

## **Resumen de la evaluación**

### **Título, autor y fecha del informe de evaluación:**

Examen de la organización de la UICN de Bangladesh: julio de 2000

### **Nombre de la unidad de organización:**

Oficina local de UICN en Bangladesh

### **Mandato de la unidad de organización:**

Representa a la UICN en Bangladesh y gestiona el Programa Bangladesh de la UICN

### **Area de especialización de la UICN:**

### **Area geográfica:**

Bangladesh

### **Duración del proyecto o programa, o longitud si no es relevante para las evaluaciones de organización:**

Establecida en 1992

### **Presupuesto global del proyecto, programa o unidad de organización: presupuesto global para 2000:**

U\$S 154.000,00

### **Donante(s):**

BMZ, PNUD, Banco Mundial, CIDA, WWF

### **Objetivos de la evaluación:**

Explorar la mejor forma de delinear cambios para enfrentar la problemática actual y futura, tal como se esboza en el proyecto de “Programa nacional de UICN para Bangladesh 2000-2005”; basándose en estas exploraciones y otras experiencias de la región, formular recomendaciones al Director de la Región Asia y al CR de la Oficina de la UICN.

### **Tipo de evaluación:**

Evaluación organizacional

### **Período cubierto por la evaluación:**

2000 - 2004

### **Encargado por:**

Director Regional de la UICN de la Región Asia y por el CR de la UICN Bangladesh

### **Audiencia:**

DR, CR y personal de la Oficina de Bangladesh, Jefe de M&E (seguimiento y evaluación) y Director de Finanzas / RH de la Región Asia, ARD

**Equipo de evaluación:**

Stella Jafri, Asesora de desarrollo organizacional, UICN Región Asia

**Metodología utilizada:**

1. Preparación: Estudio de los documentos del programa de la Oficina, informes de talleres de desarrollo del programa, informes de avance y evaluación a ARD  
Exploración informal de las percepciones / problemas con los jefes de programas regionales de la UICNB
2. Discusiones generales; identificación preliminar de los problemas con el DR de la Región Asia, el CR de UICNB, el jefe de M&E (seguimiento y evaluación) de la Región Asia
3. Conversación individual con el CR.
4. Estudio de los contratos/TOR (definición de responsabilidades) del personal.
5. Estudio de la sinopsis de los proyectos actuales para relacionar con áreas de programa.
6. Entrevistas individuales semiestructuradas con cada miembro del personal, sobre la base de 4 áreas claves de investigación.
7. Discusión con el CR, el encargado de contabilidad con referencia a políticas/prácticas de RH, seguros, fondo de previsión.
8. Análisis inicial de los problemas sobre la base de la información recibida.
9. Examen de los resultados con el CR para esbozar recomendaciones.
10. Presentación de los resultados y recomendaciones en una reunión de todo el personal para recibir información sus comentarios.
11. Recepción de más comentarios y sugerencias del personal después de darles oportunidad para reflexionar, individualmente o en grupos.
12. Redefinición de las recomendaciones con el CR y personal de dirección sobre la base de los comentarios.
13. Informe y consulta con el DR y el Director de Finanzas/RH sobre determinados temas.
14. Proyecto de informe al DR, CR de la UICNB, jefe de M&E (seguimiento y evaluación) y Director de Finanzas para sus comentarios.
15. Finalización del informe y distribución (solicitando críticas).

**Preguntas de la evaluación:**

En términos de: a) estructuras organizacionales; b) sistemas, procedimientos, mecanismos; c) prácticas de gestión, y d) cuestiones de personal generales/individuales, ¿qué capacidades presentes y futuras son necesarias para manejar el nuevo programa y las nuevas formas de trabajo?

**Resultados:**

Desde 1998, el perfil y potencial de la UICNB, así como las expectativas y demandas a ella dirigidas han aumentado dentro del país y en la región asiática.

Se reconoce la necesidad de cambiar, pasando de la ejecución de proyectos modestos a un enfoque integrado de programa; se ha establecido un proceso de elaboración de programas. Este cambio debe apoyarse en cambios de las estructuras y comportamientos organizacionales.

La “cultura familiar”, en que cada miembro es una especie de "hácelo-todo", ya no es suficiente. El CR, actualmente pivote de todas las actividades y único habilitado para tomar decisiones, siente cada vez más la necesidad de salir de lo inmediato y urgente para adoptar una perspectiva más amplia. No hay una fuerza integradora con una visión general que ayude al CR a integrar la acción de cada programa, de modo que los logros de la UICNB sean mayores que la suma de los logros de sus componentes.

El perfil del personal carece de equilibrio: un conjunto de jóvenes, un administrador de nivel medio y un grupo limitado de funcionarios superiores. Cada miembro del personal reporta directamente al CR. Esta carencia en la gestión, junto con la falta de estructuras y sistemas de gestión adecuados, contribuye a perpetuar la situación ya descrita.

También tiene incidencias sobre la productividad y la motivación del personal, tal como ocurre con el nivel de los servicios de apoyo.

Encontrar tiempo y movilizar recursos para crear un eje de organización, necesario para aumentar la eficacia de ejecución de los programas, son aspectos que revisten máxima importancia en el actual período de planificación.

