN mantener su función como unión mundial que conecta y apoya a un gran número de estados, agencias gubernamentales y organizaciones no gubernamentales, y al mismo tiempo asegurar que exista una cohesión entre sus miembros?

**Objetivo estratégico para la membresía de la UICN:**

- Desarrollar la membresía de la Unión de manera tal que se asegure el equilibrio entre los distintos intereses, la cohesión y la identificación de todos los miembros con la misión y el enfoque de la Unión.

**Para alcanzar este objetivo estratégico, la UICN:**

- a) clarificará las funciones y responsabilidades de los miembros (incluyendo las de los comités regionales y nacionales) hacia la UICN, e identificará claramente las expectativas de aquéllos con respecto a la Unión;
- b) clarificará las responsabilidades de la UICN con respecto a sus miembros y gestionará de manera efectiva las expectativas de los mismos;
- c) desarrollará una política de membresía, dentro de la nueva política y estrategia para los colectivos de la Unión, para guiar la relación con los miembros hasta 2020;
- d) continuará revisando los tipos y alcance de los miembros que son necesarios para la visión 2020 de la UICN, al tiempo que mantiene la cohesión y el enfoque central de la Unión;
- e) reorganizará el Comité de membresía del Consejo para que se convierta en el Comité de apoyo a los colectivos, el que estará completamente involucrado en el refuerzo de los lazos con los miembros, teniendo en cuenta:
  - i. las implicaciones del cambio de la política de membresía, incluyendo la apertura de la misma a nuevos tipos de miembros y las implicaciones financieras de las diferentes categorías de miembros de la UICN;
  - ii. los resultados y recomendaciones de la Encuesta global de miembros de la UICN de 2007 y la Evaluación Externa, en particular la necesidad de generar un entendimiento segmentado y más profundo de lo que quieren los distintos tipos de miembros, segmentado en norte y sur, grandes y pequeños, y tipo de membresía, a fin de poder responder adecuadamente a las necesidades específicas de los miembros y dentro de las capacidades reales de la UICN para hacerlo<sup>2</sup>; y
  - iii. el aprendizaje a partir de casos concretos en toda la Unión que muestren cómo pueden intervenir los miembros en la gobernanza, la aplicación del programa y el trabajo relativos a las políticas, como base para establecer la mejor práctica en cuanto a involucramiento de los miembros.

**b. Las Comisiones de la UICN – La red más amplia del mundo de expertos en medio ambiente**

“Las Comisiones son grupos de expertos voluntarios cuya misión es promover y desarrollar el conocimiento, la experiencia institucional y los objetivos de la UICN.”<sup>3</sup>  
Como tales, son un componente valioso del colectivo de la Unión.

---

<sup>2</sup> Las Voces de los Miembros: Encuesta Global de los Miembros de la UICN, 2007. Vital Research LLC y UICN

<sup>3</sup> Estatutos de la UICN, 2004

El Congreso Mundial de la Naturaleza establece las Comisiones de la UICN para que se ocupen de áreas consideradas importantes, y se espera que ellas desarrollen y hagan avanzar el conocimiento y la experiencia en asuntos clave para la conservación y la sostenibilidad.

Los miembros de las Comisiones contribuyen al establecimiento de normas ambientales nacionales y mundiales, políticas que a su vez influyen los esfuerzos de los gobiernos y de la sociedad civil destinados a mantener la diversidad biológica y conservar los recursos naturales en los que se basan los medios de subsistencia de los seres humanos.

Las Comisiones son el principal mecanismo por el cual los individuos provenientes de la membresía y de otras organizaciones pueden participar activamente en el trabajo de la Unión, y son una fuente de análisis conceptuales, síntesis del conocimiento, evaluación de prioridades, propuestas para la acción y metodologías que son utilizadas por los miembros.

