

Resumen ejecutivo

El Congreso Mundial de la Naturaleza de la UICN (CMN) constituye el más alto órgano de toma de decisiones de la UICN y se reúne cada cuatro años. Inicialmente se lo consideró como un evento para la planificación estratégica y la toma de decisiones dentro de la UICN, pero el mandato del CMN se amplió en 1996 (Congreso de Montreal) para incluir un Foro abierto al público en el que los participantes pueden compartir información y experiencias y también discutir, debatir y proponer soluciones para los asuntos ambientales del mundo que revisten una mayor urgencia.

A pedido del Comité Preparatorio del Congreso, establecido por el Consejo de la UICN, se comisionó a *Universalía Management Group* para que llevara a cabo una evaluación del 4º Congreso Mundial de la Naturaleza celebrado en Barcelona, España, en octubre de 2008. La evaluación se diseñó con la intención de dar apoyo a los procesos actuales de la UICN relativos al aprendizaje y su rendición de cuentas a los Miembros, asociados y donantes con vistas al uso efectivo y eficiente de los recursos humanos y financieros; el logro de los objetivos estatutarios de la Asamblea de los Miembros; la consecución de los objetivos programáticos del Foro de la Naturaleza; y el logro de los objetivos institucionales generales del propio Congreso.

Más específicamente, la evaluación del CMN tuvo cuatro objetivos principales:

- 1) evaluar en qué medida el Congreso contribuyó al fortalecimiento de la Unión en cuanto a su relevancia, posición estratégica, capacidad de respuesta con respecto a los asuntos de la conservación y el desarrollo, y su efectividad como plataforma para la convocatoria;
- 2) evaluar en qué medida el Congreso y el Foro fueron eficaces en cuanto a generar un aprendizaje específico sobre la conservación, el intercambio de conocimientos y la creación de capacidad;
- 3) evaluar la eficacia de la planificación, gestión y realización del Congreso; y
- 4) evaluar en qué medida el Congreso representa una buena inversión de los recursos destinados a él.

Este informe se divide en cuatro grandes secciones que tratan, sucesivamente: 1) el contexto de esta evaluación (v. gr. una visión general del Congreso Mundial de la Naturaleza como tal y más específicamente del Congreso de Barcelona); 2) nuestro enfoque con relación a este trabajo y la metodología utilizada; 3) las principales cuestiones detectadas en la evaluación; y 4) las conclusiones y recomendaciones. La evaluación del CMN es parte de un enfoque con tres componentes, diseñado para capturar el aprendizaje a nivel estratégico, programático y operativo. Las otras actividades de la evaluación incluyen: 1) la *Captura del aprendizaje en el Congreso* y el Foro, destinada a obtener datos relativos a asuntos clave relacionados con la planificación, gestión y realización del Congreso; y 2) la *Evaluación del Foro*, con la que se intenta responder a la pregunta fundamental acerca del mérito o valía del Foro del Congreso, tanto para los Miembros como para el Programa de la UICN.

¹ Versión completa en inglés bajo http://cmsdata.iucn.org/downloads/wcc_evaluation_final_report_vol1.pdf.
Responsable: Universalía, www.universalia.com.

Visión general del Congreso de Barcelona

El Congreso de Barcelona fue el evento más grande y diverso de todos los auspiciados por la UICN hasta ahora. Congregó a unos 7000 participantes provenientes de 179 países. Se llevaron a cabo más de 900 actividades durante los cuatro días del Foro y se presentaron unas 145 mociones a la Asamblea de los Miembros para su consideración (un aumento del 30% con respecto al Congreso anterior). El tema del Congreso de Barcelona se orientó a establecer los cimientos de *un mundo más diverso y sostenible*, y se basó en un marco organizativo que permitió la consideración de tres corrientes (*Un nuevo clima para el cambio; Ecosistemas sanos – gente sana; y Salvaguardar la diversidad de la vida*) y 12 Ejes temáticos con un contenido específico.

A partir de la experiencia ganada en los Congresos anteriores, Barcelona ofreció un suelo fértil para ensayar una serie de enfoques e ideas innovadores. Se introdujeron los 'pabellones' para mostrar el trabajo de la Secretaría y sus Miembros, ofreciendo además un espacio abierto para crear redes, acercarse a los constituyentes de la Unión y promover alianzas; se estableció un salón para los Miembros a fin de ofrecer un espacio para reuniones privadas o discusiones informales; se utilizó un enfoque más estructurado en las Oportunidades de Aprendizaje a fin de reforzar el desarrollo de habilidades; se ofrecieron a los Miembros y asociados oportunidades incomparables para mostrar su trabajo; y se reforzaron *ex profeso* las oportunidades para el debate y la discusión mediante el uso de eventos del Foro más abiertos, como los cafés del conocimiento o las discusiones en mesas redondas con grupos de expertos (v. gr. los Diálogos sobre la Sostenibilidad).