### **Recomendaciones:**

#### 1. *Reestructurar*

- a) la UICNB debe ser reestructurada de manera paulatina (figuras 1-4 adjuntas) para convertirse en entidades de gestión enfocadas en áreas programáticas prioritarias, como se menciona en el documento del programa; es decir, Biodiversidad, Gestión de Recursos Naturales, Recursos Hídricos y Gestión de Catástrofes Naturales, o en funciones de la organización, como Desarrollo y Coordinación de Programas, Finanzas y Operaciones.
- b) Cada entidad de gestión debe funcionar como un centro sub-costo autónomo a mediados de 2001.

#### 2. *Crear puestos*

El ajuste eventual en la futura estructura, así como la madurez, nivel y número de actividades y disponibilidad de recursos del actual programa deben ser utilizados como criterio para decidir el número, nivel y tipo de puestos para cada unidad.

#### 3. *Designar las TOR*

Las nuevas TOR deben basarse en las funciones de los nuevos puestos; las actuales responsabilidades, obligaciones y nexos jerárquicos deben ser claramente enunciados, pero también deben indicarse las futuras orientaciones.

#### 4. *Completar los puestos: generalidades*

El personal actual por considerar frente a los puestos que aparecerán con las nuevas estructuras debe ser asignado en ellos con niveles de responsabilidad adecuados, y su trabajo debe ser realineado con las nuevas TOR.

El próximo paso es identificar dónde quedan brechas importantes, estudiar minuciosamente los recursos financieros y, en función de las cantidades disponibles, contratar para los puestos en orden de prioridad.

#### 5. *Completar los puestos: especificidades*

- a) Programa temático y unidades de desarrollo de programas

Debe darse prioridad a la asignación/contratación de directivos adecuadamente cualificados y con experiencia para cubrir los puestos de jefes de cada unidad. Conforme al flujo de recursos, debe considerarse la posibilidad de designar en cada unidad, a través de nombramiento, promoción y/o contratación, al menos un responsable intermedio, con responsabilidades que vayan más allá de las actividades de los proyectos.

Deben designarse puntos focales para temas transversales.

- b) Finanzas y operaciones  
Mientras el volumen y complejidad de los ingresos y gastos, y el aumento de los proyectos y del personal no lo justifiquen, no debe contemplarse la creación de un puesto dedicado exclusivamente a jefe de Finanzas/Operaciones.  
Existe la necesidad urgente de una persona a tiempo completo dentro de la unidad para hacerse cargo de las responsabilidades administrativas, incluyendo la supervisión del personal de apoyo.  
El encargado contable debe seguir siendo directamente responsable de la gestión del personal, bajo el CR.
  
  - c) Servicios de secretaría  
Debe crearse un solo puesto de asistente personal del CR/encargado de coordinación con los Miembros y debe contratarse a un secretario/a ejecutivo/a de excelente preparación para cubrir este puesto.  
Debe crearse un puesto de “recepción” para llevar el teléfono, los visitantes, la organización de viajes y posiblemente transporte.  
Todo el personal del programa debe tener correo electrónico.
6. *Procesos / mecanismos / grupos*
- a) Para consolidar la contabilidad, debe crearse un Comité oficial de Compras.
  - b) Debe establecerse oficialmente un Grupo de Examen de Proyectos de la Oficina de Bangladesh.
  - c) Debe instituirse un grupo interno de revisión por los pares que critique en forma constructiva los informes preliminares dirigidos a los donantes.
  - d) También sería útil contar con una revisión por los pares, externa e interna, para los documentos técnicos.
  - e) Deben realizarse reuniones periódicas del personal (con orden del día y actas formales) para intercambiar información y manejar los asuntos importantes que conciernen a la mayoría del personal.

**Idioma de la evaluación:**

Inglés

**Disponible en:**

Oficina del Director Regional de la UICN de Asia.

Fig. 1

**Estructura propuesta para la Oficina de la UICN de Bangladesh  
Etapa 1**

CR		CRO AP/CM		
Programa de Biodiversidad (PB)	Programa de Gestión de Recursos Naturales (PGRN)	Unidad de Desarrollo de Programas y Coordinación (UDPC)	Unidad de Finanzas y Operaciones (F & O)	
Gestión de Recursos Hídricos y Catástrofes Naturales	Humedales y Bosques	Planificación de Legislación Medioambiental, Comercio, Educación y Defensa	Desarrollo de Programas, Coordinación y M&E	Finanzas Administración Personal

Fig. 2

**Estructura propuesta para la Oficina de la UICN de Bangladesh  
Etapa 2**

CR	CRO AP/CM
----	--------------

Programa de Biodiversidad (PB)	Programa de Gestión de Recursos Naturales	Gestión de Recursos Hídricos y Catástrofes Naturales	Unidad de Desarrollo de Programas y Coordinación (UDPC)	Unidad de Finanzas y Operaciones
--------------------------------	---	--	---	----------------------------------

Planificación de Legislación Medioambiental, Comercio, Educación y Defensa	Desarrollo de Programas, Coordinación y M&E	Finanzas/ Personal	Administ ración
--	---	-----------------------	--------------------

Fig. 3

**Estructura propuesta para la Oficina de la UICN de Bangladesh  
Etapa 3**

CR	CRO AP/CM
----	--------------

Programa de Biodiversidad (PB)	Programa de Gestión de Recursos Naturales (GRN)	Programa de Gestión de Recursos Hídricos y Catástrofes Naturales (GRDN)	Planificación de Legislación Medioambiental, Comercio, Educación y Defensa (PLMA)	Unidad de Coordinación de Desarrollo de Programas (UCDP)	Unidad de Finanzas y Operaciones (F&O)
-----------------------------------	---	---	--	--	---