Es necesario que se cumplan las siguientes condiciones básicas para que las Comisiones sean efectivas en el siglo XXI:

- una misión clara y bien enfocada para atraer a los expertos apropiados que quieran formar parte de las Comisiones;
- un colectivo de usuarios definido, y productos de la Comisión que satisfagan las genuinas necesidades existentes entre los miembros y colaboradores;
- liderazgo de los Presidentes y Comités Directores, y apoyo de la Secretaría, pero sin un control tan centralizado que suprima la creatividad; y
- buenas comunicaciones dentro y entre las Comisiones y con los otros componentes del colectivo de la UICN.

#### **Objetivos estratégicos para las Comisiones de la UICN:**

- reflejar el valor de las Comisiones para el cumplimiento de la misión de la Unión;
- asegurar que los líderes y miembros de las Comisiones sean elegidos de tal manera que representen de la mejor manera posible los asuntos que se deben abordar;
- promover arreglos de colaboración entre las Comisiones y la Secretaría para que aquellas desempeñan una función significativa en el proceso de desarrollo e implementación de las políticas y el programa;
- asegurar que las Comisiones funcionan de una manera que permita a la Unión desarrollar más plenamente su propio potencial; y
- reconocer y celebrar el voluntariado, al tiempo que se es consciente de las limitaciones de tiempo que tienen los voluntarios.

#### **Para alcanzar estos objetivos estratégicos, la UICN:**

- a) revisará la manera en que las estructuras y procesos de las Comisiones atraen a la UICN a los mejores pensadores y trabajadores de campo;
- b) continuará integrando la planificación estratégica de las Comisiones en el Programa de la UICN para asegurar que el concepto de 'un solo programa' constituya el mejor medio posible para que las Comisiones cumplan con sus mandatos;

- c) asegurará que la Secretaría apoye activamente el trabajo de las Comisiones, incluyendo para ello la clarificación de la función del personal de la UICN, y de los programas regionales y temáticos, con relación a las Comisiones;
- d) examinará las maneras en que la UICN puede beneficiarse de las idoneidades de los voluntarios, y cómo su asociación con la UICN puede beneficiarlos a ellos de la mejor manera posible;
- e) examinará la racionalidad de elegir, en lugar de designar, a los expertos que actuarán como Presidentes de las Comisiones, y considerará qué cantidad de tiempo se puede esperar que los líderes y miembros de las Comisiones dediquen a las mismas;
- f) examinará cuál es el tamaño óptimo de las Comisiones;
- g) explorará las opciones que ofrece la tecnología de la información y comunicación (TIC) para simplificar y hacer más eficiente la comunicación y las conexiones con la membresía de las Comisiones; y
- h) asegurará que el Congreso siga revisando el número, funciones y mandatos de las Comisiones.

### **c. Otros colectivos**

A través de su larga historia, la UICN ha estado en contacto con una variedad de colaboradores y redes que son actores importantes en cuanto al logro de la conservación y el desarrollo sostenible. Entre ellos se ha otorgado especial importancia a los organismos intergubernamentales del sistema de las Naciones Unidas, a las instituciones de Bretton Woods y a las organizaciones regionales.

Ahora estamos reforzando nuestros lazos con organizaciones a nivel nacional y local y con organizaciones que se ocupan de sectores de la sociedad que no han sido colaboradores tradicionales de la UICN pero que son esenciales para ayudarnos a cumplir con nuestra misión. En ello se incluye a las autoridades sub-nacionales, el sector académico, las organizaciones de la juventud, los grupos de los medios de comunicación y el sector de los negocios.

Habiendo acordado que debemos relacionarnos con colectivos más amplios, tenemos que guiarnos por los principios de cooperación que son pertinentes a la visión y misión de la UICN, que responden a las aspiraciones de nuestros miembros y Comisiones, y que nos ayudan en la implementación de los programas de la Unión.

La Asamblea de los Miembros celebrada en Montreal en 1996 aprobó una recomendación específica para que la UICN estableciera relaciones de trabajo más significativas y amplias con el sector de los negocios para el cumplimiento de su misión.