Enfoque y metodología de la evaluación

A fin de apoyar el aprendizaje institucional, el enfoque general del equipo de evaluación con respecto a la tarea asignada fue de tipo consultivo y participativo y con miras a la utilización de los resultados. El equipo de evaluación involucró a la UICN en todas sus fases, desde la planificación hasta el análisis de los datos y la revisión de los elementos que iban surgiendo y de las recomendaciones. Esto ayudó a desarrollar un precedente positivo para la evaluación, creó un sentimiento de entendimiento compartido y reforzó la pertinencia de los resultados finales de la tarea.

La metodología de la evaluación comprendió varios pasos importantes, lo cuales se pueden resumir de la siguiente manera:

- Preparación del plan de trabajo de la evaluación estableciendo la estrategia general para evaluar el Congreso de Barcelona, como así también las preguntas clave y las fuentes de datos.
- El desarrollo de los instrumentos para la recolección de datos. Para asegurar la validez, el equipo de evaluación utilizó una mezcla de métodos de recolección de datos, tanto en el lugar como fuera del mismo, incluyendo la revisión de documentos, entrevistas con los interesados directos, encuestas en papel y electrónicas y observación de actividades.
- La recolección de datos *in situ*, la cual incluyó la distribución de encuestas, la realización de entrevistas semiestructuradas y observaciones de las actividades del Foro y de las sesiones de la Asamblea. La recolección de datos durante el Foro contó con el apoyo del responsable de evaluación de la UICN y un complemento de 12 miembros del personal de la Secretaría, de las regiones y voluntarios.
- Durante este periodo también se finalizó una encuesta electrónica realizada en las semanas siguientes al Congreso y las entrevistas restantes a interesados directos clave. En términos generales, se recogieron cerca de 4000 encuestas y se entrevistaron a más de 60 personas.
- El análisis de datos utilizando técnicas cualitativas y cuantitativas. Los elementos identificados de manera preliminar se obtuvieron a partir de una triangulación de fuentes múltiples de datos y fueron validados subsecuentemente a través de un taller de dos días de duración, celebrado en Montreal en enero de 2009, en el que participaron el equipo de

evaluación y la UICN. La consistencia de las respuestas recibidas a través de la gama de métodos utilizados, y los colectivos a los que se hizo participar, nos permiten tener confianza en los resultados de este estudio.

Hallazgos de la evaluación

El informe de la evaluación hace referencia a 22 hallazgos organizados alrededor de los siguientes criterios de desempeño: i) la *relevancia* del CMN con relación a las necesidades de la Unión, sus constituyentes y los asuntos clave de la conservación y el desarrollo; ii) la *eficacia* del Foro de la Naturaleza (v. gr. si se alcanzaron los objetivos establecidos a nivel de los productos y resultados); iii) la *eficacia* de la Asamblea de los Miembros (v. gr. en qué medida se cumplió con los requerimientos estatutarios); iv) la *eficacia* y *eficiencia* de la gestión del Congreso; y v) si se justifica la inversión hecha en el Congreso.

Los principales hallazgos que surgen de la evaluación del CMN pueden resumirse de la siguiente manera:

- 1) El poder de convocatoria de la UICN y la adopción de una agenda con visión de futuro reforzaron considerablemente la relevancia de la Unión como líder estratégico del movimiento mundial de la conservación. El Congreso de Barcelona satisfizo las necesidades de los constituyentes de la Unión y fue relevante para los asuntos clave de la conservación y el desarrollo con los que se enfrenta el mundo en la actualidad.
- 2) El CMN de Barcelona resaltó la eficacia de la UICN como plataforma para la convocatoria y su capacidad para estimular las discusiones alrededor de una ambiciosa agenda para la conservación mundial. El Congreso atrajo una diversificada comunidad de interesados directos y logró ampliamente ofrecer una plataforma donde los participantes pudieron compartir conocimientos y experiencias, debatir asuntos de importancia crítica para la conservación, reforzar su capacidad para generar el cambio y desarrollar relaciones más estrechas mediante la construcción de redes y asociaciones. La aprobación de un programa entre sesiones progresista amplió aún más las fronteras del movimiento de la conservación y ayudó a establecer un importante precedente para el futuro de la conservación en su conjunto.
- 3) Las actividades del Foro y los Pabellones posibilitaron un eficaz logro de los objetivos del Congreso. Los Pabellones constituyeron una manera innovadora de apoyar las actividades de promoción de los diversos grupos dentro de la Secretaría y de la Unión en general, en tanto que las Oportunidades de Aprendizaje fueron muy apreciadas por su efectividad para reforzar la capacidad de los participantes.
- 4) A pesar del reconocimiento generalizado de la diversidad de los temas abarcados y de la riqueza de oportunidades que se ofreció, el gran número de actividades, la compleja estructura del programa y la falta de información dificultaron que los participantes pudieran decidir de manera eficiente cómo emplear bien su tiempo.
- 5) Los objetivos establecidos para el CMN no fueron claramente definidos y ampliamente diseminados. Más allá de los requerimientos estatutarios del Congreso, no se establecieron objetivos sobre los que actuar a nivel de los productos y resultados que guiaran la planificación y realización del CMN, reforzaran la coherencia entre el Foro y la Asamblea, facilitaran el desarrollo de un programa del Foro bien focalizado y condujeran a los participantes hacia fines específicos.
- 6) La Asamblea cumplió con los requerimientos estatutarios a pesar de un proceso complejo marcado por un incremento substancial en el número de mociones sometidas a la

consideración de aquélla y la ausencia de procedimientos claramente definidos para administrar esta situación. A la luz de las dificultades que afectaron la eficacia del proceso de las mociones, pareciera que las instituciones de gobernanza que regulan las mociones, desde su presentación hasta la aprobación, se han vuelto innecesariamente complicadas y necesitan una puesta a punto.

