

## INFORME SOBRE MEMBRESÍA 2005–2008

### Parte I: Antecedentes

En junio de 2007, la Directora General decidió introducir cambios organizativos en la UICN. La Unidad de relaciones con los miembros y gobernanza pasó a llamarse Unidad de apoyo a los constituyentes (UAC). El propósito de esta Unidad es reforzar significativamente los servicios a los constituyentes de la UICN, ofreciendo un mejor apoyo a los miembros y Comisiones y una gobernanza adicional. La Unidad será reforzada con más recursos y en enero ya se incorporó un nuevo Oficial de Membresía. Con motivo del Congreso Mundial de la Naturaleza a celebrarse en Barcelona se decidió que la prioridad hasta entonces fuera la de prestar servicios a los miembros, teniendo especialmente en cuenta los resultados de la Encuesta de Miembros que fueron publicados en octubre de 2007.

A fin de tener en cuenta la retroalimentación que se reciba de todo el personal de la Secretaría en respuesta a la encuesta y los hallazgos de la inminente Evaluación Externa, se decidió dejar la reestructuración completa de la UAC hasta cuando estuviera cerca la celebración del Congreso. De esta forma se contará con el máximo de contribuciones sobre cómo brindar los servicios esperados de la mejor manera posible y encontrar la estructura organizativa apropiada para hacerlo. Estos documentos básicos ofrecerán contribuciones mucho mejores para redefinir la Estrategia de membresía, las Directrices para la política de membresía y las Directrices para reclutamiento y retención de miembros.

Se delegaron otras responsabilidades a la Red mundial de coordinadores de la membresía (CM) en ocasión de un taller celebrado en abril con los CM de todas las regiones, en el que se acordaron mejores formas de prestar servicios a los miembros de la UICN.

La UAC también ofrecerá un óptimo apoyo de red a las Comisiones y facilitará una mayor integración entre las Comisiones y los demás componentes de la Unión. Se reforzará el apoyo a la gobernanza en colaboración con el Grupo de tareas sobre gobernanza y como seguimiento al Congreso Mundial de la Naturaleza de Barcelona.

### Parte II: Participación de los miembros

La Estrategia de membresía constituyó un hito en las relaciones entre la Secretaría y los miembros y se establecieron cuatro objetivos clave para el periodo entre sesiones. La Secretaría ha estado trabajando para que los miembros participen más estratégicamente en el logro de la visión y la misión de la Unión, al tiempo que obtienen el máximo de beneficio por ser miembros de la UICN.

**Gestión del conocimiento.** Todas las regiones han dedicado esfuerzos para brindar acceso al conocimiento de la UICN y a promover el intercambio de experiencias entre los miembros. Se han generado hojas de noticias, boletines, publicaciones y diálogos en todas partes del mundo. En el nivel mundial, el portal de los miembros puesto en marcha en 2005 ofreció una herramienta para la colaboración en línea donde los usuarios pueden intercambiar información y aprender unos de otros.

La Secretaría, como parte de la Iniciativa sobre el futuro de la sostenibilidad, propició una discusión mundial acerca de la nueva generación de la sostenibilidad, en la que 460 participantes de 70 países contribuyeron sus puntos de vista sobre los desafíos mundiales que enfrenta la sostenibilidad, el bienestar humano y la sostenibilidad, la nueva economía y la biodiversidad, y cómo forjar el futuro. Esta “nueva generación del pensamiento” está diseñando el escenario para una nueva agenda de la sostenibilidad que se presentará en el Congreso de Barcelona.

**Redes.** La Secretaría puso en pie un Nodo/Pabellón de los miembros de la UICN durante la CdP9 de la Convención de Ramsar (Uganda, noviembre de 2005), el Foro Mundial del Agua (México, marzo de 2006) y la CdP8 del CDB (Brasil, marzo de 2006). Durante 2007, casi todos los miembros de la UICN participaron en reuniones regionales de los miembros. En estas reuniones se presentó el Programa de la UICN 2009–2012 y los miembros discutieron sus contribuciones al Congreso Mundial de la Naturaleza de Barcelona.

**Trabajo sobre políticas.** Algunas regiones, como África meridional y Europa, facilitaron la discusión de posiciones regionales sobre asuntos clave de la biodiversidad abordados en la 8ª Conferencia de

las Partes en el Convenio sobre la Diversidad Biológica. En Mesoamérica, la Secretaría proveyó entrenamiento a los miembros sobre asuntos relativos a las políticas. Además, en preparación para la 9ª Conferencia de las Partes en el Convenio sobre la Diversidad Biológica, la Secretaría llevó a cabo un proceso de consulta con los miembros acerca de los documentos clave sobre políticas. Finalmente, se ha dado un paso importante con la apertura de la Misión Permanente de la UICN ante la Oficina de la ONU, aunque aún persiste el mismo desafío de siempre: la facilitación de la contribución de los miembros a la agenda de las políticas de la UICN.

**Participación de los miembros.** La Región Europea continuó practicando la adscripción en comisión de servicio de funcionarios entre la Secretaría y organizaciones miembros y Comités Nacionales. Además, algunos miembros albergan oficinas de la UICN y oficinas de la Secretaría de la UICN albergan a algunos miembros.

Durante 2007, la Unidad de apoyo a los constituyentes encargó la Primera Encuesta Global de Miembros de la UICN. Los resultados han sido comunicados a los miembros, al Consejo y a la Secretaría. La encuesta proveyó datos interesantes sobre la relación entre la Secretaría y los miembros. La Secretaría discutió las implicaciones de la encuesta y preparó un plan de acción para responder a los resultados, el que se implementará durante el periodo 2009–2012 y brindará los elementos clave para una nueva Estrategia de Membresía 2009–2012.

### **Desarrollo de estructuras intermedias**

En febrero de 2006, la Secretaría convocó una reunión con 60 Presidentes de Comités Nacionales y Regionales. La misma se abocó a discutir la función de las Comités Nacionales y Regionales de la UICN, analizó las maneras de mejorar las relaciones entre la Secretaría y los Comités y consideró los temas de gobernanza y comunicación dentro de la Unión.

Los Presidentes de los Comités Nacionales y Regionales acordaron que definirían su propio nicho antes de crear un comité oficial. Después de la reunión, el Presidente de la UICN invitó a cinco Presidentes a integrar un Grupo asesor encargado de discutir las funciones principales, responsabilidades y posibles áreas de acción de los Comités Nacionales y Regionales. El Grupo mantuvo discusiones entre mayo de 2006 y agosto de 2007 y presentó un documento final al Grupo de tareas sobre gobernanza para su consideración.

### **Parte III: Ingresos por cuotas de los miembros y asuntos de la gestión**

Los ingresos que representan las cuotas de los miembros hacen una contribución importante a las finanzas generales de la UICN. No solo representan un ingreso de uso verdaderamente irrestricto sino que también son una parte importante de la corriente de efectivo de la Unión.

Durante el periodo entre sesiones, la gestión cotidiana de las cuotas de los miembros se ha descentralizado cada vez más hacia las Oficinas Regionales (OR) de la UICN. Los recordatorios acerca de cuotas impagas, por ejemplo, son remitidos ahora por la Red mundial de coordinadores de la membresía (CM) y se pide a los Directores Regionales que preparen planes estratégicos con metas claras de recolección de fondos en concepto de cuotas a fin de agilizar este proceso.

Sin embargo, a pesar del considerable esfuerzo desplegado para monitorear el pago de cuotas, la cuestión de las cuotas impagas continúa siendo una gran preocupación para la Unión. Por ejemplo, un fenómeno recurrente es que los miembros tienden a pagar sus deudas cuando se acerca el Congreso. Esto crea un cuello de botella en el trabajo de la Secretaría, dificultando el trabajo destinado a facilitar la participación de los miembros. Si bien el enfoque proactivo de la Secretaría y los esfuerzos combinados de las Oficinas Regionales, la Unidad de apoyo a los constituyentes y los Consejeros contribuyó significativamente al cobro de cuotas impagas, las razones para el atraso en el pago de las cotizaciones y/o la renuncia a la membresía son muchas, y con frecuencia están más allá del alcance de la UICN, tal como lo demostró un análisis llevado a cabo recientemente por la Secretaría. Las razones son las siguientes:

#### Situaciones en que la UICN puede ejercer su influencia

- Falta de interés: la percepción de los miembros de que no reciben suficientes beneficios por lo que pagan.
- Cambio del encargado de los asuntos de la UICN en la organización.

## Situaciones que escapan a la influencia de la UICN

### *ONG miembros:*

- Algunas ONG tiene una corta vida: una vez que han cumplido con su misión tienden a desaparecer.
- Cambios en los objetivos y/o actividades de la organización que pareciera no encajar más dentro de los objetivos de la UICN, lo que puede resultar en una falta de interés en la membresía y llevar a no pagar las cuotas.
- Una amplia gama de dificultades financieras.

### *Gobiernos miembros:*

- Limitaciones presupuestarias, v. gr. los ministerios de medio ambiente no logran asegurarse los fondos para el pago de la cuota de la UICN debido a recortes en el presupuesto.
- Limitaciones políticas:
  - Los estados dejan de pagar sus contribuciones a todas las organizaciones internacionales (cambio de prioridades).
  - Incapacidad para el pago de cotizaciones debido a la falta de recursos o demasiado pobre para pagar sus cuotas de membresía a la UICN.

## **El futuro: revisión de la estructura de cotizaciones para los miembros ONG y afiliados**

Durante muchos años, los miembros de la UICN, los Consejeros y/o la Secretaría han opinado que el actual sistema de cotizaciones ya no es el adecuado y que necesita una profunda revisión. La actual estructura de cotizaciones de las ONG basada en una escala de nueve grupos, con cuotas anuales que van desde CHF 417 hasta CHF 20.055 fue adoptada en la 17ª Sesión de la Asamblea General celebrada en 1988 (Costa Rica). Con los años, una serie de grandes ONG miembros han sido reuentes a pagar sus cuotas indexadas sobre la base de los gastos operativos de cada organización. Como resultado, una serie de grandes ONG optaron por solicitar el cambio a la condición de "afiliado".

En la actualidad, el 83% de las ONG miembros de la UICN pagan las cuotas correspondientes a los dos grupos más bajos en la escala, o sea los Grupos 1 y 2 (en 2008: CHF 417 y CHF 668, respectivamente). Solo el 3,8% de las ONG miembros pagan las cuotas correspondientes a grupos más altos en la escala, o sean los Grupos 5 a 9.

Por lo tanto, durante el periodo entre sesiones 2009–2012, la Secretaría emprenderá una gran revisión del sistema de cotizaciones de las ONG miembros de la UICN teniendo en cuenta el contexto de la estructura general del presupuesto y permitiendo que los miembros provean información actualizada.

## **Parte IV: Desafíos para el refuerzo de la red de la UICN**

En vista de los resultados de la Encuesta de Miembros, la Evaluación Externa de la UICN y el Examen Externo de las Comisiones, se preparará el borrador de una revisión de la Estrategia de membresía que será enviado a las regiones y a los miembros para sus comentarios. Los servicios que brinda la Unidad de apoyo a los constituyentes y la Red mundial de coordinadores de la membresía se alinearán con los contenidos de la nueva estrategia.

La participación de los miembros pasará a estar en una alta posición en la agenda de cada unidad y de cada región. Se hará el monitoreo de la implementación de las recomendaciones a fin de que exista una rendición de cuentas en el área de los servicios a los miembros. Uno de los mayores desafíos para toda la UICN es asegurar que "*la membresía sea responsabilidad de todos*" dado que esto está considerado como una prioridad clave por los propios miembros y una cuestión sobre la que ellos nos dicen que la UICN no ha cumplido con sus promesas.

Existe una concienciación colectiva acerca de que el cambio en las relaciones con los miembros, en todos los niveles, debe ocurrir inmediatamente. La UICN ha llegado a un cierto 'punto de no retorno' en el que todos están dispuestos a prestar atención a que haya una *acción* concreta en esta área, y no solo palabras. Ciertamente, el Programa de la UICN 2009–2012 representa una gran oportunidad para conectar las agendas de los miembros, la Secretaría y las Comisiones.

## Seguimiento dado a las Resoluciones y Recomendaciones del 3er Congreso Mundial de la Naturaleza de la UICN

### Antecedentes

El informe de situación adjunto a este documento fue preparado por el Equipo del Programa Mundial, en consulta con los programas temáticos y regionales pertinentes dentro de la UICN. Este es el tercer y último informe de situación que se ha preparado sobre las Resoluciones y Recomendaciones del 3er Congreso Mundial de la Naturaleza (CMN) celebrado en Bangkok, Tailandia. También incluye información sobre la implementación de las Resoluciones prioritarias que fueron aprobadas durante el 2º Congreso Mundial de la Naturaleza celebrado en Ammán y cuya implementación todavía continúa.

El informe que se presenta con este documento es un resumen de las acciones emprendidas y, con el interés de presentar un documento conciso, no incluye todos los detalles brindados por los distintos programas. Para la mayoría de las Recomendaciones, no se esperaba una acción por parte de la UICN y por lo tanto ellas no están incluidas en la tabulación del progreso que ha hecho la UICN con la implementación de las mociones aprobadas en Bangkok. Se puede obtener más información sobre las resoluciones individuales contactando al Equipo del Programa Mundial.

### Asuntos y consideraciones

La implementación de las Resoluciones y Recomendaciones aprobadas por el Congreso Mundial de la Naturaleza de Bangkok progresa bien. En muchos casos (27% de las Resoluciones) los asuntos o el trabajo de que se trata ya son prevalentes en el programa de trabajo de la UICN o han sido incorporados en el plan para el Programa 2009–2012. Es importante hacer notar que una mayor implementación del 18% de las resoluciones depende de la disponibilidad de recursos.

Estado de implementación	Este informe	%	Último informe	%
Completada	6	7%	6	7%
Casi completada	4	5%	5	6%
Implementación continua	31	37%		
Implementación continua e incorporada en la planificación del Programa 2009–2012	23	28%	70	84%
Implementación en marcha	6	7%		
Implementación iniciada	12	14%		
Implementación aun no iniciada	1	1%	2	2%
Implementación a comenzar en el CMN4	1	1%	1	1%
Total (Bangkok + 3 Resoluciones de Ammán )	84		84	

Con respecto a la implementación de las Resoluciones que fueron priorizadas por el Consejo, la siguiente tabla indica su estado de implementación.

RESCMN 3.023	Apoyo a la condición de observador ante Naciones Unidas que posee la UICN	Implementación bien avanzada
RESCMN 3.057	Adaptación al cambio climático: un marco para la acción de conservación	Implementación continua
RESCMN 2.16	El cambio climático, la biodiversidad y el Programa Cuadrienal de la UICN	Completada
RESCMN 3.012	Gobernanza de los recursos naturales para la conservación y el desarrollo sostenible	Implementación continua
RESCMN 2.67	Especies exóticas invasoras	Completada
RESCMN 3.075	Aplicación del principio de precaución en la gestión y en el proceso de adopción de decisiones ambientales	Casi completada
RESCMN 2.21	Programa Marino de la UICN	Completada

Este informe está disponible en: [www.iucn.org/resolutions](http://www.iucn.org/resolutions). Se preparará un informe final sobre la implementación de las Resoluciones del Congreso de Bangkok antes del Congreso Mundial de la Naturaleza de la UICN que se celebra en Barcelona en 2008.

## Resumen de la Evaluación Externa de la UICN de 2007 y de la Respuesta de la Dirección

### Parte I: Resumen del Informe de síntesis de la Evaluación Externa de la UICN de 2007

El informe de la Evaluación Externa de la UICN de 2007 está contenido en dos volúmenes. El Volumen 1 contiene una síntesis de los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones, y dos anexos que ofrecen la evidencia sobre el terreno y los antecedentes que sirven de apoyo a los hallazgos sobre la conexión de la conservación con los medios de subsistencia en África y sobre el cierre del círculo políticas-práctica. El Volumen 2 presenta una revisión de la membresía de la UICN. Juntos constituyen el informe final de la Evaluación Externa de 2007.

Los términos de referencia identificaron tres áreas específicas para la revisión:

1. El valor que la UICN añade a sus miembros, particularmente en el sur (Volumen 2)
2. La conexión de la conservación con los medios de subsistencia en África (Anexo 1 al Informe de síntesis)
3. El cierre del círculo políticas-práctica: con un enfoque temático a partir del Programa sobre el Agua y el Programa Marino Mundial (Anexo 2 al Informe de síntesis)

Al examinar los tres tópicos, el equipo de evaluación identificó algunos problemas comunes en la gobernanza y manejo de la UICN que están reduciendo su desempeño en cada una de las tres áreas. A pedido de la Directora General y con el acuerdo de los donantes de los acuerdos marco, el equipo de evaluación decidió abordar también algunos de los asuntos más importantes que enfrenta la UICN y que son transversales a las tres áreas de la evaluación. A posteriori, el equipo de evaluación considera que estos asuntos organizativos más amplios deberían haber estado incluidos en los términos de referencia originales ya que ellos están en la base de la capacidad para el buen desempeño de la UICN como una unión de miembros y para implementar su programa de manera efectiva. La Evaluación Externa se lleva a cabo durante cada periodo entre sesiones y constituye la principal oportunidad para que la UICN recapacite sobre el progreso realizado y considere los asuntos incipientes desde una perspectiva general. También constituye un medio importante para que los donantes de las acuerdos marco tengan una visión de los logros generales y del desempeño de la organización. Los términos de referencia de las futuras evaluaciones externas deben reflejar la importancia de analizar a la UICN en su conjunto durante cada periodo entre sesiones.