Constantemente nos preguntamos, como lo hace cada uno de los otros miembros de la comunidad de la conservación, para qué complicarnos con el sector de los negocios. El creciente movimiento ambiental, la proliferación de organizaciones que se ocupan del medio ambiente y la ayuda al desarrollo destinada al medio ambiente no han detenido la pérdida de biodiversidad a escala mundial. Hacer participar al sector de los negocios puede que no haga cambiar la situación, pero dejar de lado a este importante sector social en la búsqueda de soluciones puede constituir un costoso error.

### **Objetivos estratégicos para la colaboración de la UICN con otros colectivos:**

- establecer una colaboración efectiva entre la UICN y otros colectivos que ayuden a lograr la conservación a través de y en paralelo con la sostenibilidad;

- lograr que el sector de los negocios rinda más cuentas al tiempo que contribuye al desarrollo sostenible, incluyendo la conservación y la equidad social; y
- hacer que la comunidad de la conservación esté bien informada acerca de los mecanismos sociales, políticos y económicos, y comprenda su potencial y sus limitaciones en cuanto al logro de la conservación.

**Para alcanzar estos objetivos estratégicos, la UICN:**

- a) desarrollará directrices para la gestión efectiva de las alianzas y acuerdos de colaboración;
- b) clarificará las funciones y responsabilidades de los otros colectivos con respecto a la UICN, e identificará claramente sus expectativas con relación a ella;
- c) clarificará las responsabilidades de la UICN con respecto a otros colectivos y gestionará sus expectativas de manera efectiva; y
- d) continuará revisando los tipos y alcance de sus relaciones con otros colectivos para el logro de la Visión 2020 para la UICN, al tiempo que mantendrá la cohesión y el enfoque básico de la Unión.

### **3. Secretaría**

La Secretaría de la UICN consiste del personal empleado por la Unión bajo la dirección del/la Directora/a General como cabeza de la Secretaría. La Secretaría se encarga de las operaciones cotidianas de la UICN en nombre de los miembros y Comisiones. Es su responsabilidad planificar, monitorear e informar acerca de de las actividades de la Unión, y asegurar la calidad de sus productos.

**Objetivos estratégicos para la Secretaría de la UICN:**

- promover un cambio cultural general a través de toda la Secretaría que estimule el trabajo en equipo y la colaboración, y un enfoque especial en cuanto a añadir valor al trabajo de los miembros y las Comisiones;
- reforzar la capacidad de la Secretaría para ejercer una influencia estratégica a todos los niveles; y
- asegurar que la Secretaría tenga las conexiones necesarias para desarrollar la estrategia para el colectivo, el programa de trabajo y los procesos de cambio en la gestión.

**Para alcanzar estos objetivos estratégicos, la UICN:**

- a) reorganizará la gestión y entrega del conocimiento mediante el refuerzo de la capacidad de la Secretaría en el campo de la tecnología de la información y comunicación (TIC) y para compartir información en el momento adecuado y de manera fácil para los usuarios;
- b) creará la capacidad de la Secretaría para trabajar de manera más efectiva con el colectivo de la Unión;
- c) rediseñará los sistemas administrativos centrales (preparación de presupuestos, presentación de informes, etc.) para mejorar su eficiencia y reducir la burocracia;
- d) reforzará las funciones de y capacidades para el monitoreo y la evaluación; y

- e) reforzará su capacidad para gestionar los riesgos a través de sistemas de control interno cuidadosamente elaborados, incluso a través del establecimiento de una Unidad de supervisión.

### **Regionalización y descentralización de la UICN**

Durante los años recientes se hizo un creciente hincapié en el refuerzo de los lazos con, y el apoyo a, los miembros a nivel regional y nacional. La respuesta adquirió dos formas: la descentralización de la Secretaría para que ésta pudiera trabajar más con la membresía, y la regionalización de las estructuras de la membresía mediante comités regionales, foros regionales y comités nacionales.

Encontrar el enfoque que permita ejecutar un programa conceptualmente riguroso y enfocado a nivel mundial, y simultáneamente responder a las multitud de necesidades de una red de miembros a nivel local, nacional y regional, representa un inmenso desafío.