- 7) El Programa 2009-2012 generó poca discusión y debate durante la Asamblea. Si bien se reconoce que el Programa propuesto se desarrolló mediante un proceso de amplias consultas antes del Congreso, la evidencia disponible sugiere que relativamente pocos miembros parecen apreciar la importancia del Programa entre sesiones con relación a sus actividades y el trabajo de la Unión en su conjunto. De manera similar, las bajas tasas de participación y el alto nivel de abstenciones en los procesos de votación señalan algunas preocupaciones incipientes con respecto a la salud democrática de la Unión.
- 8) A pesar de su tamaño y complejidad, el Congreso Mundial de la Naturaleza de Barcelona ha sido calificado como el Congreso mejor organizado de la historia de la UICN. La dedicación y profesionalidad del equipo de gestión del Congreso fueron de una importancia crucial para el éxito del CMN 2008 y para solventar las dificultades que limitaron la eficacia del proceso de gestión.
- 9) Dado el tamaño y alcance de este Congreso, y las presiones que se ejercieron sobre la Secretaría en términos de tiempo y esfuerzo por parte del personal, así como el “costo de oportunidad” que no ha sido contabilizado, pareciera que el modelo utilizado para organizar y gestionar el CMN ha tocado techo.
- 10) Basándose en los resultados de esta evaluación y en los criterios de desempeño definidos por los organizadores del Congreso para medir el éxito, esta evaluación indica que el CMN 2008 representó una inversión oportuna, según los que respondieron a la evaluación.

Conclusiones y recomendaciones

En términos generales, los resultados de la evaluación del Congreso Mundial de la Naturaleza de 2008 señalan que éste fue un evento exitoso y que confirmó el papel de la UICN como líder del movimiento de la conservación. Si bien los criterios utilizados por la UICN para medir el desempeño del Congreso hablan de un foro internacional altamente relevante y eficaz, pareciera que la viabilidad a largo plazo del marco actual del Congreso está llegando a su fin. En el contexto de los rápidos cambios que se están dando la gobernanza mundial del medio ambiente, justificar la realización del Congreso basado sólo en los requerimientos de los Estatutos puede que ya no sea suficiente para satisfacer las crecientes necesidades de la Unión. Los objetivos que guían su implementación no están claros y falta definir las expectativas en cuanto a los resultados. Las conexiones a través de todos los niveles del Congreso son débiles, y la capacidad de la Secretaría para sacar adelante el Congreso a partir del actual modelo de gestión no parece factible. Para corregir esta situación, el equipo de evaluación identificó ocho recomendaciones principales.

- 1) **El Consejo debe reafirmar la función del Congreso dentro del contexto mundial de la conservación**, y establecer una justificación para el mismo que vaya más allá de los requerimientos estatutarios.
- 2) **El Consejo debe establecer objetivos estratégicos para el Congreso Mundial de la Naturaleza**. Los objetivos deben ser transversales al Foro y la Asamblea y ofrecer el marco general que dé apoyo a la función del Congreso dentro del contexto de los rápidos cambios que se están dando la gobernanza mundial del medio ambiente.

- 3) **Los responsables de la gestión del Congreso de la UICN deben desarrollar un marco de gestión del desempeño que sirva como guía del diseño y evaluación del Congreso.** El CMN debe integrarse como un elemento clave del ciclo de planificación y de resultados de la Unión, y los objetivos del CMN se deben traducir en resultados medibles a nivel de los productos y resultados.
- 4) **La gestión del Congreso de la UICN debe alinear el diseño del mismo con los objetivos planificados.**
- 5) **El Congreso debe reafirmar las conexiones existentes entre el Foro y la Asamblea, o considerar la separación de estos dos componentes del evento.**
- 6) **La UICN debe tratar de ampliar su grupo de constituyentes** para reforzar la importancia del CMN con respecto al trabajo de otros en el movimiento ambiental, la sociedad civil, los líderes en el campo empresarial y la industria y los responsables de las políticas a nivel local, nacional y regional.
- 7) **La UICN necesita renovar su modelo de gestión** para aliviar las demandas hechas sobre la Secretaría y mejorar los procesos que den apoyo a la realización de los futuros Congresos.
- 8) **El Consejo debe redefinir el proceso de la mociones para asegurar un mayor sentido de pertenencia e involucramiento.** Con este fin debe reducir el número de mociones, mejorar su relevancia y ampliar los requisitos en cuanto a rendición de cuentas de las mociones sometidas a la consideración de la Asamblea.