Dado el esfuerzo que hizo el equipo de evaluación para responder a los términos de referencia originales, el resultado no puede ser, y no es, una evaluación en profundidad de la gestión y aspectos organizativos de la UICN. En ella se resaltan algunos de los desafíos comunes que enfrenta la UICN que fueron identificados durante la evaluación y se proponen algunas acciones a corto plazo para responder a ellos. La evaluación fue diseñada y conducida con el fin de facilitar el aprendizaje y las acciones de seguimiento mediante la retroalimentación por parte de los interesados directos, talleres con facilitación y una continua interacción con la UICN, especialmente con los directivos y el personal de la Secretaría, y con los donantes.

Una observación repetida hecha por los evaluadores es que no se respondió adecuadamente a los hallazgos y recomendaciones de las evaluaciones anteriores. Por lo tanto, están condenados a repetirse de una evaluación a otra. Esto es cierto con respecto a la Evaluación Externa de 2003 y para la Evaluación Externa de 2007. La UICN y sus donantes hacen una fuerte inversión en evaluaciones, por lo que deberían existir mejores sistemas y controles para asegurar que la dirección actúa sobre sus propias *Respuesta de la Dirección* a las evaluaciones.

El equipo de evaluación escuchó una aprobación prácticamente universal del concepto de la UICN como una organización altamente valorada y con una estructura de membresía única y probablemente irremplazable, lo que le otorga credibilidad y autoridad internacional. La UICN está haciendo definitivamente un buen trabajo en muchas áreas y generando importantes resultados y productos. Que la UICN esté haciendo un buen trabajo en muchas áreas no es la cuestión, sino que la cuestión radica en si la UICN está suficientemente enfocada en y alineada con su propia proposición de valor –o sea si trabaja a través de sus miembros y aprovecha bien el esfuerzo de los

miles de voluntarios reunidos en sus Comisiones – para ser un líder mundial que ejerce una influencia estratégica mediante productos del conocimiento de primera clase y procesos que reúnen a los interesados. Esta es la cuestión que aborda la evaluación.

La evaluación halló que nadie disputa el hecho de que el nicho único de la UICN es el de reunir a los diferentes actores que actúan a diferentes escalas para forjar un entendimiento, compromiso para el cambio y acción compartidos. Y sin embargo se constató una preocupación generalizada con respecto a que no se está haciendo todo el uso que sería posible de todo el potencial de la UICN en este campo. El contexto en el que está operando la UICN está cambiando rápidamente, lo que lleva al equipo de evaluación a la conclusión de que hace falta una revitalización significativa a través de toda la Unión si se quiere que en el futuro desarrolle todo su potencial y continúe siendo una organización relevante y financieramente viable.

Muchas de las cuestiones abordadas en esta evaluación no son nuevas para la UICN. Ellas han sido abordadas repetidamente en el pasado reciente en varias revisiones, evaluaciones y estrategias. En consecuencia, esta evaluación también se ha focalizado en los impedimentos subyacentes clave para el cambio. La UICN cuenta con una fuerte base de apoyo y mucho compromiso con su causa, pero también está surgiendo un nivel de frustración potencialmente perjudicial. El próximo programa cuatrienal representará un periodo crítico para que la UICN demuestre que puede cambiar y que puede poner en valor todo su potencial. Más abajo se identifican las áreas en las que es más necesario el cambio.

La UICN es una organización integrada por miembros. Ellos quieren ver que la UICN hace más un trabajo de convocatoria y de influencia estratégica que los involucre. Para ello, la UICN debe utilizar sus recursos de manera diferente y contar con más medios para apoyar a los miembros y ejercer una influencia estratégica. El actual modelo basado en proyectos hace difícil que ello ocurra. Hoy en día, los sistemas organizativos clave de la UICN, como la tecnología de la información y comunicación (TIC), el sistema de gestión de la información (SGI), el sistema de monitoreo y evaluación (M&E) y la gestión del conocimiento, como así también algunas de las capacidades de su personal, son débiles para una organización mundial con importantes funciones en cuanto a ejercer influencia, intermediar el conocimiento y comunicar. En el pasado reciente, los líderes de la UICN, su modelo de financiamiento y su estructura y procesos de gestión no le han facilitado salir del círculo vicioso de basarse en proyectos para mantener una secretaría que busca más proyectos.

## Los desafíos clave que enfrenta la UICN

A pesar de su reconocida función y de su fuerte historial de logros, la UICN se enfrenta a ahora a un conjunto de asuntos serios que tienen repercusiones sobre su desempeño, su capacidad para satisfacer expectativas y su viabilidad futura. Los principales desafíos para la Unión son:

- **La estructura de gobernanza de la UICN.** Todos están de acuerdo en que la UICN es una organización de miembros con un carácter único. Aún cuando hoy es más necesaria que nunca, es muy improbable que su estructura de gobernanza bicameral pudiera crearse en este momento. Sin embargo, las relaciones entre sus partes constituyentes –los miembros, las Comisiones y la Secretaría – no son óptimas. La UICN continúa operando sin involucrar efectivamente a sus miembros y al Consejo se lo ve como un órgano de gobierno menos efectivo de lo que es necesario. La Unión debe volver a ser otra vez más que la suma de sus partes.
- **Crecimiento y descentralización de la Secretaría.** El rápido crecimiento y descentralización de la Secretaría ha creado problemas en la colaboración y comunicación entre las unidades funcionales y las oficinas regionales. Una organización más pequeña puede funcionar en base a redes informales y aun así hacerlo bastante bien, pero una organización que opera en más de 60 lugares y que tiene más de 1000 empleados necesita fuertes sistemas y procesos que abarquen a todo el conjunto. Ello incluye contar con un claro sistema de rendición de cuentas en cuanto a quién hace qué y quién informa a quién. La UICN carece de sistemas y procesos claros y coherentes de gestión de la secretaría.
- **Recursos financieros.** La UICN ha logrado resultados impresionantes con los recursos a su disposición pero su actual modelo financiero es débil y no sostenible. La UICN obtiene el 85% de sus ingresos de fondos que provienen de la Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD) de un número

limitado de países de la OCDE, y cerca del 73% de sus ingresos están destinados a proyectos específicos financiados con fondos de la AOD. Solo cerca del 11% de los ingresos son de uso no restringido, lo que incluye las cuotas que pagan sus miembros.

- **Competencia externa.** La UICN carece de herramientas fundamentales tales como un efectivo sistema de gestión de la información (SGI) y de modelos de trabajo en red para seguir siendo competitiva en un medio externo que cambia rápidamente. Hasta cierto punto, necesita reinventarse a sí misma para poder retener su liderazgo como la voz de la naturaleza y del uso sostenible de los recursos naturales.

## **La revitalización de la Unión**

Durante la última década, los estudios y evaluaciones han indicado que la gobernanza de la UICN constituye un importante desafío para que la organización sea capaz de capitalizar su situación única como organización integrada por miembros y redes de expertos en las Comisiones, apoyadas por una secretaría profesional. En ellos se ha recomendado repetidamente que se hicieran mejoras en la rendición de cuentas y transparencia de la gobernanza de la Unión. Esta evaluación ha expresado su preocupación acerca de la efectividad del Consejo como órgano de supervisión y con respecto a su liderazgo estratégico de la institución. Hoy más que nunca se necesita un liderazgo estratégico por parte del Consejo. La UICN se enfrenta a serios desafíos y está respondiendo con nuevas iniciativas estratégicas en diferentes áreas y procesos de transformación, en las Comisiones y en la Secretaría.

Hay resquebrajamiento en la Unión. Ellos crean dificultades en la coordinación, competencia por los recursos y una pobre comunicación entre y dentro de los tres pilares. Uno de los desafíos fundamentales y más estimulantes que enfrenta la UICN es el de repensar cómo revitalizar la Unión en un mundo de globalización, nuevas formas de redes sociales, y competencia por los recursos que son la sabiduría de la UICN –los voluntarios, las redes, un personal altamente profesional, la atención de los gobiernos y los recursos que contribuyen los miembros y donantes. El Consejo tiene que comprender los cambios que operan en el medio externo e interno de la UICN y ofrecer liderazgo a la Unión.

¿Qué es razonable esperar de un órgano de gobierno integrado por voluntarios que se reúne con poca frecuencia y que no se puede esperar que conozca el Programa o la organización en detalle? El Consejo tiene que considerar si existen lagunas entre la oferta y demanda de gobernanza, y si es así cómo se pueden llenar esas lagunas. La evaluación sugirió que los grupos de tareas del Consejo podrían incluir a sus miembros, miembros del personal y expertos externos. Lo importante que hay que resolver es cómo asegurar que la Unión tenga la gobernanza fuerte que la mayoría de los observadores considera que claramente necesita.

## **La UICN como una organización de miembros**

La evaluación de la participación de los miembros en el trabajo de la UICN halló que los miembros apoyan decididamente su misión, pero que muchos de ellos se sienten frustrados con la Unión. Ellos quieren estar más involucrados en el programa y las políticas. Y quieren una presencia más fuerte de la UICN en sus países. Quieren que el conocimiento generado por ella esté más accesible y quieren desempeñar un papel mayor en la generación de ese conocimiento. En general, los miembros quieren estar más involucrados en el trabajo de la UICN, pero ésta sufre de una debilidad sistémica en su organización, particularmente dentro de la Secretaría, que inhibe a los miembros que desean estar mejor informados e involucrados. También ha seguido durante la última década una serie de políticas y direcciones estratégicas con respecto a los miembros y el libre acceso a la información que parecen alejar a la UICN de su propósito principal como organización integrada por miembros.

La UICN ha fracasado en buena medida en producir los resultados clave que se esperaban de su Estrategia de Membresía 2005-2008, incluyendo el aumento de la participación de los miembros en el trabajo de la Unión. La evaluación recomienda que se prepare una nueva Estrategia de Membresía para el periodo 2009-2012, pero no antes de que se consideren las actuales direcciones de políticas y la rápida expansión de la membresía que están en la base de la actual Estrategia de Membresía. La UICN necesita un nuevo marco de política para su membresía que esté claramente imbuido de la misión de la Unión y que considere dónde quiere ubicarse la Unión en términos de membresía, asociaciones y redes de aquí a 20 años o más –en otras palabras, qué clase de organización será la

UICN y cómo va a hacer su trabajo. Las metas para el crecimiento de la membresía contenidas en la actual estrategia no solo son poco realistas a la luz de la experiencia sino que también son cuestionables en términos de adónde estarían llevando a la UICN como unión de miembros.

## **Transformación de la cartera de proyectos**

La implementación de proyectos no solo ha brindado a la UICN importantes recursos financieros sino también una valiosa experiencia práctica en el campo de la conservación y el desarrollo. Sin embargo, la gran cartera de proyectos sobre el terreno con que cuenta en la actualidad no está adecuadamente alineada con el nicho y la proposición de valor de la Unión con relación a sus miembros. La cartera de proyectos tampoco apoya suficientemente la capacidad única de la UICN para ejercer una influencia estratégica a escala nacional, regional e internacional. En algunas regiones, el mantenimiento de una extensa cartera de proyectos financiados por donantes para asegurar la viabilidad financiera se ha convertido en la preocupación central de los responsables de la gestión. La cuestión no está tanto en el valor de los proyectos sobre el terreno sino en el equilibrio entre las actividades sobre el terreno y las actividades de influencia estratégica, y el aprendizaje adecuado a partir de las experiencias sobre el terreno que es necesario para apoyar la acción de influencia estratégica –la que puede ocurrir inmediatamente después de completar el proyecto o muchos años después.

La evaluación ha tomado nota de ejemplos muy positivos y alentadores que ilustran el potencial de la UICN para cambiar la situación actual. Particularmente significativos son la Iniciativa agua y naturaleza y el Programa sobre paisajes y medios de subsistencia, financiados por el Gobierno de los Países Bajos, que brindan apoyo a un enfoque coordinado globalmente destinado a conectar las experiencias sobre el terreno con la influencia estratégica. En estos programas están incluidos claros procesos de captación y utilización de las lecciones aprendidas y de asignación de recursos para la gestión del conocimiento y el monitoreo y la evaluación.

## **La influencia estratégica de la UICN**

La UICN ocupa un importante y potencialmente poderoso espacio intermedio entre el cabildeo, la investigación científica y la implementación de proyectos. La UICN busca generar el cambio en el mundo, lo que significa que tiene un conjunto de valores tanto explícitos como implícitos, y posiciones y políticas que orientan su trabajo hacia determinados tipos de cambio y procesos de cambio. Tal como lo implica su estrategia de conocimiento, empoderamiento y gobernanza, la Unión hace mucho más que simplemente ofrecer información técnica sobre asuntos de la conservación y el desarrollo. Sin embargo, dada la naturaleza de su membresía no es, y no puede ser, una organización dedicada al cabildeo fuerte o radical.

La evaluación halló que la UICN está altamente conceptualizada como un mediador honesto y un convocante respetado para que se entable un diálogo informado entre diferentes grupos, incluyendo el diálogo tan importante entre gobierno y sociedad civil. Pero la influencia estratégica va más allá de la influencia sobre las políticas ya que implica “influenciar, estimular y asistir a las sociedades”, como lo expresa la misión de la UICN. Hay una demanda creciente en el nivel nacional, regional e internacional de que la UICN ofrezca plataformas para el diálogo y el desarrollo de políticas.

La larga historia de muchos fracasos en las intervenciones planificadas en el desarrollo internacional, junto con la creciente demanda de medidas del impacto y de rendición de cuentas con respecto a las inversiones públicas, ha llevado a que exista un renovado interés por las **teorías del cambio**. La teoría del cambio se refiere a ser explícito acerca de las presunciones subyacentes sobre cómo ocurre el cambio social y cómo se lo puede influenciar. Hasta ahora, la UICN no ha hecho lo suficiente para comprender cómo sus acciones llevan a un cambio positivo. En el futuro, la UICN debe ser más rigurosa en el diseño de sus intervenciones, tanto en lo relativo a los proyectos sobre el terreno como en la provisión de plataformas para la influencia estratégica.

## **Monitoreo y evaluación**

Un aspecto clave para entender cómo las intervenciones cambian la situación es ser capaz de aprender las lecciones que enseñan los proyectos sobre el terreno a fin de influenciar las políticas y llevar los logros a una escala superior. La UICN ha hecho considerables esfuerzos a través del

tiempo para mejorar sus sistemas de monitoreo y evaluación (M&E). Para ello ha establecido una serie de interesantes procedimientos de análisis del desempeño interno y de evaluación. Y cuenta con directrices claras para llevar a cabo evaluaciones externas de la calidad. La importancia de M&E es reconocida por la mayoría del personal y una serie de iniciativas más recientes dentro de los programas mundiales están destinadas a M&E. La UICN necesita ahora asegurar que sus sistemas de M&E sean utilizados correctamente para que puedan generar resultados consolidados en el momento oportuno y apoyar tanto el análisis como la síntesis, lo cual puede hacer que el aprendizaje institucional sea más sistemático.

## **Gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento es otro componente clave del aprendizaje institucional. En general, esta evaluación halló que los sistemas y procesos de gestión del conocimiento son débiles e incapaces de dar apoyo a las necesidades de la Unión. El acceso al conocimiento almacenado por la UICN también es un asunto de política que requiere una atención urgente. Comparada con otras organizaciones, la UICN es, intencionalmente o no, más restrictiva de lo que debería ser en lo que hace a compartir el conocimiento.

Tal como se lo elabora en la Estrategia de gestión del conocimiento, la efectiva gestión del conocimiento incluye asuntos relativos a la comprensión conceptual, cultura organizacional, procesos de trabajo, incentivos y capacidades en cuanto a TIC. En la actualidad, la UICN se debate con la gestión del conocimiento en todas estas dimensiones. La evaluación reconoce que se está prestando atención a mejorar la infraestructura de TIC e insta a que la Directora General otorgue prioridad en 2008-2009 a la inversión en una mejor columna vertebral de TIC y SGI. También recomienda que se actualice y se implemente la Estrategia de gestión del conocimiento, con una mayor concentración en cuáles son los productos del conocimiento necesarios para apoyar los objetivos de la UICN en cuanto a influencia estratégica.

## **La inversión en las capacidades básicas**

La evaluación ha hecho notar que la UICN no cuenta con los recursos suficientes y no hace un uso apropiado de los que dispone para hacer las inversiones necesarias en las capacidades básicas de la organización que son esenciales para ser relevante y efectiva en el futuro. En el periodo que se avecina, la UICN debe incrementar significativamente su inversión en capacidades básicas como: gestión del conocimiento, sistemas de gestión de la información, comunicaciones, desarrollo profesional, apoyo a las Comisiones, influencia estratégica, evaluación del desempeño, y monitoreo y evaluación.

La evaluación aprueba sin reservas el trabajo que se está llevando a cabo para transformar los sistemas de gestión de la información de la UICN y para introducir un sistema de planificación de los recursos de la empresa (PRE). También ha tomado nota de la constructiva comunicación que existe dentro de la Secretaría con respecto a estos desarrollos, y de la intención de gestionar el proceso a través de grupos de trabajo representativos. Sí constituye una preocupación el hecho de que los recursos necesarios para implementar la propuesta transformación todavía no estén del todo asegurados.

Para mejorar las capacidades básicas como organización de la UICN se requerirá dedicar considerable atención y tiempo para hacer contribuciones por parte del personal. También se requerirá un cambio cultural en la organización en términos de la predisposición del personal a dar apoyo y utilizar sistemas y procedimientos que abarquen a la totalidad de la institución.