El objetivo de la regionalización y descentralización es hacer que la Unión sea una organización genuinamente mundial, conducida por sus miembros como componentes clave del colectivo y como agentes cada vez más poderosos para cumplir con la misión de la UICN. Sin embargo, el proceso debe evitar la fragmentación, ya que la UICN puede desarrollar su potencial para influir sobre las cuestiones mundiales solo si se mantiene como una entidad unificada.

### **Objetivos estratégicos para el proceso de regionalización y descentralización:**

- hacer que los miembros sean institucionalmente más fuertes y efectivos en la línea de frente de la conservación y para asegurar que cualquier utilización de los recursos sea ecológicamente sostenible;
- asegurar un contacto y un flujo de información eficientes entre los miembros, los miembros de las Comisiones y la Secretaría y con las organizaciones colaboradoras clave;
- crear foros para el colectivo de la UICN que permitan discutir las cuestiones clave de la conservación en las regiones, como base para el desarrollo del programa; y
- reforzar la participación y capacidad de los miembros, las Comisiones y las organizaciones colaboradoras en lo relativo a la toma de decisiones y la ejecución del programa.

### **Para alcanzar estos objetivos estratégicos, la UICN:**

- a) establecerá un sistema regional que tenga en cuenta las características políticas, sociales y económicas de los distintos países de cada región y garantice una representación numérica equitativa en el Consejo de la UICN;
- b) creará las capacidades de la Secretaría para integrar a los miembros y Comisiones a nivel nacional y regional en la ejecución del Programa;
- c) mejorará las comunicaciones entre los componentes de la Unión;
- d) evitará la duplicación y competencia con otras organizaciones establecidas en cada región; y
- e) mejorará la eficiencia organizativa de la UICN para actuar de manera descentralizada de manera efectiva.

#### **4. El Programa de la UICN**

El Programa de la UICN constituye el marco dentro del cual la Secretaría y las Comisiones desarrollan sus actividades y entregan los resultados, con y en nombre de los miembros. En él se incluyen la provisión de servicios y la gestión de las actividades de la Unión en todo el mundo.

Desde 1999, el Programa de la UICN ha evolucionado en un esfuerzo por enfocarlo y reforzar las actividades de la Unión dentro del marco de un programa que abarque a todos los componentes de la Unión (el concepto de 'un solo programa'). Ahora hacen falta estructuras y mecanismos innovadores para ejecutar ese 'solo programa' a fin de asegurar un flujo óptimo del conocimiento y para que la ejecución del programa sea parte inextricable del trabajo cotidiano de las Comisiones y la Secretaría, con y en nombre de los miembros.

##### **Objetivos estratégicos para el Programa de la UICN:**

- formular un programa que ofrezca un cimiento sólido para la acción destinada a conservar la integridad y diversidad de la naturaleza y para asegurar que toda utilización de los recursos naturales se haga de manera equitativa y ecológicamente sostenible;
- asegurar que el programa satisface las necesidades del colectivo de la UICN, y especialmente las de sus miembros y colaboradores, y que integra a los propios miembros tanto en su desarrollo como en su ejecución; y
- asegurar que toda declaración hecha en nombre de la UICN refleja adecuadamente la misión y políticas de la Unión, y es aceptable en términos generales para el conjunto de los miembros.

##### **Para alcanzar estos objetivos estratégicos, la UICN:**

- a) asegurará que el programa sea equilibrado en lo relativo a sus temas y énfasis geográficos;
- b) incorporará los asuntos científicos incipientes que sean pertinentes para la conservación y la sostenibilidad;
- c) preparará y ejecutará el programa en colaboración con los miembros de la UICN y otros componentes del colectivo; y
- d) hará el seguimiento y evaluación del programa de manera efectiva.

#### **5. Gestión del conocimiento**

La UICN define a la gestión del conocimiento como el conjunto de acciones disciplinadas y sistemáticas que lleva a cabo una organización para derivar de ellas el mayor valor posible del conocimiento que adquiere, crea, almacena, comparte y utiliza.