## **Liderazgo y cambio de la gestión**

La UICN lleva a cabo análisis y busca evidencias que guíen y apoyen lo que hace y cómo lo hace. Es menos efectiva en llevar a la práctica los planes y recomendaciones. La UICN está inmersa en muchas evaluaciones y ejercicios de planificación en diferentes partes de la Unión y a todos los niveles en preparación para el CMN de 2008 y el comienzo del próximo programa entre sesiones en 2009. A pesar de las buenas intenciones, la historia de la UICN se ha caracterizado hasta ahora en demasía por las evaluaciones que producen recomendaciones repetidas que no son implementadas,

por políticas que solo existen más en el papel que en la realidad, y por metas que no son adecuadamente monitoreadas para ver si se las alcanza o no.

El cronograma para la efectiva planificación del próximo periodo entre sesiones es tan corto que los procesos de planificación que deberían ser secuenciales y pasar de manera lógica de un paso al siguiente tienen lugar de manera casi simultánea, sin suficiente interacción para que se informen entre ellos. Las estrategias, como la Estrategia de Membresía y los mandatos de las Comisiones, necesitan enmarcarse dentro de una gran estrategia de posicionamiento de la UICN acerca de lo que quisiera ser en 2020. Existe el peligro de que estas iniciativas de planificación clave, que en conjunto guiarán a la UICN durante la próxima década o algo así, no sean lógicamente coherentes, salvo que el Consejo establezca un proceso de planificación estratégica y participativa que posicione a la UICN para el año 2020.

Los directivos, el personal, los órganos de gobernanza y los evaluadores externos han identificado, cada grupo a su manera, los problemas que actúan como barreras para mejorar el desempeño de la Secretaría en términos de eficiencia y efectividad. Dichos problemas van desde los problemas de comunicación entre las diferentes partes de la Secretaría; la competición en lugar de la colaboración entre las diferentes unidades de la organización; los problemas de recursos humanos en términos de estado de ánimo, incentivos perversos, y falta de una clara rendición de cuentas; hasta una historia de confianza en la habilidad de la dirección para tomar decisiones. La evaluación subraya que los problemas son sistémicos y deben ser abordados de manera sistemática.

La Directora General ha comenzado un proceso de transición al cambio en la gestión de la Secretaría que abordará algunas de las causas profundas de estos problemas y estimulará la participación del personal y el apoyo de los donantes de los acuerdos marco. El Consejo y la Directora General deben trabajar juntos para ofrecer el liderazgo estratégico que ponga en marcha los cambios acordados y ejerza una fuerte supervisión para asegurar que esos cambios se implementen a fin de lograr los resultados esperados.

## Conclusiones

El equipo de evaluación escuchó a muchas personas decir que ahora es el momento de hacer los cambios que lleven a reformas de gran alcance para revitalizar la Unión. Si hay un mensaje que surge del trabajo de esta evaluación es que la UICN debe hacer el inventario de dónde está, mirar a lo que ha aprendido, revisar sus estrategias actuales, establecer sus propias prioridades para la acción y concentrar sus esfuerzos en hacer los cambios necesarios y ser consecuente con ellos para asegurar de que funcionen.

La evaluación ha hecho muchas recomendaciones con respecto a las tres áreas de atención especial y a los asuntos que las engloban. Si hubiera que seleccionar unas pocas acciones claves que son importantes y requieren una atención inmediata, propondríamos los siguientes cuatro pasos que están conectados:

**ACCIÓN PRIORITARIA 1** – Llevar a cabo una meta-revisión de todas las evaluaciones y estrategias que ha elaborado la UICN durante este periodo entre sesiones y producir: (1) un análisis de si ellas se apoyan mutuamente y de si no son coherentes; (2) una racionalización de las acciones recomendadas para convertirla en un Plan de acción 2009–2012 integrado y simplificado que sirva como base para la próxima Estrategia de la UICN; (3) un plan operativo/de gestión con prioridades acordadas, basado en un buen análisis financiero; y (4) una asignación de recursos y de responsabilidades específicas para implementar los diferentes componentes del plan.

**ACCIÓN PRIORITARIA 2** – Desarrollar una nueva Política y Estrategia de Membresía que pueda guiar la evaluación de la UICN como organización hasta el 2020. Y asegurar que estén alineadas con las acciones acordadas resultantes del Examen de las Comisiones de 2008 y también con la futura Estrategia de la UICN 2009–2020.

**ACCIÓN PRIORITARIA 3** – Utilizar la Estrategia de la UICN 2020 y el Plan de acción/de gestión 2009–2012 para desarrollar un proceso de vinculación a alto nivel con los donantes de acuerdos marco y con nuevos donantes potenciales. El propósito sería presentar la visión a largo plazo de la UICN, apoyada por planes de gestión y operativos para el logro de esa visión, y solicitar

financiamiento especial para el refuerzo de los sistemas fundamentales de la organización en el corto plazo.

**ACCIÓN PRIORITARIA 4** – Comenzar a implementar el proceso de cambio en la gestión dentro de la Secretaría en 2008 y utilizarlo para demostrar a los miembros, Comisiones y donantes que los directivos de la UICN están comprometidos con el cambio, y que éste es posible.

Finalmente, el equipo de evaluación está convencido de que el valor de la UICN no reside solo en sus éxitos del pasado pero sobre todo en su potencial de cara al futuro. El mundo enfrenta una escalada en la pérdida de biodiversidad y una creciente utilización no sostenible de los recursos naturales. La misión y el trabajo de la UICN es ahora aun más relevante que cuando se fundó la Unión 60 años atrás.

## Parte II: Resumen del Volumen 2 – Informe sobre la membresía de la UICN

### Introducción

Este informe es parte de la Evaluación Externa de la UICN de 2007 y ofrece una relación de los hallazgos de la evaluación con relación al Objetivo 1: Evaluar el valor que la UICN añade a sus miembros.

Se llevaron a cabo entrevistas con 85 representantes de 76 miembros de todas las categorías y en todas las regiones de la UICN, y con 84 personas que incluyeron a miembros del Consejo y miembros del personal y de organizaciones colaboradoras. En total se consultaron a 169 personas para este componente de la evaluación. También se hicieron muchas referencias a la Encuesta de miembros de 2007 y a otros documentos pertinentes.

### Expansión del número de miembros

La membresía de la UICN ha ido aumentando en los últimos 20 años, particularmente a partir de 1995, en consonancia con la *Estrategia de la UICN* (1994). Desde 1989, el número de miembros pasó de 683 a 1074 (casi un 63% de aumento). En el mismo periodo los Estados miembros pasaron de 58 a 83 (un aumento del 43%) y las ONG nacionales miembros han pasado de 289 a 765 (un incremento del 165%).

No solo ha aumentado el número de miembros sino que también la proporción entre Estados y ONG nacionales miembros ha cambiado significativamente en la medida que han ingresado en la Unión muchas más ONG. También en consonancia con la *Estrategia de la UICN* (1984), en la actualidad la UICN cuenta con más miembros en los países de ingresos bajos y medios que en los países de la OCDE y otros países de ingresos altos. Entre 1994 y 2007, los miembros basados en el sur han aumentado del 40% al 55%. La creciente diversidad entre los miembros –en cuanto a sus prioridades, necesidades y capacidades– representa un gran desafío para la Unión.

Las *Directrices para el reclutamiento y retención de miembros* (2005) se elaboraron para responder a las cuestiones señaladas en la Evaluación Externa de la UICN de 2003 y tienen por finalidad establecer metas y escenarios de crecimiento para aumentar la membresía en el horizonte de 2008. Un poco más del 78% del aumento total de miembros (265 miembros) aceptados entre diciembre de 1994 y junio de 2007 corresponden a la categoría ONG (207 miembros), de los cuales muchos pagan las cuotas de membresía correspondientes a las escalas más bajas (Figura 1). Pareciera que esta expansión ha tenido lugar sin una seria discusión de *por qué* la UICN debe aumentar su membresía tan rápidamente, o sobre si la expansión debe basarse en las áreas de alta biodiversidad o donde existen serias amenazas para la biodiversidad.

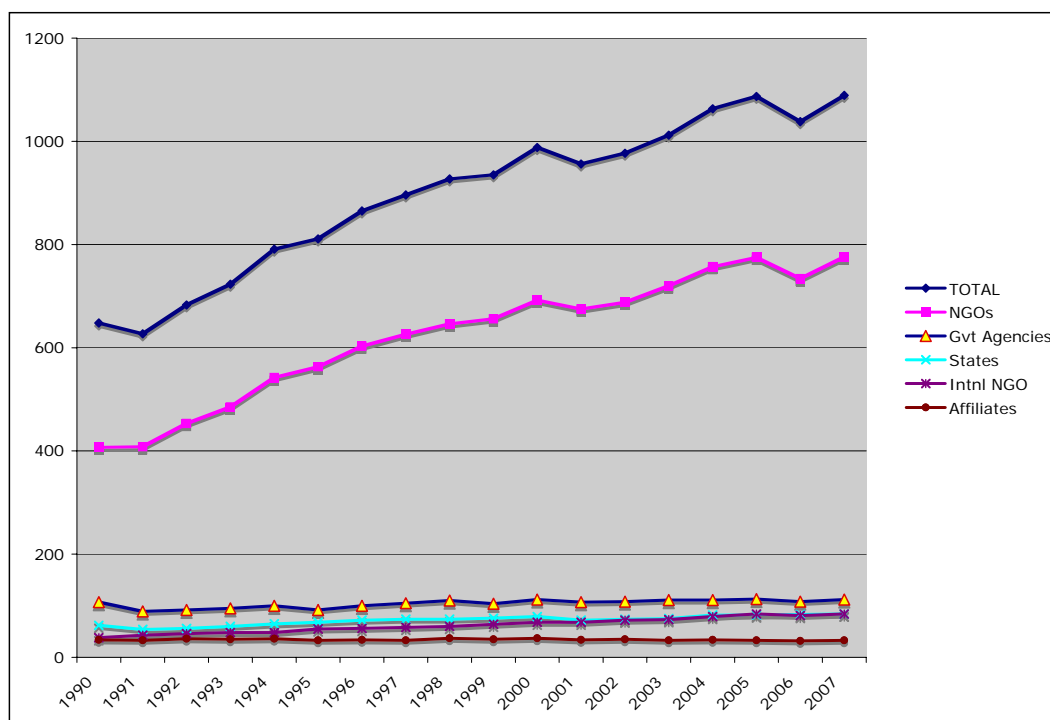
Existen algunas otras preocupaciones fundamentales acerca de las metas de membresía y de la estrategia de expansión en sí misma. A pesar de los importantes esfuerzos por parte del personal de la Secretaría responsable de las relaciones con los miembros, el reclutamiento de Estados y agencias gubernamentales no está alcanzando las metas previstas. En la medida en que el Programa de la UICN se orienta más rápidamente hacia las cuestiones económicas y sociales que lo que lo hace el

conjunto de los miembros, es probable que sea aún más difícil lograr que estos se involucren con la Unión.

## Modelo financiero

Las cuotas que pagan los miembros se elevan a cerca CHF 10–11 millones por año. Esto representa el 66% de los ingresos de uso no restringido de la UICN y equivale a cerca de la mitad de los fondos que proveen los donantes de los acuerdos marco. A pesar de que las cuotas representan solo el 10% del presupuesto total, el cual está destinado en su mayoría a proyectos específicos ejecutados con fondos de uso restringido, las cuotas de los miembros son de una importancia crítica para las operaciones de la UICN porque ellas constituyen una gran parte de los ingresos de uso no restringido.

**Figura 1 – Número de miembros de la UICN por categoría 1990–2007**



Sin embargo, la distribución de las fuentes de ingresos en concepto de cuotas de membresía representa varios desafíos. En 2005, cerca del 70% de esos ingresos provinieron de solo el 4% de los miembros (31 miembros) que contribuyeron más de CHF 100.000. En el otro extremo de la escala, el 90% de los miembros contribuyeron menos de CHF 10.000, de los cuales el 64% están pagando menos de CHF 1.000. Esto significa que el 64% de los miembros están pagando cuotas que puede que no alcancen a cubrir los costos 'por miembro' de la UICN<sup>1</sup>. La proporción de los miembros que pagan cuotas en este grupo de la escala de cotizaciones se está incrementando en comparación con los otros miembros.

Por lo tanto, el modelo financiero de la UICN como una *organización con miembros* que se basa para una buena parte de sus ingresos básicos en las cuotas de membresía parece como cada vez más endeble en un mundo en el que la expectativa de los miembros por los servicios que ofrece la organización han aumentado, junto con lo que le cuesta brindarlos a la UICN; y, si nos basamos en la experiencia reciente, es probable que cada nuevo miembro aumente el déficit más que el crédito en los libros de contabilidad porque son los que pagan las cuotas más bajas de la escala. Sin embargo, el modelo financiero no tiene en cuenta las grandes pero incalculables contribuciones en especie que

<sup>1</sup> La UICN no ha hecho un análisis reciente de los costos "por miembro" pero se calcula razonablemente que en 2005 fue de más de CHF 1.000.

hacen los miembros al trabajo de la UICN a través del voluntariado, las políticas y otros tipos de apoyo.

## Movimientos en la membresía

Al mismo tiempo, a muchos miembros se les está haciendo difícil pagar la cotización anual y cualquier propuesta de aumentar la cuota mínima en la escala de cotizaciones de la UICN probablemente cause dificultades y un aumento de las rescisiones de la calidad de miembro, particularmente entre ese mismo grupo de miembros –Estados y otros miembros en el sur– que la UICN ha estado tratando de atraer desde la adopción de su estrategia de 1994. Con la rápida expansión se ha producido un incremento del retiro de miembros y de las rescisiones de la calidad de miembro debido a dificultades presupuestarias y otras razones. A pesar de los heroicos esfuerzos administrativos por parte de la Secretaría para recaudar las cotizaciones, el porcentaje de las que se reciben dentro del año de la facturación ha bajado de casi el 100% en 1995 a cerca del 80% en 2003.

## Regionalización y descentralización

La regionalización de la Secretaría y de las Comisiones fue el puntal clave de la *Estrategia de la UICN* (1994). Su principal objetivo fue desarrollar lazos más estrechos con los miembros y colaboradores que ya estaban presentes en las regiones. La regionalización de la UICN fue implementada en gran medida a través de la descentralización de la Secretaría. Con ello se originó un enorme crecimiento del personal y una complejidad mucho mayor de la organización. El personal de la sede se incrementó de 48 personas en 1985 a 130 en 2007 (un aumento del 170%) y en las regiones pasó de 44 personas en 1985 a 1010 en 2007 –un gran incremento de más del 2000%. En la actualidad el personal regional está presente en 62 lugares.

La estrategia de regionalización estuvo destinada a reforzar a la Unión. Sin embargo, el rápido crecimiento del personal de la Secretaría, especialmente en las regiones (originado en parte por la gestión y ejecución de proyectos de desarrollo pagados en gran medida con fondos de la AOD), no estuvo acompañado del desarrollo de sistemas organizativos y de la infraestructura de comunicaciones y colaboración entre los crecientes componentes de la UICN.

## Comisiones

Con la excepción de las dos Comisiones más grandes –CSE y CMAP, donde existe una gran superposición entre miembros de la UICN y miembros de estas Comisiones– la mayoría de los miembros no están involucrados de manera activa en el trabajo de las Comisiones. Parece no importar si se trata de un Estado miembro, de una agencia gubernamental, una ONG nacional o una ONGI, o si trabajan en español, francés o inglés: la probabilidad de que se involucren en las seis Comisiones es la misma.

Según la Encuesta de miembros de 2007, las Comisiones que involucran al mayor número de miembros son la CMAP (73% de los miembros) y la CSE (68% de los miembros). Para las otras cuatro Comisiones, los porcentajes son a la inversa, ya que la mayoría de los miembros informan que ellos **no** están involucrados en ellas (60% dicen no estar involucrados en la CGE y en la CEC y 70% que no lo están en la CPAES y la CDA).

Sin embargo, el *nivel* (o intensidad) de involucramiento entre los miembros y las Comisiones es bajo. Solo el 10% de los miembros que respondieron a la Encuesta de miembros de la UICN dicen estar *muy involucrados* en la CEC, CPAES o CDA; 20% están *muy involucrados* en la CGE; 25% en la CSE y 30% en la CMAP. Esto deja a una gran cantidad de miembros en una situación de poco involucramiento.

Nuestras entrevistas con los miembros, que fueron confirmadas en la Encuesta de miembros, mostraron que el involucramiento entre miembros y Comisiones se da en la forma de participación de individuos dentro de la organización miembro *actuando a título personal más que en representación de los intereses de la institución miembro*. Si bien esto puede parecer obvio, dado que las Comisiones son redes de expertos individuales y los miembros de la UICN son organizaciones, existe el desafío de asegurar que exista una fuerte conexión entre las diferentes partes de la Unión. Por lo general, las

Comisiones no están reforzando a las organizaciones en la medida en que tal vez podrían hacerlo porque aquellas no están inmersas de manera institucionalizada en las organizaciones miembros. En la mayoría de los casos, la información de las Comisiones llega solo a los individuos dentro de las organizaciones miembros que son parte de aquellas. Existe una gran ventaja cuando las organizaciones miembros hacen lo necesario para que la información se distribuya dentro de sus propias estructuras. En este caso también es probable que haya menos rescisiones (pérdidas) de miembros que dejan la Unión.

Si las Comisiones no están en condiciones de conectar directamente y de manera sistemática con los miembros de la UICN, tampoco la Secretaría tiene la capacidad para desempeñar la función de mediador efectivo entre las Comisiones y los miembros. Por lo tanto, el potencial valor añadido para los miembros por la presencia de Comisiones dentro de la misma Unión no está tan bien apoyado como podría estarlo por las actuales estructuras administrativas y sistemas de comunicación de la UICN.

## **La Secretaría**

La UICN tiene la gran suerte de contar en su Secretaría con un personal altamente profesional, muy trabajador y dedicado que lucha por hacer milagros en medio de severas limitaciones de personal y dinero. Las Oficinas Regionales son la avanzada en términos de relaciones con los miembros y también hacen lo que pueden con las herramientas y recursos de que disponen. Pero durante mucho tiempo la UICN no ha invertido lo suficiente en aquellos componentes de la Secretaría que son los más importantes para involucrar estratégicamente a sus miembros y ofrecerles servicios en las áreas que ellos desean. Esos componentes incluyen tiempo del personal para ese fin; herramientas para la gestión de la comunicación y el conocimiento; y estructuras y procesos organizativos. La UICN promueve la presencia de más de un millar de miembros como el puntal clave de su proposición de valor frente a los propios miembros y a los donantes; y en todos sus documentos de estrategia y programa dice que *trabajar para, con y a través de sus miembros*. Esto ha creado una brecha entre lo que los miembros esperan y lo que ofrece la Secretaría.

El proceso de cambio en la gestión liderado por la Directora General es una iniciativa muy importante. Si tiene éxito, no solo debe generar algunas de las herramientas clave que se necesitan, como unas directrices y normas de desempeño más claras, sino también premios y sanciones basados en el desempeño. También debe premiar al personal de la Secretaría con un buen desempeño en cuanto a la colaboración con los miembros, ya que algunos sienten que sus esfuerzos en este campo han sido prácticamente ignorados. El proceso de cambio en la gestión no implica solo nuevas reglas y organigramas. Para que tenga éxito, debe promover una mejor comunicación y colaboración dentro de la Secretaría y a la postre reforzar la manera en que la Secretaría se relaciona con los miembros y las Comisiones y gestiona sus redes y la colaboración externa. En un nivel más profundo, lo que se necesita es una transformación de la cultura de la organización para que las contribuciones de los miembros y Comisiones lleguen a ser genuinamente valoradas.

## **Arreglos de colaboración**

La UICN está involucrada en muchos arreglos de colaboración y alianzas, pero carece de algunos de los sistemas esenciales para hacer que la gestión de los mismos constituya un sólido éxito para la UICN –y por lo tanto un elemento clave del valor que ofrece a los miembros. Que sean éxitos o fracasos son ahora hechos demasiado poco relevantes y ello depende casi completamente de las habilidades y recursos de los individuos involucrados. No se cuenta con los sistemas necesarios para dar apoyo a los que gestionan las alianzas. Aún dentro de la Secretaría, la UICN no provee la capacitación necesaria al personal, el apoyo organizativo y las herramientas para la información, la ‘mejor práctica’ en cuanto a políticas y directrices de procedimiento, y la retroalimentación a través del monitoreo y de sistemas de preparación de informes que podrían ayudarle a ser una organización de aprendizaje en cuanto a cómo gestionar de la mejor manera posible sus arreglos de colaboración. Y sin embargo, todo el mundo reconoce que el futuro de la UICN dependerá substancialmente de su éxito en cuanto a generar y gestionar amplias coaliciones y arreglos de colaboración. La gestión de las alianzas debe ser parte, por lo tanto, del proceso de cambio en la gestión de la Secretaría, y a la postre de las Comisiones y miembros.

## Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento es básica para muchos de los problemas a que se enfrenta la UICN cuando se trata de prestar servicios a sus miembros. El estado actual de su sistema de gestión de la información (SGI) y de gestión del conocimiento está afectando su eficiencia y efectividad como organización, e impidiendo servir e involucrar a los miembros en la manera en que podría hacerlo.

**Tabla 1 – Principales hallazgos de la evaluación con respecto a los miembros de la UICN**

1	Los miembros apoyan decididamente la actual formulación de la misión de la UICN, que establece la conexión entre conservación y utilización sostenible y equitativa de los recursos naturales. Sin embargo, cualquier otro cambio hacia un enfoque basado en el desarrollo sostenible, si se entiende que se lo hace a expensas de ser la voz líder para la Naturaleza, es probable que haga perder algo de apoyo entre los actuales miembros.
2	Los Comités Nacionales y Regionales podrían, potencialmente, desempeñar una mayor función como plataformas que conectan e involucran a los miembros, y ampliar la influencia de la UICN en cuanto a las políticas en el nivel nacional y regional.
3	La UICN debe desarrollar mejores mecanismos para hacer uso de los beneficios que se derivan de contar con Comisiones y miembros en una misma unión.
4	Existe una brecha entre las intenciones estratégicas de la UICN y las expectativas de los miembros por un lado y las capacidades y prioridades de la Secretaría por el otro.
5	Los miembros tienen prioridades diferentes de las que se reflejan en la Secretaría.
6	Los sistemas organizativos y los procedimientos operativos dentro de la Secretaría necesitan cambiar si se quiere que “el involucramiento de los miembros sea cuestión de todos”.
7	Los miembros miran hacia la UICN para establecer redes; por lo tanto ella debe reforzar su capacidad para apoyar el trabajo conjunto de los miembros y de éstos con las Comisiones.
8	Las publicaciones de la UICN son altamente apreciadas por los miembros y su valor podría incrementarse aún más.
9	La mayoría de los miembros están solo marginalmente involucrados en el Programa de la UICN, y no consideran que el mismo esté orientado por los miembros ni que ellos sean sus “propietarios”.
10	La brecha entre las características de los miembros y del programa se está ampliando. El Programa 2009–2012 requiere más idoneidad en aquellas áreas que no se corresponden con las habilidades y los intereses de la mayoría de los miembros.
11	Algunos miembros son críticos con respecto a la manera en que la Secretaría implementa el Programa, haciendo referencia a la competición con los miembros y a que trabaja fuera de sus áreas de competencia técnica.
12	Los miembros quieren desempeñar un papel más destacado del que tienen actualmente en el desarrollo de las políticas de la UICN.
13	Los miembros miran hacia la UICN en busca de apoyo para su trabajo en cuanto a políticas.
14	Para los miembros, los tres elementos básicos de la proposición de valor de la UICN son: las redes, su poder de convocatoria y el hecho de que los miembros gubernamentales y no gubernamentales compartan la misma plataforma desde el nivel local hasta el mundial.
15	Muchas de las fortalezas y debilidades de la UICN son las mismas en 2007 que las que tenía en 1994, con una profundización de las debilidades.
16	La UICN puede hacer más en cuanto a apoyar la buena gestión de sus arreglos de cooperación y sus alianzas.
17	La Estrategia de membresía 2005–2008 no se ha hecho operativa mediante objetivos y mediciones del desempeño específicos. En su mayor parte no se ha implementado y, con la excepción de la Encuesta de miembros de la UICN, se ha hecho muy poco esfuerzo para medir sus resultados.
18	La estrategia de membresía y las Directrices para el reclutamiento y retención de miembros necesitan ser revisadas sobre la base de una reconsideración de la política de membresía de la UICN como parte integral de la estrategia para el futuro de la Unión.

La mejora de la gestión del conocimiento ha dejado de ser una opción más para la UICN. Si bien ya están en marcha importantes iniciativas, como la Iniciativa SGI (Sistema de gestión de la información) y el sistema de registro para los miembros de las Comisiones (CoReg), la mejora de los sistemas organizativos debe continuar siendo una prioridad para la UICN. Otras evaluaciones, incluyendo las auditorías externas, han señalado que la UICN se está quedando atrás con respecto a otras organizaciones en cuanto a la gestión del conocimiento.

La UICN todavía carece de las herramientas básicas para la relación estratégica con sus miembros. Una de las más importantes es una base de datos completa, funcional e interactiva que pueda utilizar la Secretaría para enviar comunicaciones específicas a los miembros con determinados intereses e idoneidades, y dar apoyo así a las redes o comunidades con determinadas prácticas a través de la Unión, y que conecten a los miembros con las Comisiones dentro del marco del Programa de la UICN.

El refuerzo de la columna vertebral de la UICN en cuanto a TI y de sus sistemas de información debe ser parte de un paquete más amplio de reformas con respecto a la forma en que la UICN se ocupa del conocimiento y de sus 'colaboradores en el conocimiento'. Para que la UICN siga siendo competitiva necesita repensar sus **políticas** de gestión del conocimiento y permitir el acceso a herramientas como la Red del Conocimiento. En otras palabras, al tiempo que introduce reformas inmediatas, la UICN debe también 'pensar en grande' con respecto a cambios más fundamentales a medio y largo plazo en la manera en que lleva a cabo su gerencia como organización del conocimiento. Algunas inversiones son ahora tan críticas para el futuro desempeño de la UICN que ellas deben ser consideradas prioritarias en cuanto a la reasignación de recursos, aun dentro de los actuales marcos presupuestarios.

### **Los servicios a los miembros**

En la Encuesta de miembros de 2007, se preguntó a los miembros acerca de qué servicios eran importantes para ellos y cuál era su grado de satisfacción con los que recibían. Hubo coincidencia entre los miembros en señalar que las publicaciones de la UICN son el servicio más importante que se les ofrece. Del 70% de los miembros que dijeron que las publicaciones de la UICN son muy importantes para ellos, el 84% se dijeron satisfechos con las que reciben. Después de los productos del conocimiento, los miembros de todas las regiones y categorías señalaron como importantes para ellos la participación en redes y en las actividades relativas a las políticas de la UICN.

Sin embargo, un número considerable de miembros no están satisfechos con los servicios que precisamente *consideran como los más importantes para ellos*. Del 50% de los miembros para los que el trabajo sobre políticas dentro de la UICN es importante, solo el 55% dijo estar satisfecho. De manera similar, del 49% de los miembros que dijeron que el asesoramiento experto sobre cuestiones relacionadas con las políticas de la conservación es *muy* importante para ellos, el 54% dijo no estar satisfecho. Estas altas tasas de insatisfacción entre aquellos miembros que buscan en la UICN asesoramiento o colaboración sobre políticas debe ser un motivo de preocupación para el Consejo y la Secretaría.

### **Involucramiento de los miembros en el Programa de la UICN**

Los hallazgos de la Encuesta de miembros de la UICN y de esta evaluación sustentan las conclusiones de que si bien existe un involucramiento con los miembros, el mismo tiene lugar a un nivel bajo. Muchos (si bien no todos) los miembros quisieran sentirse más involucrados en el Programa de la UICN. A partir de nuestras entrevistas queda claro que en general los miembros ven al Programa como concebido, dirigido y en gran medida implementado por la Secretaría más que por los miembros. Aun aquellos miembros que están activamente implicados en proyectos en el nivel local tienden a considerar que el Programa está diseñado y orquestado por la Secretaría.

El patrón de participación en el Programa 2005–2008 puede resumirse así: para cada área temática hay unos pocos miembros que están activamente involucrados; un grupo mucho mayor que están involucrados de manera marginal o pasiva; y (con la excepción de *Áreas protegidas* y *Especies*) entre el 20% y el 40% de los miembros dicen que ellos no participan en absoluto. Si bien los números son

definitivamente más altos para el caso de la participación de los miembros en el nivel regional, el patrón sigue siendo el mismo.

¿Son aceptables estas cifras? ¿Cómo han variado entre el periodo entre sesiones 2005–2008 y el periodo anterior? ¿Cuáles son las tendencias a largo plazo? ¿Cómo ha cambiado la participación de los miembros con el aumento tan significativo del número de miembros en la última década? Desafortunadamente, no tenemos las respuestas para estas preguntas porque la UICN no ha establecido metas en cuanto a la participación de los miembros ni ha medido sus logros antes de la reciente Encuesta de miembros de 2007.

El involucramiento con los miembros es particularmente bajo en aquellas áreas temáticas que van a desempeñar un papel más importante en el próximo Programa de la UICN. Aun cuando se haga un esfuerzo sostenido para atraer a más miembros con las idoneidades que faltan, es probable que ello no ocurra con la rapidez o en la cantidad necesarias como para cambiar el perfil de la membresía en el momento de implementar el Programa 2009–2012. También existe un desafío concreto en cuanto a encontrar nuevos miembros con competencias en política económica o sistemas energéticos que a su vez tengan una misión enfocada hacia la conservación de la naturaleza, y que estén interesados en ingresar en la UICN. Esto significa que la participación de los miembros en el nuevo programa va a representar un desafío aún mayor de lo que ya es ahora. Y sin embargo, la mayoría de los miembros quieren estar más involucrados en la UICN de lo que experimentan en la actualidad, y no menos.

### **Involucramiento de los miembros en las políticas**

La UICN está considerada como un líder importante en los foros internacionales sobre políticas. Entre los miembros entrevistados que tienen una fuerte capacidad en políticas *internacionales*, la mayoría desearía involucrarse más en cuestiones relacionadas con ejercer influencia sobre las políticas y el desarrollo de las posiciones que adopta la UICN en los foros internacionales.

Los miembros, particularmente los Estados miembros y las agencias gubernamentales de los países de bajos ingresos, informan que ellos han recibido ayuda de la UICN para desarrollar e influenciar políticas en el nivel *nacional*. Los productos del conocimiento de la UICN, especialmente las directrices relativas a programas como la Iniciativa agua y naturaleza, y la Lista Roja, tienen una función muy importante para ayudar a los miembros a adoptar ciertas políticas, como también la tienen los datos sobre sitios específicos recolectados como parte de los proyectos sobre el terreno.

La UICN podría hacer más para apoyar a los miembros en cuanto a influenciar las políticas compartiendo más información y experiencia en lo relativo a las políticas *entre* los países miembros, particularmente dentro de una región, de manera que los miembros no tengan que reinventar la rueda o perder la oportunidad de hacer uso de la experiencia de los demás.

Los miembros también pueden desempeñar una función en el monitoreo de la efectividad de las Convenciones dentro de los países. La UICN está muy presente en los escenarios de la definición de las agendas pero es mucho menos efectiva en la implementación y el monitoreo y en la evaluación de las políticas. Una manera de ampliar su trabajo sobre las políticas en el terreno sería trabajar a través de sus miembros.

La UICN ha hecho menos de lo necesario o deseable para ayudar a los miembros a desarrollar sus propias capacidades para el trabajo sobre las políticas, particularmente en el caso de los miembros de los países de bajos ingresos. A la poste, la sostenibilidad de las iniciativas de políticas nacionales y regionales solo puede concretarse si los miembros están involucrados en la línea de frente ya que ellos son los únicos que permanecerán activos en los países una vez que el proyecto o la actividad de la UICN haya terminado. La creación de capacidad entre los miembros para el desarrollo de políticas es de una importancia crítica para que la Unión pueda ejercer su influencia en ese campo.

### **La proposición de valor a los miembros**

Si nos basamos en las entrevistas con los miembros, pareciera que existen tres elementos esenciales e interrelacionados en el centro de por qué los miembros valoran a la UICN. Esos tres elementos – acceso a las redes; ser parte de un movimiento mundial de la conservación y de una prestigiosa organización internacional; y una membresía bicameral que incluye a Estados miembros y agencias

gubernamentales por un lado y a ONG naciones e internacionales por el otro— hacen que la UICN sea apreciada como una organización única por parte de sus miembros. Esa estructura de membresía bicameral es importante tanto en el nivel nacional como en el internacional, particularmente porque permite que la UICN ofrezca plataformas donde los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil pueden reunirse como miembros, discutir los problemas y buscar soluciones.

La realidad es que los miembros de la UICN son muy diferentes con respecto a sus necesidades, capacidades y expectativas cuando acceden a la membresía. Las organizaciones miembros también pueden cambiar con el tiempo. La UICN necesita una estrategia diferenciada para prestar servicios a los miembros debido a que sus necesidades y capacidades son muy variadas.

## **La Estrategia de membresía 2005–2008**

La Estrategia de membresía fue preparada en 2003 siguiendo las recomendaciones de la Evaluación Externa de 2003 que instó a que en la UICN se desarrollara un enfoque más estratégico con respecto a la membresía.

Los objetivos principales en el periodo entre sesiones 2005–2008 son cuatro. La estrategia incluye una fundamentación para cada objetivo, el principal asunto estratégico a abordar y los resultados alcanzar durante ese periodo. En su mayor parte, la estrategia no se hizo operativa y sus resultados clave no fueron alcanzados, sobre todo debido a las limitaciones de personal y inadecuados sistemas de TIC y de información, pero también porque no parece que haya sido una alta prioridad para los directivos de alto nivel.

En la actual Estrategia de membresía 2005-2008 subyacen una serie de presunciones en cuanto a políticas sobre como optimizar la influencia de la UICN. Una es incrementar el número de miembros, especialmente en las categorías de Estados y agencias gubernamentales miembros y de las ONGGI<sup>2</sup>. Otra es aumentar la presencia de miembros en los países donde actualmente no se cuenta con ellos con el fin de incrementar el porcentaje de países donde la UICN está presente con relación a las Conferencias de las Partes en los tratados multilaterales sobre el medio ambiente, como la CITES y el CDB, donde la UICN desempeña un papel clave en el desarrollo de las políticas.