La UICN reconoce que una excelente gestión del conocimiento es fundamental para establecer puentes entre las divisiones de tipo cultural, político, económico y de otra naturaleza, y para promover una acción colectiva y acelerada destinada a la conservación.

La UICN reconoce también el valor añadido de la gestión del conocimiento. La UICN aprecia contar con una fuerza de trabajo empoderada, promueve la gestión del conocimiento como parte del trabajo de cada uno, apoya la democratización de la ciencia y está comprometida con el principio del acceso abierto. También considera que la gestión del conocimiento es un asunto relativo a las personas y los procesos, y no una cuestión tecnológica.

La UICN está comprometida con la excelencia en la gestión del conocimiento, tanto a nivel interno como en las múltiples comunidades de la práctica de la conservación de las que forma parte.

**Objetivos estratégicos para la gestión del conocimiento:**

- ofrecer un entorno facilitador con sistemas y capacidades que apoyen y anclen la gestión del conocimiento en el trabajo de la Secretaría y las Comisiones;
- reforzar la creación de conocimiento, la capacidad de compartir y el aprendizaje a través de las fronteras y barreras de las organizaciones; y
- reforzar las capacidades de la UICN para asistir, empoderar e influenciar a sus audiencias meta.

**Para alcanzar estos objetivos estratégicos, la UICN:**

- a) mejorará el acceso a la información y el conocimiento;
- b) estimulará una cultura de la organización que valora a los trabajadores del conocimiento y alienta la gestión del mismo;
- c) anclará la gestión del conocimiento en todos los procesos de trabajo; y
- d) reforzará las capacidades para influenciar a las audiencias meta.

## **6. Recursos para la estrategia**

La UICN reconoce la importancia que la ayuda oficial para el desarrollo (ODA) continuará teniendo en el financiamiento del trabajo de la Unión. La estrategia de recaudación de fondos de la UICN pone énfasis en la expansión y diversificación del financiamiento, particularmente del financiamiento básico a partir de otras fuentes que no sean la ODA.

El presupuesto de la UICN ha aumentado rápidamente en las últimas décadas, pasando de CHF 9 millones en 1983 a CHF 55 millones en 1993 y a CHF 115 millones en 2007. Las principales fuentes de financiamiento son los gobiernos y las agencias multilaterales (especialmente las agencias de ayuda bilateral al desarrollo), los que aportan el 78% de los ingresos totales de la Unión. Durante el periodo 2003-2006, la ODA representó el 64% de los ingresos, de los cuales el 70% provino de solo cinco donantes.

Las cotizaciones de los miembros, que son la única categoría de ingresos bajo control directo de la Asamblea de los Miembros, representan menos del 10% de los ingresos.

Los acuerdos marco con las agencias bilaterales donantes aseguran la mayor parte de los fondos básicos de la UICN, y comenzaron a firmarse a principio de los años 90 con el objetivo de apoyar el enfoque programático y de movilizar las competencias centrales de la UICN. Ellos han sido fundamentales para reforzar el Programa de la UICN, haciendo posible la descentralización, la innovación y el trabajo catalítico de las redes científicas, técnicas y de políticas de la Unión. También han brindado el apoyo financiero necesario para el diseño y promoción de las propuestas de proyectos y programas, permitiendo así que la UICN alcanzara un gran número de resultados de la conservación en muchos países.

En 2008, la UICN tiene nueve acuerdos marco multianuales con ocho agencias bilaterales de asistencia al desarrollo y una fundación privada.

Si bien las reservas operativas de la Unión han aumentado, ellas todavía cubren solo menos de seis meses de los gastos anuales. Esto hace que la UICN sea vulnerable ante la posibilidad de que la recesión y el cambio en las prioridades políticas hagan que los donantes retiren su apoyo.

La gran mayoría de los miembros de la UICN contribuyen poco al pago de los gastos de la organización. Los que están en las categorías más bajas de la escala de cotizaciones ni siquiera cubren los costos de los servicios de rutina que reciben o del apoyo que hace falta para que muchos de ellos puedan participar en la Asamblea de los Miembros. Muchos miembros gubernamentales y no gubernamentales de los países en desarrollo están encontrando cada vez más dificultades incluso para pagar esas modestas cotizaciones anuales.