Si se fuera alcanzar esta última meta, ello crearía una presencia más endeble de la UICN en más países en lugar de una mayor profundidad en menos países. Sin embargo, en los países en los que se cuenta con varios miembros es más probable que se cree un Comité Nacional de la UICN. Los miembros consideran que los Comités Nacionales y Regionales de la UICN ofrecen plataformas políticamente neutrales basadas en el conocimiento en las que los miembros gubernamentales y ONG pueden trabajar juntos de manera efectiva. En este sentido, los países donde solo se cuenta con uno o dos miembros de la UICN están en desventaja. La UICN puede estar haciendo una elección entre desarrollar sus posiciones e influencia en el nivel internacional o su capacidad de influencia sobre las políticas en el nivel nacional y regional.

Si estos argumentos tienen algún mérito o no es menos importante que la necesidad de tener una gran discusión en el Consejo sobre la política de membresía, como parte del desarrollo de la próxima *Estrategia de la UICN 2020* y antes de establecer nuevas metas para aumentar el número de miembros en el periodo 2009–2012. Es importante que durante el proceso de preparación del CMN 2008 no se preparen estrategias antes de que se discutan en profundidad los marcos de políticas que deben guiarlas. Idealmente, el proceso de desarrollo de la próxima estrategia de membresía debería incluir más consultas con los miembros y con los comités de miembros. También es necesario que el Consejo y la Directora General ofrezcan liderazgo para asegurar que la visión y la política para la membresía son coherentes con la visión general de las direcciones futuras de la Unión.

La evaluación ha cuestionado algunos de los objetivos específicos de la actual estrategia de membresía, incluyendo el relativo a la generación de ingresos, ya que muchos miembros pueden 'costar' financieramente más a la UICN que lo que ellos pagan con sus cuotas. Se ha constatado que muchas de las metas establecidas para 2005–2008 no han sido alcanzadas.

---

<sup>2</sup> Organización no gubernamental grande e influyente.

La Encuesta de miembros de la UICN llevada a cabo en 2007 representa un gran logro por parte de la Unidad de relaciones con los miembros y gobernanza y de la Oficina de evaluación del desempeño. La Encuesta ofrece la primera medición del desempeño de la Secretaría con relación a las relaciones con los miembros y da voz a los miembros acerca de sus prioridades y experiencias. Los análisis e informes suplementarios relativos a los programas temáticos y a las regiones ofrecen una mejor base que la que estaba disponible hasta ahora para brindar servicios a los miembros e involucrarlos.

El desafío para la UICN es saber si está dispuesta a reconsiderar las estrategias que han llevado a la situación actual y hacer los cambios necesarios para que los miembros vuelvan a ocupar el centro de la Unión –en la práctica y no solo en los Estatutos. Esto es el elemento fundamental de los hallazgos y recomendaciones incluidos en este informe.

**Tabla 2 – Resumen de las recomendaciones**

1	<b>HACIA UN NUEVO CONVENIO CON LOS MIEMBROS</b> El CONSEJO y la DIRECTORA GENERAL deben considerar los hallazgos de esta evaluación sobre los miembros, particularmente en relación con la Estrategia de membresía 2005–2008, y brindar una dirección para la política futura (o un nuevo “Convenio”) para la membresía.
2	<b>AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS EN EL PROGRAMA</b> Se debe pedir a los diversos programas individuales que incluyan en sus planes de trabajo, planificación financiera y preparación de informes relativos al periodo 2009–2012 más información sobre cómo participarán los miembros en la implementación del programa, y el personal debe ser premiado por el desempeño <i>exitoso en cuanto a participación de los miembros</i> .
3	<b>REFUERZO DE LA UICN COMO ORGANIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO</b> La UICN debe reforzar su capacidad para la gestión del conocimiento, incrementar el acceso a la mayor parte de la Red del Conocimiento, y desarrollar nuevas políticas y mejor práctica para la gestión de los acuerdos de colaboración y las alianzas y para la facilitación de las redes.
4	<b>MEJORAR EL APOYO QUE LA SECRETARÍA BRINDA A LOS MIEMBROS</b> La DIRECTORA GENERAL debe introducir cambios organizativos y procesos dentro de la Secretaría para reforzar la capacidad de mejorar los servicios a y las comunicaciones con los miembros, como parte del proceso de cambio en la gestión.
5	<b>REASIGNAR MÁS RECURSOS AL APOYO QUE SE BRINDA A LOS MIEMBROS</b> La DIRECTORA GENERAL debe poner a disposición más recursos financieros y de personal dentro de la Secretaría para la participación de y el apoyo a los miembros, incluido el apoyo para los Comités Nacionales y Regionales. Esto debe incluir tanto a la sede como a las oficinas regionales y las funciones administrativas y programáticas.
6	<b>UN MARCO DE RENDICIÓN DE CUENTAS PARA LOS MIEMBROS</b> El CONSEJO y la DIRECTORA GENERAL deben desarrollar un marco de rendición de cuentas y directrices para los miembros a los luz de (1) los cambios en las leyes suizas relativas a la auditoría que entraron en vigor en enero de 2008; (2) el Registro de riesgos que se está preparando para la UICN; y (3) cualquier nuevo “convenio” entre los miembros y la Unión que se desarrolle como parte de la nueva Estrategia de la UICN 2009.
7	<b>UNA NUEVA ESTRATEGIA DE MEMBRESÍA PARA 2009–2012</b> El CONSEJO y la DIRECTORA GENERAL deben desarrollar una nueva estrategia de membresía basada en consultas con los miembros y contribuciones de las Comisiones y la Secretaría. La estrategia debe mantener coherencia con la nueva Estrategia de la UICN 2009.

## **Parte III: Resumen ejecutivo de la Respuesta de la Dirección a la Evaluación Externa de la UICN de 2007 (25 de febrero de 2008)**

### **Antecedentes**

Desde 1991, se han llevado a cabo Evaluaciones Externas de la UICN al final de cada periodo entre sesiones con el propósito de rendir cuentas a los miembros, donantes y asociados y de aprender y mejorar. Encargadas conjuntamente con los donantes de acuerdos marco, las Evaluaciones Externas son transmitidas al Consejo de la UICN, a los donantes de acuerdos marco y a los miembros de la UICN en ocasión del Congreso Mundial de la Naturaleza, junto con la respuesta de la dirección preparada por el/la Directora/a General, en la que se señalan los resultados que espera lograr la Secretaría al responder a las recomendaciones de la Evaluación.

La Directora General acoge con beneplácito el informe de la Evaluación Externa y sus recomendaciones, y reconoce que el informe en sí mismo ofrece más de lo que pidieron los términos de referencia originales. Consideramos que el informe está bien escrito y sustanciado, que es claro en sus recomendaciones y que constituye una buena base para nuestra agenda de cambio en la organización durante los próximos cuatro años. La Directora General está decidida a liderar un Proceso de cambio en la gestión de gran alcance; un proceso que abordará las recomendaciones de esta evaluación y que incluirá también las recomendaciones de otros procesos recientes, como la Evaluación de la regionalización y descentralización, el Grupo de trabajo sobre Un solo Programa, y el Documento de discusión sobre el futuro de las Comisiones de la UICN, encargado por el Consejo.

Este resumen ejecutivo responde a las cuatro acciones prioritarias principales recomendadas por la Evaluación Externa y debe ser leído junto con la respuesta más detallada de la administración.

### **Objetivos de la Evaluación Externa de la UICN**

La Evaluación Externa comenzó con los siguientes objetivos:

1. Evaluar el valor que la UICN añade a sus miembros en el sur.
2. Evaluar la implementación del Programa de la UICN en cuanto a la conexión entre conservación y medios de subsistencia en África. Y
3. Evaluar en qué medida el Programa de la UICN conecta las políticas desde lo local hasta lo mundial, y vice-versa, mediante la comparación de un grupo específico de temas (agua y asuntos marinos).

Además, el Comité director y la Directora General alentaron al equipo de evaluación a abordar asuntos de carácter sistémico que afectan a la UICN.

### **Estructura del Informe de la Evaluación Externa y sus hallazgos y recomendaciones**

El Informe de la Evaluación Externa está contenido en dos volúmenes:

- Volumen 1: Síntesis de los hallazgos y recomendaciones, con Anexos detallados sobre Conexión entre conservación y medios de subsistencia en África y Conexión entre políticas y práctica
- Volumen 2: Informe sobre los miembros

Los principales hallazgos y recomendaciones están contenidos en el Volumen 1. La evidencia en que se basan los hallazgos y recomendaciones está contenida en los Anexos al Volumen 1 y en el Volumen 2.

La Síntesis de los hallazgos y recomendaciones analiza las recomendaciones con respecto a los tres objetivos y también con relación a los asuntos sistémicos a que se enfrenta la UICN. En total son 77 recomendaciones estructuras dentro de 12 grandes áreas,

Tal como lo solicitaran los donantes de acuerdos marco, la Síntesis identifica las cuatro recomendaciones más importantes que la UICN debería implementar de manera inmediata:

1. Llevar a cabo una meta-revisión de todas las evaluaciones y estrategias que ha elaborado la UICN durante este periodo entre sesiones y producir: (1) un análisis de si ellas se apoyan mutuamente y de si son coherentes; (2) una racionalización de las acciones recomendadas para convertirla en un Plan de acción 2009-2012 integrado y simplificado que sirva como base para la próxima Estrategia de la UICN; (3) un plan operativo/de gestión con prioridades acordadas, basado en un buen análisis financiero; y (4) una asignación de recursos y de responsabilidades específicas para implementar los diferentes componentes del plan.
2. Desarrollar una nueva Política y Estrategia de Membresía que pueda guiar la evaluación de la UICN como organización hasta el 2020. Y asegurar que estén alineadas con las acciones acordadas resultantes del Examen de las Comisiones de 2008 y también con la futura Estrategia de la UICN 2009-2020.
3. Utilizar la Estrategia de la UICN 2020 y el Plan de acción/de gerencia 2009-2012 para desarrollar un proceso de relación a alto nivel con los donantes de acuerdos marcos y otros donantes potenciales. El objetivo sería presentar la visión de la UICN para el más largo plazo apoyada por un claro plan de gestión y operativo destinado a alcanzar esa visión, y solicitar financiamiento especial para reforzar en el corto plazo los sistemas organizativos de la UICN que son de importancia crítica.
4. Comenzar a implementar el proceso de cambio en la gestión dentro de la Secretaría en 2008 y utilizarlo para demostrar a los miembros, Comisiones y donantes que los directivos de la UICN están comprometidos con el cambio, y que éste es posible.

El objetivo primordial de este resumen ejecutivo es responder a esas cuatro recomendaciones prioritarias. Sería prematuro discutir la respuesta a las 46 recomendaciones detalladas antes de llevar a cabo un proceso de consultas, incluida la discusión en el Consejo.

### **Respuesta a las recomendaciones prioritarias**

Es necesario hacer una pequeña reordenación de las recomendaciones prioritarias para mostrar cómo la UICN va a responder a ellas.

### **Implementar un proceso de cambio en la gestión**

El Proceso de desarrollo organizativo y cambio en la gestión de la UICN está siendo liderado por un Equipo de liderazgo del cambio encabezado por la Directora General, en estrecha asociación con el Equipo de gestión mundial (EGM). El EGM está integrado por el Director General Adjunto, la Directora de operaciones mundiales, la Asesora principal sobre regionalización, y un representante de los Programas regionales. El Oficial principal del Programa, planificación del Programa, monitoreo y evaluación se incorporará al EGM para el Proceso de cambio en la gestión, y otros miembros de la Secretaría participarán en asuntos particulares por invitación de la DG o del DG Adjunto (DGA). El Proceso será facilitado por la Jefa de la Unidad de aprendizaje y liderazgo, que opera bajo la dirección del DGA, con la asistencia de un asesor externo en procesos de desarrollo organizativo y cambio en la gestión.

El cronograma para este proceso de cambio en la gestión abarca de 2008 a 2010, con recomendaciones a la DG o al Consejo (según corresponda) en cuestiones específicas seguidas, cuando sea posible, de una inmediata implementación o, si así se lo requiere, de propuestas presentadas al Congreso de 2012 para cambios en los Estatutos y el Reglamento. La primera reunión del nuevo Consejo en 2009 será un paso muy importante en el proceso para obtener la identificación del Consejo con dicho proceso.

El proceso de cambio en la gestión será monitoreado por cada una de las próximas cuatro reuniones del Consejo, a las que se les presentarán informes, y por sucesivas reuniones si fuera necesario. La responsabilidad general por el cambio en la gestión y el logro de los resultados recae en la Directora General y en los miembros del equipo de cambio en la gestión que tengan responsabilidades específicas.

## **Alinear todas las estrategias, planes y grupos de trabajo de la UICN con un solo proceso de cambio en la gestión**

La Evaluación Externa recomienda que la Secretaría lleve a cabo un meta-análisis de las evaluaciones y estrategias elaborados en el último periodo entre sesiones a fin de asegurar que ellas están bien alineadas. Proponemos ir un paso más adelante y hacer de esto la primera y más importante prioridad del equipo de cambio en la gestión.

Como parte del proceso de regionalización y descentralización, la UICN llevó a cabo un considerable trabajo para comprender y alinear los diversas evaluaciones, estrategias y procesos que fueron evolucionando con los años. Esta fue una revisión de gran alcance y resultó en una propuesta de agenda para el cambio organizativo que fue considerada en gran medida en el documento del Director General sobre Refuerzo de la UICN. El equipo de cambio en la gestión se basará en ese trabajo e incluirá las evaluaciones, estrategias y procesos que tuvieron lugar a partir de entonces. Este grupo también conectará con y se reforzará mutuamente con los grupos de trabajo del Consejo, como el Grupo de trabajo sobre "Un solo Programa de la UICN". El principio guía del cambio en la gestión será la integración de todos los procesos de cambio en un solo proceso.

Un aspecto importante de este proceso será el refuerzo de los procesos y sistemas organizativos de la UICN, incluyendo la transformación del Sistema de gestión de la información y todas las prácticas y procesos asociados que acompañan a ese proyecto.

## **Desarrollar una nueva Política y Estrategia de Membresía**

La UICN está de acuerdo, por supuesto, de que se necesita una nueva Política y Estrategia de Membresía, con los siguientes prerrequisitos:

- que haya una clara comprensión de las implicaciones que tiene un cambio en la política de membresía, incluyendo la apertura a nuevos tipos de miembros, y las implicaciones financieras para los miembros de la UICN;
- que se genere, sobre la base de la encuesta de miembros y la Evaluación Externa, una comprensión segmentada y más profunda de lo que quieren los distintos tipos de miembros, segmentada en norte y sur y tipos de miembros pequeños y grandes, para que la Política y Estrategia responda adecuadamente a las necesidades específicas de los miembros y a las capacidades de la UICN de dar cumplimiento, dentro de lo razonable; y
- que se utilicen casos de diferentes partes de la Secretaría para mostrar cómo se puede involucrar a los miembros en la implementación conjunta de proyectos, el trabajo sobre políticas, la creación de capacidad y la convocatoria de plataformas, como base para derivar la mejor práctica relativa a la participación de los miembros.

En paralelo con esto se debe plantear el desarrollo de una plataforma de tecnología de la información (TI) que permita a los tres pilares de la UICN – miembros, Comisiones y Secretaría – conectar de manera efectiva y eficiente la demanda con las capacidades y gestionar las relaciones. La infraestructura actual es inadecuada para la tarea y los conjuntos de datos no han sido adecuadamente completados con la información necesaria para servir a esas necesidades funcionales.

La UICN también se comprometerá a monitorear y supervisar la implementación de la Política y Estrategia de la UICN, desarrollar expectativas razonables con los miembros y en los términos de referencia de los programas temáticos y los planes de trabajo individuales. La UICN no hará promesas o demandas a su Secretaría que no sean razonables, creando así falsas expectativas en la membresía.

## **Asegurar a corto plazo una entrada de recursos excepcional destinada a reforzar las capacidades organizativas básicas**

Concordamos con la Evaluación Externa en que tenemos una penosa falta de inversión en los recursos básicos de la organización, incluyendo la gestión del conocimiento, los sistemas de gestión de la información, comunicaciones, desarrollo profesional, apoyo a las Comisiones, influencia

estratégica, y evaluación del desempeño y monitoreo y evaluación; sin embargo, reconocemos que recurrir a nuestros donantes de acuerdos marco es solo una posible solución para este desafío.

En cambio, además de la recomendación de convocar a los donantes a alto nivel para mostrar nuestra nueva Estrategia y Programa, como un medio para aquel fin, proponemos implementar también, como otros medios, las recomendaciones incluidas en el Informe de síntesis en los apartados sobre “transformación de la cartera de proyectos” y “diversificación de la base de financiamiento y desarrollo de nuevas asociaciones”.

Las medidas recomendadas en el apartado sobre “transformación de la cartera de proyectos”, particularmente en lo referente a alinear los proyectos con los objetivos del programa siguiendo los formatos del Programa sobre medios de subsistencia y paisajes y de la Iniciativa agua y naturaleza, representan otro medio para generar inversiones en las capacidades básicas de la organización que pueden llevar a crear una masa crítica y a economías de escala. En los dos programas, los proyectos y una estructura de coordinación están alineados en una sola estructura que permite la especialización de funciones, en particular para el monitoreo y la evaluación, la gestión del conocimiento y las comunicaciones. Estamos en proceso de desarrollar otras iniciativas con un enfoque similar en las áreas de la energía y el cambio climático.

En lo referente a “diversificación de la base de financiamiento y desarrollo de nuevas asociaciones”, ya estamos comenzando a obtener algún resultado en cuanto a atraer nuevos donantes de acuerdos marco, y lograr apoyo de asociaciones innovadoras y del sector privado. El borrador de Estrategia que está preparando la UICN es bastante claro en establecer como meta los mecanismos innovadores de financiamiento. La implementación de la Estrategia, incluyendo la diversificación de la base de financiamiento, será monitoreada de cerca en los próximos meses y años. Estamos apuntando, en particular, a mayores contribuciones por parte de la filantropía y al desarrollo de acuerdos adicionales con compañías multinacionales clave. La Directora General está especialmente involucrada en estas actividades.

Creemos que la combinación de estos tres enfoques generará los recursos necesarios, pero se requerirá un esfuerzo concertado para alcanzar el éxito utilizando los tres enfoques.

### **Respuesta a recomendaciones específicas**

Las respuestas detalladas a las recomendaciones específicas pueden consultarse en la respuesta detallada de la dirección que puede solicitarse a la Secretaría. El Proceso de cambio en la gestión está alineando las recomendaciones de esta evaluación con los procesos en marcha sobre reestructuración de la Secretaría, implementación en la práctica del concepto de Un solo Programa, refuerzo de las relaciones entre los miembros, las Comisiones y la Secretaría, y refuerzo de los procesos organizativos centrales, como las comunicaciones, la gestión del conocimiento y el monitoreo y la evaluación.

## Publicaciones de la UICN 2005–2008

### 2005

*Actas de la asamblea de gobierno de los miembros, Congreso Mundial de la Naturaleza, Bangkok, Tailandia, 17-25 de noviembre de 2004.* IUCN, 2005 [Edición separada en inglés y francés]

*Activity report 2004: information for members.* IUCN Centre for Mediterranean Cooperation, 2005

*Agriculture in the lower Mekong basin: experience from the critical decade of 1966-1976.* IUCN, 2005

*Análisis de actores de la región hidrográfica Cara Sucia-San Pedro Belén, Ahuachapán.* IUCN ORMA, 2005

*Les animaux dans les situations d'accueil de réfugiés: un manuel pratique pour une meilleure gestion des activités d'élevage.* IUCN, UNHCR, 2005

*Annual report 2004 Regional Office for West Africa.* IUCN ROWA, 2005 [Edición separada en francés]

*Approaches to sustainable wetland resource management.* IUCN Bangladesh, 2005

*Aproximación a la valoración económica del agua en la zona Sur de Ahuachapán, El Salvador.* IUCN ORMA, 2005

*Awareness raising in sustainable floodplain resource management.* IUCN Bangladesh, 2005

*Awareness raising in sustainable haor resource management.* IUCN Bangladesh, 2005

*Badin Education Plan (Sindhi).* IUCN Pakistan, 2005

*Baira: the floating gardens for sustainable livelihood.* IUCN Bangladesh, 2005

*Balancing the returns to catchment management: the economic value of conserving natural forests in Sekong, Lao PDR.* IUCN Ecosystems and Livelihoods Group Asia, 2005

*The beginning of the ENA FLEG [European and Northern Asia Forest Law Enforcement and Governance] process in Russia: civil society insights.* IUCN Office for Russia and CIS, 2005

*Beneficios más allá de las fronteras : actas del V Congreso mundial de parques de la UICN.* IUCN, 2005 [Edición separada en inglés y francés]

*Bilan et analyse des expériences de partenariat en gestion forestière dans le bassin du Congo.* UICN BRAC, 2005

*A biodiversity status profile of Anawilundawa sanctuary - a Ramsar wetland in the Western dry zone of Sri Lanka.* IUCN Sri Lanka, 2005

*A biodiversity status profile of Lunama, Kalametiya wetland sanctuary.* IUCN Sri Lanka, 2005

*Café con sombra y alternativas para reducir la presión del cambio del uso del suelo en la zona Sur de Ahuachapán, El Salvador.* IUCN ORMA, 2005

*Catchment ecosystems and downstream water: the value of water resources in the Pangani basin, Tanzania.* IUCN Ecosystems and Livelihoods Group Asia, 2005

*Caudal: elementos esenciales de caudales ambientales.* IUCN ORMA, 2005

*Centroamérica en el límite forestal: defasíos para la implementación de la políticas forestales en el Istmo.* IUCN ORMA, 2005

*Colección editorial: la UICN pone a disposición su colección editorial de 1988 a 2005.* IUCN ORMA, 2005

*Community based plantation in floodplain areas.* IUCN Bangladesh, 2005

*Comprehensive options assessment for electricity sector in Nepal: dialogue on dams and development in Nepal.* IUCN Nepal, 2005

*Conceptualización de caudal ambiental en Costa Rica: determinación inicial para el Río Tempisque.* IUCN ORMA, 2005

*Conceptualization of environmental flow in Costa Rica: preliminary determination for the Tempisque river.* IUCN ORMA, 2005

*Conservation and development interventions at the wildlife/livestock interface: implications for wildlife, livestock and human health. Proceedings of the Southern and East African experts panel on designing successful conservation.* IUCN, 2005

*Coral reef resilience and resistance to bleaching.* IUCN, 2005

*Dams in Nepal: ensuring compliance. Dialogue on dams and development in Nepal.* IUCN Nepal, 2005

*Débit: les débits environnementaux, ce qu'il faut savoir.* IUCN, 2005

*Dependemos de la naturaleza : servicios brindados por los ecosistemas para apoyar el sustento humano.* IUCN, 2005 [Edición separada en inglés y francés]

*Développement durable de l'aquaculture méditerranéenne.* IUCN Centre for Mediterranean Cooperation, 2005

*Développement durable de l'aquaculture méditerranéenne: conclusions de l'atelier de Sidi Fredj, Alger.* IUCN Centre for Mediterranean Cooperation, 2005

*District education plan for Badin (2005-2009).* IUCN Pakistan, 2005

*El estado de los recursos hídricos en la región hidrográfica Cara Sucia-San Pedro Belén en la zona Sur de Ahuachapán (recopilación y análisis).* UICN ORMA, 2005

*En busca de una distribución equitativa de los beneficios de la biodiversidad y el conocimiento indígena.* UICN ORMA, 2005

*Environmental flows: rapid environmental flow assessment for the Huong river basin, central Vietnam.* IUCN Vietnam, 2005 [Separate edition in Vietnamese]

*Estado de la gestión compartida de áreas protegidas en El Salvador: resumen.* UICN ORMA; 2005

*Estado de la gestión compartida de áreas protegidas en Honduras: resumen.* UICN ORMA, 2005

*Estado de la gestión compartida de áreas protegidas en Nicaragua: resumen.* UICN ORMA, 2005

*Estatutos del 5 de octubre de 1948, revisados el 22 de octubre de 1996 y enmendados el 24 de noviembre de 2004 (incluyendo las reglas de procedimiento del Congreso Mundial de la Naturaleza enmendadas el 18 y el 24 de noviembre de 2004) y reglamento revisado el 22 de octubre de 1996 y enmendado el 16 de noviembre de 2004.* IUCN, 2005 [Edición separada en inglés y francés]

*Explanatory guide to the International treaty on plant genetic resources for food and agriculture.* IUCN, 2005

*Financial incentives for ecosystem conservation: a review of the development of markets for environmental services in Sri Lanka.* IUCN Ecosystems and Livelihoods Group Asia, 2005

*Fish and wildlife of Arua and Gopinathpur Beel areas.* IUCN Bangladesh, 2005

*Fish and wildlife of the Chanda Beel area.* IUCN Bangladesh, 2005

*Food safety in the new member states: implementation of the acquis communautaire and communication to farmers and consumers.* IUCN Programme Office for Central Europe, 2005

*Forest landscape restoration: broadening the vision of West African forests.* IUCN, 2005

*Forest management in refugee and returnee situations: a handbook of sound practice.* IUCN, UNHCR, 2005

*Forjando vínculos: evaluación del progreso 2004.* IUCN, 2005 [Edición separada en inglés y francés]

*Friends for life: new partners in support of protected areas.* IUCN, 2005

*Gaining public acceptance: dialogue on dams and development in Nepal.* IUCN Nepal, 2005

*Gestion forestière en contexte d'accueil de réfugiés: un manuel de pratiques rationnelles.* IUCN, UNHCR, 2005

*Gouvernance de la mer Méditerranée: régime juridique et perspectives.* UICN Centre de coopération pour la Méditerranée, 2005  
*Gouvernance et partenariat multi-acteurs en vue d'une gestion durable des écosystèmes forestiers d'Afrique centrale. Actes de la 5ème Conférence sur les écosystèmes de forêts*

- denses et humides d'Afrique centrale [CEFDHAC].* IUCN BRAC, 2005
- A guide to medicinal plants in North Africa.* IUCN Centre for Mediterranean Cooperation, 2005
- Hydro-meteorological characteristics of Hakaluki haor.* IUCN Bangladesh, 2005
- Impacts of Sakhalin II phase 2 on western North Pacific gray whales and related biodiversity: report of the Independent Scientific Review Panel.* IUCN, 2005
- Implementation of natura 2000 in new EU members states of Central Europe: assessment report.* IUCN Programme Office for Central Europe, 2005
- An inventory and assessment of invasive alien plant species of Nepal.* IUCN Nepal, 2005
- Lake Naivasha: local management of a Kenyan Ramsar site.* IUCN EARO, 2005
- Land degradation and the GEF: a guide to developing project proposals and accessing project funding from the Global Environmental Facility for sustainable land management.* IUCN, Global Environmental Facility, 2005
- Las mujeres indígenas en los escenarios de la biodiversidad.* IUCN SUR, Fundación Natura, Instituto Colombiano de Antropología e Historia, 2005
- Leçons apprises des expériences de microsubventions dans le secteur de la conservation-développement. Lessons learnt from small grants experiences in the conservation development sector.* IUCN BRAC, 2005
- Legal aspects in the implementation of CDM forestry projects.* IUCN, 2005
- Ley man's guide to the Convention on Migratory Species.* IUCN Sri Lanka, 2005
- Lista roja de los reptiles del Ecuador.* IUCN SUR, 2005
- Livestock-keeping and animal husbandry in refugee and returnee situations: a practical handbook for improved management.* IUCN, UNHCR, 2005
- Major interventions for sustainable wetland resource management.* IUCN Bangladesh, 2005
- Manual de derecho ambiental en Centroamérica.* IUCN ELC, UICN ORMA, 2005
- Medicinal plant conservation through community participation.* IUCN Bangladesh, 2005
- Multiple benefits of small irrigation tanks and their economic value: a case study in the Kala Oya Basin, Sri Lanka.* IUCN Sri Lanka, 2005
- Nepal's illustrated biodiversity primer.* IUCN Nepal, 2005
- Nursery and planting techniques of wetland plants.* IUCN Bangladesh, 2005
- Participatory landuse survey of Pagnar and Sanuar-Dakuar haors.* IUCN Bangladesh, 2005
- Participatory problem census in Pagnar and Sanuar-Dakuar haors.* IUCN Bangladesh, 2005
- Payment for water-based environmental services: Ecuador's experiences, lessons learned and ways forward.* IUCN Ecosystems and Livelihoods Group Asia, 2005
- Physical infrastructures and socio-economic aspects of Arua and Gopinathur Beels of Manikganj.* IUCN Bangladesh, 2005
- A plan for ensuring sustainability of community based haor and floodplain resource management projects.* IUCN Bangladesh, 2005
- A plan for sustainable wetland resource management.* IUCN Bangladesh, 2005
- Plant resources of Arua and gopinathpur Beels of Manikganj.* IUCN Bangladesh, 2005
- Plant resources of haors and floodplains: an overview.* IUCN Bangladesh, 2005
- Poverty and conservation: landscapes, people and power.* IUCN, 2005
- Poverty-conservation mapping: the geography of poverty and biodiversity.* IUCN, 2005
- Poverty status of a critical wetland area: Hakaluki Haor.* IUCN Bangladesh, 2005

*Procedimientos para la participación de la sociedad en la gestión de las áreas naturales protegidas en El Salvador: actualización y armonización.* IUCN ORMA, 2005

*El programa 2005-2008 de la UICN : muchas voces, una tierra, adoptado en el Congreso Mundial de la Naturaleza, Bangkok, Tailandia, 17-25 de noviembre de 2004.* IUCN, 2005 [Edición separada en inglés y francés]

*Programa mesoamericano 2005-2008.* IUCN ORMA, 2005

*Programa regional 2005-2008: una gran red al servicio de la naturaleza, la equidad social y el desarrollo sostenible en América del Sur.* UICN SUR, 2005

*Projet d'appui à la mise à jour de la formation en aménagement forestier et la gestion des concessions forestières dans les écoles forestières d'Afrique centrale. Rapport technique no 1: Etude des besoins en formation dans le domaine de l'aménagement forestier en Afrique centrale.* UICN BRAC, 2005

*Projet d'appui à la mise à jour de la formation en aménagement forestier et la gestion des concessions forestières dans les écoles forestières d'Afrique centrale. Rapport technique no. 2: Programme de formation de référence en aménagement forestier pour l'Afrique centrale.* UICN BRAC, 2005

*Projet d'appui à la mise à jour de la formation en aménagement forestier et la gestion des concessions forestières dans les écoles forestières d'Afrique centrale. Rapport technique no. 3: Méthodes et outils pédagogiques, suivi et évaluation des programmes de formation en aménagement forestier durable en Afrique centrale.* UICN BRAC, 2005

*Promoting eco-friendly agricultural practices in the Chanda Beel area.* IUCN Bangladesh, 2005

*Propuesta hacia una estrategia para el manejo de especies introducidas en la Isla del Coco, Costa Rica.* UICN ORMA, 2005

*The protected landscape approach: linking nature, culture and community.* IUCN, 2005

*Recognising entitlements and sharing benefits: emerging trends in Nepal's hydropower terrain. Dialogue on dams and development in Nepal.*

IUCN Nepal, Nepal Water Conservation Foundation, 2005

*Reexcavation: a major step in wetland restoration in the floodplains.* IUCN Bangladesh, 2005

*Reexcavation: a major step in wetland restoration in the haors.* IUCN Bangladesh, 2005

*Resoluciones y recomendaciones : Congreso mundial de la naturaleza, Bangkok, Tailandia, 17-25 de noviembre de 2004.* IUCN, 2005 [Edición separada en inglés y francés]

*Seminar on policy approaches, practical interventions and lessons on poverty-environment: links in IUCN and Swiss institutions.* Swiss Agency for Development and Cooperation, IUCN, 2005

*Sharks, rays and chimaeras: the status of the chondrichthyan fishes.* IUCN SSC, 2005

*Shishu thekey shishu: proshikshak proshikshan o karyakrama nirdeshana.* IUCN Bangladesh, 2005

*Snails in the Chanda Beel area.* IUCN Bangladesh, 2005

*Socio-economic baseline survey of Pagnar and Sanua-Dakuar haors.* IUCN Bangladesh, 2005

*The status and distribution of freshwater biodiversity in Eastern Africa.* IUCN, 2005

*A synthesis of contributions to the knowledge marketplace, 3rd World Conservation Congress.* IUCN, 2005

*Todo cuenta! El valor de las iniciativas de conservación con enfoque de género en Latinoamérica.* UICN ORMA, 2005

*Tropical rainforests: a resource book for secondary school teachers.* IUCN Sri Lanka, 2005

*Uchastie obshchestvennosti v upravlenii lecamy: pravoye, ekologicheskie i sostialnye osnovy uchebnoe posobie.* IUCN, GOU VIPKlKh, 2005

*Udvid nursery: poribeshshammato projukti o byabosthapana shawhayika.* IUCN Bangladesh, 2005

*Utilisation of environment fund in the community based haor and floodplain resource management projects.* IUCN Bangladesh, 2005

*The value of traditional water schemes: small tanks in the Kala Oya Basin, Sri Lanka.* IUCN Ecosystems and Livelihoods Group Asia, 2005

*Values and rewards: counting and capturing ecosystem water services for sustainable development.* IUCN Ecosystems and Livelihoods Group Asia, 2005

*Valuing the role of aquatic resources in livelihoods: economic aspects of community wetland management in Stoeng Treng Ramsar site, Cambodia.* IUCN Ecosystems and Livelihoods Group Asia, 2005

## 2006

*Abbottabad: an integrated development vision. An overview.* IUCN Pakistan, 2006

*Agroecology and the struggle for food sovereignty in the Americas.* IIED, IUCN CEESP, Yale School of Forestry and Environmental Studies, 2006

*Aiding, trading or abetting: the future of trade, aid and security. 6 key objectives.* IUCN, IISD, 2006

*Algo más que historias: experiencias latinoamericanas en la gestión ambiental con enfoque de equidad de género de las cuencas hidrográficas, la biodiversidad y los ecosistemas de tierra seca.* IUCN ORMA, 2006

*Alianzas sin fronteras : dos años por la gente y por el ambiente en Centroamérica.* IUCN ORMA, 2006 [Edición separada en inglés]

*Alien species in aquaculture: considerations for responsible use.* IUCN, 2006

*Annual report: Regional Office for West Africa 2006.* IUCN ROWA, 2006

*La aplicación del enfoque ecosistémico en la gestión de los recursos hídricos: un análisis de estudios de caso en América Latina.* IUCN SUR, 2006

*As áreas protegidas podem contribuir para a redução da pobreza? Oportunidades e limitações.* IUCN, 2006

*Aspectos jurídicos de la conservación de los glaciares.* IUCN ELC, 2006

*Assessment and control of biological invasion risks.* Shoukadoh, IUCN, 2006

*Badin Education Plan (Urdu).* IUCN Pakistan, 2006

*Biodiversity in European Development Cooperation: supporting the sustainable development of partners countries.* IUCN, 2006