A pesar de la bienvenida tendencia en años recientes de las agencias de financiamiento de apoyar los costos básicos o de programa – en lugar de financiar proyectos individuales –, todavía no se cuenta con la flexibilidad suficiente en el sistema general. Esto dificulta la respuesta rápida de la administración a nuevas necesidades. Los ingresos flexibles serán una prioridad si la UICN quiere posicionarse como un actor mundial y ofrecer una plataforma a esa escala para los miembros y las Comisiones.

Si bien las fuentes tradicionales de financiamiento que son las agencias bilaterales y multilaterales continuarán siendo importantes, la UICN reconoce la necesidad de desarrollar una gama más amplia de mecanismos innovadores para asegurar el financiamiento a largo plazo destinado a la conservación y al funcionamiento sostenible de la Unión. En la búsqueda de recursos para su Visión 2020, la UICN explorará tanto los nuevos mecanismos financieros como las nuevas funciones de los mecanismos tradicionales.

#### **Objetivos estratégicos para la recaudación de fondos:**

- ampliar e incrementar la flexibilidad de la base de recursos;
- asegurar que la asignación de los ingresos esté acorde con las prioridades establecidas por el Congreso Mundial de la Naturaleza y el Consejo; y
- aumentar las reservas financieras como un “colchón” contra las reducciones inesperadas en los ingresos.

#### **Para alcanzar estos objetivos estratégicos, la UICN:**

- a) incrementará el nivel de ingresos básicos a través de acuerdos marco diversificados y ampliados;
- b) mejorará la recuperación de ingresos básicos a partir de la cartera de proyectos;
- c) desarrollará el acceso a la filantropía privada a través de la iniciativa “Amigos de la UICN”;
- d) buscará financiamiento proveniente de las corporaciones para iniciativas mundiales específicas;
- e) ampliará la base de la membresía, sobre todo de los estados miembros, incrementando así los ingresos básicos provenientes de los miembros;
- f) creará un fondo de fideicomiso para financiar actividades clave de la Unión con el fin de integrar mejor a los miembros y Comisiones; y
- g) explorará mecanismos financieros innovadores para el trabajo de la Unión.

## **IV. El camino a seguir: puesta en práctica de los cambios estratégicos**

La Visión 2020 ha sido preparada con numerosas contribuciones de distintas partes del sistema de la UICN y de los colaboradores. Se la compartirá en el sitio web de la Unión con la esperanza

de que servirá como inspiración para el diálogo y de que evolucionará con nuevos desarrollos y nuevas contribuciones para llegar a ser una visión compartida de los miembros de la comunidad de la conservación.

En paralelo con el continuo perfeccionamiento de esta visión, desde mediados de 2008 se ha puesto en marcha un proceso de desarrollo organizativo y de cambio en la gestión. Este proceso, liderado por la Directora General, con la asistencia del Equipo de liderazgo del cambio, tendrá en cuenta los resultados de una serie de evaluaciones de la UICN y sus componentes, como así también las aspiraciones reflejadas en el documento de la Visión 2020. El objetivo del cambio en la gestión será el de producir las modificaciones y reformas que son necesarias en una organización con un rico y extenso pasado y con una función importante para desempeñar en el futuro. El principio guía para el cambio en la gestión será el de integrar los resultados de las distintas evaluaciones, estrategias y procesos que se han desarrollado a través de la años con vistas a definir mejor el enfoque de la Unión y los sistemas para ponerlo en práctica.

El proceso de cambio será participativo, con contribuciones de todos los miembros de la 'familia' de la UICN: miembros, Comisiones y Secretaría. Se calcula que el proceso llevará entre dos y cuatro años, con medidas de cambio más pequeñas adoptadas e implementadas en las primeras fases, y propuestas para modificar los Estatutos a ser presentadas al Congreso de 2012.