*Building partnerships for forest conservation and management in Russia.* IUCN CIS, 2006

*Business and ecosystems: ecosystem challenges and business implications.* Earthwatch Institute, World Resource Institute, WBCSD, IUCN, 2006

*Un camino hacia la equidad y la sustentabilidad: 15 años de la Oficina Regional Sudamericana de la Unión Mundial para la Naturaleza.* IUCN SUR, 2006

*Comment va votre AMP? Guide sur les indicateurs naturels et sociaux destinés à évaluer l'efficacité de la gestion des aires marines protégées.* IUCN, 2006

*Cómo evaluar una AMP? Manual de indicadores naturales y sociales para evaluar la efectividad de la gestión de áreas marinas protegidas.* IUCN, 2006

*Conserving medicinal species: securing a healthy future.* IUCN Ecosystems and Livelihoods Group Asia, 2006

*Les conventions locales de gestion des ressources naturelles et de l'environnement: légalité et cohérence en droit sénégalais.* IUCN, 2006

*Coral reef resilience and resistance to bleaching.* IUCN, 2006

*Counting coastal ecosystems as an economic part of development infrastructure.* IUCN, Ecosystems and Livelihoods Group Asia, 2006

*District vision Badin: a framework for sustainable development.* IUCN Pakistan, 2006

*Dos décadas de gestión compartida en Centroamérica: el camino recorrido, su estado y desafíos.* IUCN ORMA, 2006

*The economic value of wild resources in Senegal : a preliminary evaluation of non-timber forest products, game and freshwater fisheries.* IUCN, 2006 [Edición separada en francés]

*Ecosystems and biodiversity in deep waters and high seas.* Nairobi: UNEP, IUCN, 2006

*Ecosystems, livelihoods and disasters: an integrated approach to disaster risk management.* IUCN, 2006

*El enfoque ecosistémico: cinco pasos para su implementación.* IUCN, 2006

*El estado de conservación y la distribución geográfica de reptiles y anfibios en la cuenca del Mediterráneo.* IUCN, 2006 [Edición separada en inglés y francés]

*Energies traditionnelles au Burkina Faso: études sur le bois-énergie.* IUCN Burkina Faso, 2006

*Estado de la gestión compartida de áreas protegidas en Costa Rica: resumen.* UICN ORMA, Ministerio del Ambiente y Energía, 2006

*Estado de la gestión compartida de áreas protegidas en Guatemala: resumen.* UICN ORMA, 2006

*Estado de la gestión compartida de áreas protegidas en Panamá: resumen.* UICN ORMA, 2006

*Estimating the value of ecotourism in the Djoudj National Bird Park in Senegal.* IUCN, 2006 [Edición separada en francés]

*Estrategia nacional para la participación de la sociedad en la gestión de las áreas naturales protegidas en El Salvador.* UICN ORMA, 2006

*Evaluación de impacto ambiental transfronteriza en Centroamérica: lineamientos generales.* UICN ORMA, 2006

*Evaluating effectiveness: a framework for assessing management effectiveness of protected areas.* IUCN, 2006

*The fauna of Sri Lanka: status of taxonomy, research and conservation.* IUCN Sri Lanka, 2006

*Flow: the essentials of environmental flows* (Edición chino). IUCN, 2006

*Flow: the essentials of environmental flows* (Edición Khmer). IUCN, 2006

*Forest governance and illegal logging: improving legislation, and interagency and inter-stakeholder relations in Russia. A summary project report.* IUCN Office for Russia and CIS, 2006

*Forests and protected areas: guidance on the use of the IUCN protected area management categories.* IUCN, 2006

*Fuentes de financiación sostenibles para áreas protegidas en la región Mediterránea.* IUCN Centre for Mediterranean Cooperation, 2006

*La gestión compartida de áreas protegidas en centroamérica.* UICN ORMA, 2006

*Gobernanza de aguas compartidas: aspectos jurídicos e institucionales.* UICN ORMA, 2006

*Gobernanza de los sistemas nacionales de áreas protegidas en los Andes tropicales: diagnóstico regional y análisis comparativo.* IUCN SUR, 2006

*Gobernanza del agua en América del Sur: dimensión ambiental.* IUCN, 2006

*The green belt of Europe: from vision to reality.* IUCN, 2006

*Guide to Sinharaja: a biodiversity hotspot of the world.* IUCN Sri Lanka, 2006

*Insitu turtle conservation guide.* IUCN Sri Lanka, 2006

*An introduction to the African convention on the conservation of nature and natural resources.* IUCN, 2006

*Judges and the rule of law. Creating the links: environment, human rights and poverty.* IUCN Environmental Law Centre, 2006

*Maholiyati Taleem* (Urdu). IUCN Pakistan, 2006

*Managing mangroves for resilience to climate change.* IUCN, 2006

*Managing protected areas: a global guide.* Earthscan, 2006

*Managing wetlands in arid regions : lessons learned.* IUCN, 2006 [Edición separada en francés]

*Marine and coastal wetlands: education network, capacity building, and training.* IUCN Vietnam, Ministry of Fisheries, 2006

*Mekong region water resources decision-making: national policy and legal frameworks vis-à-vis World Commission on Dams strategic priorities.* IUCN Asia Regional Office, 2006

*National wetland directory of Sri Lanka.* IUCN Sri Lanka, Central Environmental Authority, International Water Management Institute, 2006

*Nature-based tourism: a draft international covenant.* Centre for Sustainable Development, IUCN CEESP, 2006

*Nuevas miradas sobre la autenticidad e integridad en el patrimonio mundial de las Américas.* IUCN, ICOMOS, 2006

*Pay: establishing payments for watershed services.* IUCN, 2006

*Polar bears: proceedings of the 14th Working meeting of the IUCN/SSC Polar Bear Specialist Group, 20-24 June 2005, Seattle, Washington, USA.* IUCN, 2006

*Política de manejo compartido de las áreas silvestres protegidas de Costa Rica.* IUCN ORMA, 2006

*Poverty, equity and rights in conservation: technical papers and case studies.* IUCN, UIED, 2006

*La protección jurídica de los conocimientos tradicionales: algunos avances políticos y normativos en América Latina.* IUCN SUR, Sociedad Peruana de Derecho Ambiental, 2006

*El régimen internacional de acceso a recursos genéticos y distribución de beneficios: avances, elementos y recomendaciones.* IUCN SUR, 2006

*Report from the regional public hearing workshop on GMO, Dhaka, Bangladesh, 12 February 2006.* Orbicon, IUCN Bangladesh, 2006

*Saving biodiversity for human lives in Northern Pakistan.* IUCN Pakistan, 2006

*Security considerations in the planning and management of transboundary conservation areas.* IUCN, 2006

*Soluciones pragmáticas : evaluación del progreso 2005.* IUCN, 2006 [Edición separada en inglés y francés]

*Sources de financement durables pour les aires protégées de la région méditerranéenne.* IUCN Centre for Mediterranean Cooperation, 2006

*Speaking a common language: the uses and performances of the IUCN system of management categories for protected areas (Russian edition).* IUCN, 2006

*The status and distribution of cetaceans in the Black Sea and Mediterranean Sea.* IUCN Centre for Mediterranean Cooperation, 2006

*The status and distribution of freshwater fish endemic to the Mediterranean basin.* IUCN, 2006

*Strategy for integrating environmental concerns into district level post-tsunami recovery: district of Matara.* IUCN Sri Lanka, 2006

*Sustainable financing of protected areas: a global review of challenges and options.* IUCN, 2006

*Sustainable financing sources for protected areas in the Mediterranean.* IUCN Centre for Mediterranean Cooperation, 2006

*Sustainable fisheries development in Viet Nam: issues and approaches.* IUCN Viet Nam, 2006

*Sustainable management of protected areas for future generations.* IUCN, Friends of the Country Parks, 2006

*Towards European biodiversity monitoring: assessment, monitoring and reporting of conservation status of European habitats and species.* European Habitats Forum, IUCN Regional Office for Europe, 2006  
*An uncertain future: biodiversity and livelihoods along the Mekong river in Northern Lao PDR.* IUCN Lao PDR Country Office, 2006

*The unsustainable ecosystems and the selection of research site for eco-village model development (in Vietnamese).* IUCN Vietnam,

Institute of Ecological Economy (ECO-ECO), 2006

*Valuation, rehabilitation and conservation of mangroves in tsunami affected areas of Hambantota, Sri Lanka: economic valuation of tsunami affected mangroves.* IUCN, Ecosystems and Livelihoods Group Asia, 2006

*Water requirements of major crops for different agro-climatic zones of Balochistan.* IUCN Pakistan, 2006

## 2007

*100 espèces exotiques envahissantes parmi les plus néfastes au monde: une sélection de la Global Invasive Species Database.* ISSG, 2007

*The 2007 red list of threatened fauna and flora of Sri Lanka.* IUCN Sri Lanka, Ministry of Environment and Natural Resources, 2007

*Addressing the problems of access: protecting sources, while giving users certainty.* IUCN, 2007

*African elephant status report 2007: an update from the African elephant database.* IUCN, 2007

*Al Hima: a way of life.* IUCN West Asia Regional Office, Society for the Protection of Nature in Lebanon, 2007

*Amphibian conservation action plan: proceedings IUCN/SSC Amphibian Conservation Summit 2005.* IUCN SSC, 2007

*Annual report: Asia region 2006.* IUCN Asia Regional Office, 2007

*Azsarenau Sochiyay Inkar Kijyay Kum Kijyay.* IUCN Pakistan, 2007

*Best practice guidelines for reducing the impact of commercial logging on great apes in Western Equatorial Africa.* IUCN, 2007

*Best practice guidelines for the establishment of a coastal greenbelt.* IUCN Sri Lanka, 2007

*Best practice guidelines for the re-introduction of great apes.* IUCN, 2007

*Best practice guidelines on restoration of home gardens in tsunami affected areas.* IUCN Sri Lanka, 2007

*Beyond access: exploring implementation of the fair and equitable sharing commitment in the CBD.* IUCN, 2007

*Biodiversity, the next challenge for financial institutions? A scoping study to assess exposure of financial institutions to biodiversity business risks and identifying options for business opportunities.* IUCN, 2007

*Business and ecosystems: markets for ecosystem services, new challenges and opportunities for business and the environment - a perspective.* IUCN, World Business Council for Sustainable Development, 2007

*Countdown 2010 for marine ecosystems: European expert workshop, Berlin, Germany, 18-20 April 2007.* IUCN Regional Office for Europe, 2007

*Environmental justice and rural communities: studies from India and Nepal.* IUCN Asia Regional Office, 2007

*Evaluación de impacto ambiental y diversidad biológica.* IUCN, 2007

*Flow: the essentials of environmental flows (Edición Lao).* IUCN, 2007

*Flow: the essentials of environmental flows (Edición Vietnamita).* IUCN, 2007

*Fluxo: elementos essenciais de fluxos ambientais.* IUCN, 2007

*Identification and gap analysis of key biodiversity areas: targets for comprehensive protected area systems.* IUCN, 2007

*Interacciones entre la acuicultura y el medio ambiente : guía para el desarrollo sostenible de la acuicultura mediterránea.* IUCN, 2007 [Edición separada en inglés y francés]

*IUCN Viet Nam strategic framework 2007-2010: finding the balance in a changing world.* IUCN Vietnam, 2007

*La lista "Top 50" de especies vegetales amenazadas de las islas del Mediterráneo : 50 especies silvestres al borde de la extinción, y las acciones para salvarlas.* IUCN, 2007 [Edición separada en inglés, francés y griego]

*Lignes directrices pour de meilleures pratiques en matière de réduction de l'impact de l'exploitation forestière commerciale sur les grands singes en Afrique centrale.* IUCN, 2007

*Manage better to conserve: 2006 annual report.* IUCN Regional Office for Central Africa, 2007

*Mediterranean reflections: year 2006.* IUCN Centre for Mediterranean Cooperation, 2007

*A moving target: genetic resources and options for tracking and monitoring their international flows.* IUCN, 2007

*Mujeres indígenas, territorialidad y biodiversidad en el contexto Latinoamericano.* IUCN SUR, Universidad Nacional de Colombia, 2007

*Operational guidelines for private sector engagement.* IUCN, 2007

*Overview of the conservation status of cartilaginous fishes (Chondrichthyans) in the Mediterranean Sea.* IUCN, 2007

*Pangani river system: state of the basin report - 2007, Tanzania.* PBWO, IUCN Eastern Africa Regional Programme, 2007

*Protected areas and spirituality: proceedings of the first workshop of the Delos Initiative.* IUCN, Publicacions de l'Abadia de Montserrat, 2007

*Regional action plan for the conservation of the Cross River Gorilla (Gorilla gorilla diehli).* Conservation International, IUCN SSC, 2007

*Synergies for a sustainable Asia.* IUCN Nepal, 2007

*Technical guidelines for the establishment of a coastal greenbelt.* IUCN Sri Lanka, 2007

*Trabajando para la conservación : informe de 2006 sobre el programa.* IUCN, 2007 [Edición separada en inglés y francés]

*Utilización de las categorías de gestión de áreas protegidas de UICN en la región mediterránea.* IUCN, Centre for Mediterranean Cooperation, Consejería de Medio Ambiente de la Junta de Andalucía, 2007

## 2008

*2008 Red list of threatened species.* IUCN SSC, 2008 [in prep]

*Guidelines for the management of sacred natural sites.* IUCN WCPA, 2008

*Protected Areas Categories.* IUCN WCPA, 2008 [in prep]

*Conservation Planning.* IUCN WCPA, 2008 [in prep]

*Evaluation de l'efficacité : un cadre pour l'évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées (2<sup>ème</sup> édition).* IUCN WCPA, 2008 [in prep]

*Poverty and conservation: landscapes, people and power (2nd edition).* Earthscan, 2008 [in prep]

*SeaView.* IUCN, 2008 [in prep]

*Parcs et réserves de Côte d'Ivoire.* IUCN BRAO, 2008

*Parcs et réserves de Mauritanie.* IUCN BRAO, 2008

*Rule: Reforming water resources governance.* IUCN, 2008 [in prep]

*Share: managing waters across boundaries.* IUCN, 2008 [in prep]

*Negotiate: reaching agreement over water.* IUCN, 2008 [in prep]

*Value: counting ecosystems as water infrastructure (Edición Chino).* IUCN, 2008 [in prep]

*Flow: the essentials of environmental flows (Edición tailandés).* IUCN, 2008 [in prep]

*Flow: the essentials of environmental flows (Edición birmano).* IUCN, 2008 [in prep]

*Building biodiversity business* IUCN, 2008 [in prep]

## **Visión 2020 para la UICN** ***Una unión mundial para la sostenibilidad***

Resumen de la Estrategia de la UICN 2009-2020  
Abril de 2008

Este documento contiene un breve resumen de la Estrategia para la UICN hasta el año 2020 preparada por la Directora General en consulta con miembros de la Secretaría y la red más amplia de la UICN. El texto completo de este documento en evolución, ya que continuará siendo afinado y actualizado con las contribuciones de la red de la UICN y sus colaboradores, está disponible en el sitio web de la UICN.

### **Introducción**

Desde que se lanzó la primera estrategia de la UICN en 1995, la humanidad ha cambiado de manera significativa, de una manera que fuera sido casi inimaginable 18 años atrás. Vivimos en un mundo interconectado –ambientalmente, financieramente y electrónicamente– y los desafíos del siglo 21 nos fuerzan a reevaluar nuestra función como una unión, nuestra “proposición de valor” y las demandas de la sociedad en general, como así también a 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 las distintos exámenes y evaluaciones del trabajo de la Unión, y de esta manera tiene por objetivo ayudar a la UICN a dar un salto hacia adelante mediante una mejor utilización de sus principales activos – la amplia red 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 a asegurar que toda utilización de los recursos naturales sea 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 de la UICN 2020 son:

- confirmar el nicho, la misión y la “proposición de valor” de la UICN, y establecer un mapa 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, 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 sus Comisiones (2003 y 2008), como así también de las recomendaciones de los diferentes exámenes de los programas temáticos y regionales y de la regionalización y descentralización de la Secretaría; y
- el análisis de los resultados de las encuestas de miembros, donantes y personal.

## Resumen ejecutivo

A pesar de toda la actividad desplegada por el movimiento ambiental durante la última parte del siglo 20, 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 las dimensiones sobresalientes del cambio: primera, el desafío de descarbonizar la economía mundial; segunda, el desafío de comprometerse con la justicia y la equidad; y tercera, el desafío de la conservación, de erguirse en defensa de la vida y de la biosfera.

La Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y de los Recursos Naturales (UICN<sup>3</sup>) 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, 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, en los próximos años la UICN se esforzará por cumplir con sus compromisos en cuatro áreas prioritarias:

### 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;
- se concentrará en la conservación de la biodiversidad como asunto central del trabajo de la Unión y como base para el desarrollo de intervenciones más efectivas y estratégicas destinadas a apoyar e influenciar la agenda mundial de la sostenibilidad;

---

<sup>3</sup> Por lo general se conoce a la UICN por la versión abreviada de su nombre formal: Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza.

- asegurará el acceso a los desarrollos científicos más recientes (a través de nuestros miembros, Comisiones y colaboradores) a fin de poder 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 mundo más amplio de la política y la economía, basándose en el conocimiento y la experiencia de cada rincón 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 Unión. 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 pueda 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 (la Fundación MAVVA). Sin embargo, los fondos disponibles y las elecciones en cuando 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 generando un proceso que pueda asegurarle 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 iniciativas 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 esta plataforma mundial añada valor a los miembros, Comisiones y colaboradores de la UICN, 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 involucramiento de aquellos 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”) basado en el análisis de las necesidades y prioridades en el nivel sub-nacional, nacional, regional y mundial, y que sea implementado a través de esfuerzos cooperativos de la Secretaría, Comisiones y otras redes, con y en nombre de los miembros;
- enfatiza la importancia de sintetizar los resultados del programa en recomendaciones de 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 destinado a apoyar el desarrollo de una visión y estrategia de la sostenibilidad que sean relevantes para los cambios globales del siglo 21. En su alcance el proceso es 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. 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. En el [Anexo 5.2](#) de este documento se ofrece un resumen de esta iniciativa. 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 ‘El futuro de la sostenibilidad’, la Evaluación Externa de la UICN de 2007 y otros documentos de monitoreo y evaluación, y que 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 un punto de partida para que la UICN emprenda la acción y se involucre con los miembros, colaboradores y otros interesados directos, y genere 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 de 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 Programas, 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.

Si bien los Estatutos solo requieren la celebración del Congreso Mundial de la Naturaleza para orientarnos en los cuatro años hasta el próximo Congreso, es de esperar que los miembros y otros participantes deseen examinar todos los aspectos de nuestra estrategia programática multiniveles y contribuir así a dar forma a la visión a largo plazo de la UICN.

## Iniciativa sobre el futuro de la sostenibilidad

### Introducción

Durante su primera reunión celebrada en Gland en 2005, los Consejeros de la UICN entablaron una serie de profundas discusiones exploratorias relacionadas con la función dentro de la sociedad del movimiento de la conservación, y sobre sus expectativas con respecto a la Unión en los próximos años. En ese momento existía una seria preocupación sobre el hecho de que la conservación y el medio ambiente estaban saliendo de la agenda de las políticas, de que el concepto de desarrollo sostenible había perdido su significado, de que el movimiento de la conservación se había ‘aplanado’ y estaba fallando en cuanto a dar respuestas adecuadas a los desafíos del siglo 21, como el cambio climático, la globalización, la pobreza y la continua pérdida de biodiversidad.

Estas discusiones dieron como resultado un mandato de la 63ª reunión del Consejo a la Secretaría para que *revise la conceptualización de la conservación y el desarrollo sostenible tal como se presenta en la actualidad y ayude a establecer la dirección de la evolución en este campo, y sirva como un llamado claro y potente a la Unión al movimiento ambiental y a la sociedad en su conjunto*<sup>4</sup>.

Si bien esta es una meta ambiciosa, cuenta con la base de las fortalezas y tradiciones de la Unión, que ha desempeñado un papel de liderazgo en la definición de nuevas áreas de las políticas y práctica del desarrollo sostenible durante casi 60 años<sup>5</sup>. La historia del concepto de desarrollo sostenible está bien documentada en cuanto a su evaluación a partir de sus primeras expresiones en la década de 1970 hasta llegar a la bien conocida definición de la Comisión Brundtland en 1987: “*Está en manos de la humanidad hacer que el desarrollo sea sostenible, es decir asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias*.”<sup>6</sup> Lo que es menos conocido es que la Estrategia Mundial de la Conservación, publicada por UICN, PNUMA y WWF, ofreció una de las primeras definiciones, los marcos intelectuales y la orientación práctica para el desarrollo sostenible inter-generacional ya en 1980.<sup>7</sup>

Dadas la velocidad y la escala sin precedentes del cambio ambiental, la actual capacidad humana para socavar los sistemas básicos que dan apoyo a la vida y el severo impacto sobre la vida de los pueblos del mundo más vulnerables, la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza se pregunta cómo puede superarse para hacer frente a los nuevos desafíos ambientales y de la sostenibilidad del siglo 21.

### La Iniciativa sobre el futuro de la sostenibilidad

La Secretaría lanzó la Iniciativa sobre el futuro de la sostenibilidad en 2006 en respuesta a la solicitud del Consejo. Ella ofrece una plataforma para el diálogo internacional y regional sobre el nuevo pensamiento acerca del desarrollo sostenible y sobre la función del movimiento de la conservación y el medio ambiente para ayudar a estimular los cambios necesarios destinados a abordar los desafíos.

Si bien está catalizada por la UICN, la Iniciativa ha buscado la participación de otras grandes instituciones en su proceso de revisión, involucrando en su trabajo a una amplia gama de ONG, universidades, laboratorios de ideas, empresas y fundaciones, y se está acercando a muchos otros colectivos en el sur y el norte: representantes de gobiernos, economistas, la comunidad de la justicia social, líderes empresarios, jóvenes, innovadores y también a los conservacionistas, y emplea los foros tradiciones y otros medios, como Web2 y las tecnologías de los teléfonos móviles, con el fin de generar y compartir nuevos conceptos.

Las ideas generadas por el proceso ayudarán a informar la dirección a largo plazo de la UICN; su estrategia a medio plazo: Visión 2020 para la UICN; y el nuevo Programa entre sesiones de la UICN

<sup>4</sup> 63 reunión del Consejo de la UICN 2006. Decisión C/63/16.

<sup>5</sup> Para mayor información sobre la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza visitar [www.iucn.org](http://www.iucn.org)

<sup>6</sup> Comisión mundial del medio ambiente y el desarrollo (1987): Nuestro futuro común. Alianza Editorial, Madrid

<sup>7</sup> UICN, PNUMA, WWF (1980): Estrategia Mundial para la Conservación. La conservación de los recursos vivos para el desarrollo sostenido. Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y de los Recursos Naturaleza, Gland, Suiza.

2009-2012 titulado “Forjando un futuro sostenible”. La Iniciativa está destinada a generar un Documento sobre desafío e innovaciones para su discusión en el Congreso Mundial de la Naturaleza de 2008, y ayudará a dar forma a los Compromisos de Barcelona.

La Iniciativa sobre el futuro de la sostenibilidad cuenta con el apoyo de UICN, PNUMA, WWF, Fundación Ford, Fondo Christensen y IIED, y ha contando con participantes de organizaciones como Anglo American, Conservación Internacional, Fondo Christensen, Fundación Cropper, CIFOR, Development Alternatives, Earth Policy Institute, Fundación Ford, Grameen Bank, Holcim, HSBC, IIED, PNUMA, Universidad de Barcelona ; Universidad de Cambridge; Universidad de Pekín, University of William and Mary, Vitae Civilis y WWF Internacional.

### Fases en el proceso de revisión 2006–2008

La Iniciativa sobre el futuro de la sostenibilidad está cumpliendo con el mandato del Consejo mediante una serie de diálogos mundiales y regionales.

**(1) 1er Foro mundial sobre la sostenibilidad, 2006:** Como un primer paso, la UICN convocó en 2006 una reunión internacional de pensadores prominentes en la que se revieron los progresos de la sociedad hacia la sostenibilidad y los principales desafíos a que se enfrenta la sociedad a comienzos del siglo 21. La reunión generó un documento de base titulado “*El Futuro de la Sostenibilidad: Re-pensando el Medio Ambiente y el Desarrollo en el siglo Veintiuno*”, el cual fue discutido por el Consejo en mayo de 2006. Este documento está disponible ahora en árabe, español, francés e inglés en el sitio web de la UICN:

[http://www.iucn.org/MEMBERS/future\\_sustainability/docs/iucn\\_future\\_of\\_sustainability\\_sp.pdf](http://www.iucn.org/MEMBERS/future_sustainability/docs/iucn_future_of_sustainability_sp.pdf).<sup>8</sup>

**(2) Foro de e-discusión: ¡Expresa tu opinión!** Subsecuentemente, en el otoño de 2006, la Unión auspició una e-discusión sobre los principales temas de ese informe, discusión que estuvo abierta a todos los miembros, Comisiones, personal y al público en general. Esta discusión, en la que intervinieron 460 participantes de más de 70 países, generó más de 200 páginas de comentarios, y se expresó un gran apoyo a la Unión por brindar una plataforma para este debate mundial. Se pueden consultar los resultados de la e-discusión en:

[http://www.iucn.org/members/future\\_sustainability/debate\\_pub/](http://www.iucn.org/members/future_sustainability/debate_pub/)

**(3) Foros regionales de miembros y reuniones de las Comisiones:** Las ideas generadas a través de estos debates fueron compartidas y revistas con los miembros de la UICN en 2007 mediante una serie de consultas regionales que ayudaron a crear conciencia sobre las nuevas perspectivas y también a integrar las de tipo local y regional dentro de una nueva era del pensamiento sobre y la práctica de la sostenibilidad.

#### 2007

- Reunión regional sudamericana de miembros, Ecuador, marzo de 2007 (SUR)
- Conferencia sobre paz y sostenibilidad, Países Bajos, marzo de 2007 (CPAES)
- Reunión regional de miembros, Irán, marzo de 2007 (WESCAN)
- Reunión regional de miembros, Sudáfrica, mayo de 2007 (ROSA)
- 10º Aniversario de la Oficina de África Occidental, julio de 2007 (BRAO)
- Reunión regional de miembros, Costa Rica, agosto de 2007 (ORMA)
- Reunión sobre el nuevo aprendizaje en la región árabe, agosto de 2007 (CEC)
- Reunión regional de miembros, Congo, septiembre de 2007 (BRAC)
- Taller sobre ética, EE.UU., septiembre de 2007 (CDA)
- Foro regional de miembros, Nepal, septiembre de 2007 (ARO)
- 2º Congreso Latinoamericano de Parques Nacionales, Bariloche, Argentina, septiembre de 2007 (CMAP)

<sup>8</sup> Adams, W.M. (2006): *El Futuro de la Sostenibilidad: Re-pensando el Medio Ambiente y el Desarrollo en el siglo Veintiuno*. Unión Mundial para la Naturaleza (UICN), Gland, Suiza.

**(4) 2º Foro mundial sobre la sostenibilidad, 2008:** A principios de 2008 se llevó a cabo otra reunión mundial de líderes de la sostenibilidad, la cual ayudó a consolidar estas discusiones y a identificar innovaciones y el próximo paso en el cambio para la comunidad de la conservación. En ella se enfatizaron los desafíos de descarbonizar la economía mundial, del compromiso con la justicia y la equidad, y de la colaboración para el cambio, mientras se siguen protegiendo la vida y la biosfera.

**(5) Connect2earth: Concurso en línea para jóvenes.** En marzo de 2008 se lanzó un foro y concurso en línea para jóvenes, en colaboración con WWF Internacional y el apoyo de Nokia. Esto permitirá que los jóvenes cuelguen sus mensajes de texto, fotos y vídeos cortos sobre los asuntos de y las soluciones para la sostenibilidad y el estado del planeta. Los ganadores recibirán financiación para participar en el Congreso Mundial de la Naturaleza de 2008 a fin de que presenten sus mensajes a los líderes del mundo.

**(6) Foros regionales sobre la sostenibilidad, 2008.** La UICN está preparando para 2008 dos foros regionales sobre la sostenibilidad, uno América Latina y el otro en el Norte de África, en colaboración con las Oficinas Regionales y algunos laboratorios de ideas, con el objetivo de ayudar a integrar las perspectivas locales dentro de una nueva generación del pensamiento sobre y la práctica de la sostenibilidad, alentar el conocimiento transversal a través de los silos del conocimiento y movilizar la acción y el compromiso de los interesados directos.

**(7) Congreso Mundial de la Naturaleza, octubre de 2008.** Los productos de este proceso de revisión se presentarán en un Documento sobre desafío e innovaciones que será debatido por los Consejeros, miembros y colaboradores en el Congreso Mundial de la Naturaleza de Barcelona y en otros lugares durante 2008. La revisión ayudará a informar las discusiones en la apertura del Foro Mundial de la Naturaleza y en una serie de Diálogos sobre la Sostenibilidad, y aportará muchos de los elementos para los Compromisos de Barcelona: una constelación de acciones, nuevos arreglos de colaboración y una energía y visión renovadas para las comunidades de la conservación y la sostenibilidad, y también para los ciudadanos de todo el mundo.

### **Una nueva generación de la conservación para el desarrollo sostenible**

La Iniciativa sobre el futuro de la sostenibilidad propone nuevas maneras para que la UICN desempeñe un papel de liderazgo dentro del sector de la conservación a fin de estimular los cambios necesarios para abordar los desafíos ambientales, ayudando a:

1. **Desarrollar una economía baja en carbono:** Ayudar a la sociedad a hacer el cambio hacia una economía equitativa y baja en carbono mediante la reducción de las emisiones causadas por el cambio en el uso de la tierra, promoviendo la captura y almacenamiento del carbono, y preparándose para y adaptándose a los eventos meteorológicos extremos, al tiempo que se continúa trabajando sobre la pérdida de biodiversidad.
2. **Alentar estilos de vida sostenibles:** Desarrollar nuevas comprensiones y definiciones del bienestar humano y hacer el cambio hacia estilos de vida sostenibles, y ayudar a la sociedad a hacer frente a los desafíos de la 'afluencia', incluyendo los patrones de consumo no sostenibles.
3. **Fomentar la equidad y el empoderamiento:** Comprender los lazos entre poder y ecología y promover enfoques de la conservación basados en los derechos que impidan que los pobres sean marginalizados con respecto a los recursos naturales y los acerquen al centro de la toma de decisiones.
4. **Promover una nueva generación de la ciencia de la sostenibilidad:** Comprender los lazos entre diversidad cultural y biológica para el mantenimiento de sociedades capaces de resiliencia, integrar el conocimiento a través de las disciplinas y alentar un mayor involucramiento del público en la ciencia de la conservación y el medio ambiente.
5. **Desarrollar nuevos mercados y mediciones:** Incluir nuevas herramientas que permitan que 'la economía exprese la verdad ecológica' mediante la valuación de los bienes y servicios de los ecosistemas, mediciones que integren valores sociales y ambientales, y normas de conservación para los mercados emergentes, como el de los biocombustibles.

6. **Promover la gobernanza basada en la colaboración:** Reforzar el poder de convocatoria de la UICN para diálogos con múltiples interesados directos sobre la gestión de los recursos; desarrollar una gobernanza que rinda cuentas; y volver a involucrar al movimiento ambiental en una estrategia política coherente para el desarrollo sostenible.
7. **Comunicar de manera efectiva:** Desarrollar nuevos mensajes que destaquen los lazos positivos entre biodiversidad, medios de subsistencia, prosperidad y paz, haciéndolos llegar a los responsables de la toma de decisiones con un contenido que sea fácil de comprender, y acercarse a nuevas audiencias, particularmente a los jóvenes, a través de los medios interactivos.
8. **Desarrollar alianzas para la sostenibilidad:** Alentar el aprendizaje y liderazgo para la sostenibilidad y apoyar a la sociedad civil y a los gobiernos locales para que se involucren en los asuntos ambientales. Estos grupos están generando la energía, innovación y soluciones necesarias para llegar al punto clave para el cambio.
9. **Apoyar las tecnologías verdes:** Repensar la producción mediante el apoyo a las innovaciones que se inspiran en la naturaleza (biomímica) y apoyar la producción y el consumo sostenibles en un mundo post-petróleo.
10. **Mantener la simplicidad:** No existe una 'talla única' en las soluciones para los problemas ambientales, pero la UICN puede hacer un mejor trabajo en la traducción de la ciencia de la conservación en acciones prácticas y soluciones simples.

## Conclusión

La urgencia y la escala de los desafíos ambientales globales, particularmente el cambio climático, y el fracaso en el logro de las metas mundiales, están originando nuevas preguntas y exigiendo nuevas respuestas por parte de la comunidad de la conservación y el medio ambiente, como así también del conjunto de la sociedad.

Algunos expertos hablan de la necesidad de pasar a una 'tercera generación del ambientalismo' para progresar más rápidamente hacia la sostenibilidad.<sup>9</sup> Mientras que la primera generación del ambientalismo se concentró en las especies, las áreas protegidas y los hábitats, y la segunda en la utilización sostenible, el medio ambiente marrón y la integración de la conservación y el desarrollo, la tercera generación del ambientalismo busca llevar los mensajes sobre la biodiversidad al corazón de la toma de decisiones: la política exterior, la banca, los seguros, los negocios, el comercio minorista, los estilos de vida sostenibles, con un lenguaje que sea fácil de comprender.

Dada la posibilidad de que en las próximas décadas se incorporen billones de nuevos consumidores a la economía y de una mayor huella ecológica sobre los recursos, los proponentes creen que la única manera de que el movimiento ambiental pueda cumplir efectivamente con su misión en el futuro es pasar a una nueva generación de enfoques generalizados, y para ello la comunidad del ambientalismo necesita desarrollar nuevas maneras de trabajar y organizarse a fin de alcanzar su visión y su misión con métodos más actuales.

Sin abandonar sus valores o su trabajo básico, esta nueva generación confirma una reorientación del movimiento ambiental en general. A comienzos del siglo 20, las organizaciones que valoraban la naturaleza se mantuvieron apartadas e hicieron una crítica de la moderna sociedad industrial. Ellas se dedicaron a proteger la naturaleza de la sociedad. A comienzos del siglo 21, la supervivencia de todas las especies, incluida la nuestra, puede depender de que se cierre la brecha entre naturaleza y sociedad, y de que se rescaten a los valores ambientales 'de la intemperie' y se los coloque como la base de una nueva economía para un futuro sostenible.

---

<sup>9</sup> Véase: <http://www.e3g.org/index.php>