

RECIBIDO 13 OCT. 1994

INFORME DE LA MISIÓN DE EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

DEL PROYECTO UICN/HOLANDA

"APOYO AL PROGRAMA REGIONAL UICN EN AMÉRICA DEL SUR"

29 de agosto a 17 de setiembre 1994

por:

Pieter van Ginneken

y

Antonio Bernales



MISIÓN DE EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO DEL PROYECTO UICN/HOLANDA  
"APOYO AL PROGRAMA REGIONAL UICN EN AMÉRICA DEL SUR"

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

A raíz de la solicitud de la Unión Mundial para la Naturaleza (UICN) el Ministerio para la Cooperación Internacional de Holanda aprobó en 1992 el Proyecto "Apoyo al Programa Regional de la UICN en América del Sur". Por medio del Proyecto, Holanda financia la instalación y el funcionamiento de la Oficina Regional de UICN para Suramérica. El Proyecto tiene una duración de tres años hasta el mes de mayo de 1995.

La UICN, fundada en 1948, agrupa a estados soberanos, agencias gubernamentales y organizaciones no-gubernamentales, en una alianza única: más de 800 miembros diseminados en 125 países. La Unión tiene su sede en Gland, Suiza. Un Secretariado Central coordina el Programa de la UICN y ofrece servicios a sus miembros. A través de sus seis Comisiones, la UICN reúne a más de 6000 expertos voluntarios, que integran grupos de trabajo y equipos técnicos centrados especialmente en la conservación de las especies y de la biodiversidad, y en el manejo de hábitats y recursos naturales. La Unión ha ayudado a muchos países a preparar Estrategias Nacionales de Conservación, y pone en práctica sus conocimientos a través de los proyectos de campo que supervisa. Sus operaciones se descentralizan de manera creciente, y las lleva a cabo una red de oficinas regionales y nacionales en continua expansión, principalmente en los países en vías de desarrollo.

La creación de la Oficina Regional para América del Sur (Oficina/SUR) obedece a la solicitud de los miembros suramericanos para sentir una mayor presencia del Secretariado de la Unión en la región. La XVIII Asamblea General de la UICN (Perth, 1990) respaldó esa solicitud. UICN entonces prosiguió a diseñar un programa regional para la región. Se preparó el documento "Programa para Sudamérica de la Unión Mundial para la Naturaleza - UICN" en Julio de 1991. El establecimiento de la Oficina Regional es parte de ese programa. El documento se sometió entonces al Ministerio de Cooperación Internacional de Holanda, solicitando el financiamiento para el establecimiento y la operación de la Oficina. Esa solicitud fue aprobado y se firmó el convenio de cooperación en mayo de 1992 con una duración de tres años y la posibilidad de extender la cooperación después de ese período. El monto aportado por Holanda es de US\$ 873.000.

La Oficina Regional se inauguró formalmente el 21 de Octubre de 1991 en la ciudad de Quito, Ecuador. Con la aprobación del convenio con Holanda, la Oficina pudo ampliar sus instalaciones y sus servicios al grado previsto en el Programa para Sudamérica.

Forma parte del convenio para el Proyecto una evaluación a medio término, cuyos resultados se presentan en este informe.

## 1.2. La Misión de Evaluación

La Misión de Evaluación se compone de dos personas: el Sr. Pieter van Ginneken, consultor independiente contratado por el Ministerio de Cooperación Internacional de Holanda, y el Sr. Antonio Bernal, consultor independiente contratado por la UICN.

Los términos de referencia para la evaluación, definidos por UICN y Holanda, se presentan en el Anexo I. La Misión llevó a cabo sus actividades en la Región del día 29 de Agosto hasta 17 de Setiembre de 1994. El programa de la Misión se presenta en Anexo II, y un listado de las personas entrevistadas en el Anexo III.

### 1.2.1. Revisión de los términos de referencia

La Misión tuvo que revisar los términos de referencia para la evaluación por las siguientes razones:

a) El Proyecto que Holanda financia forma parte pero no cubre la totalidad del programa de la UICN en la Región (Programa/SUR). El carácter de "core-funding" es explicitado por el documento del Proyecto, al orientar las partidas presupuestadas principalmente al establecimiento de la Oficina/SUR. Por ende, la Misión debería centrar su análisis en el grado de cumplimiento de las metas y los objetivos operativos planteados en los planes e informes anuales, ejecutados con el auxilio de los medios proveídos por Holanda para tal fin. Sin embargo, la evaluación considera los efectos sinérgicos producidos con otras fuentes financieras provenientes de la Sede, de UICN-USA, UICN-Bonn, Dinamarca, Suiza, GTZ, asimismo a través otros proyectos financiados por Holanda; incluyendo la generación de recursos propios por el suministro de servicios administrativos y de oficina a proyectos compatibles con la misión institucional.

b) Como ya se indicó, el Programa/SUR fue evaluado internamente hace poco por la UICN con el mismo objetivo principal que el propuesto a la Misión<sup>1</sup>. Esa evaluación se llevó a cabo a principios de 1994 y recién la Oficina/SUR y los miembros han empezado a reaccionar sobre su contenido. Además, el Director General de UICN durante su visita a la Región se mostró muy alertado por las conclusiones y recomendaciones de la evaluación interna e indicó la voluntad de UICN de buscar soluciones a los problemas señalados<sup>2</sup>. La Misión consideró que varias de las actividades definidas para la evaluación externa implicarían una duplicidad de esfuerzos con poca probabilidad de mejorar el trabajo hecho en la evaluación anterior.

En consecuencia, la Misión concentró sus actividades en la evaluación del funcionamiento de la Oficina/SUR, incluyendo aspectos de utilización de fondos y contabilidad. Además agregó otras actividades a fin de incitar y verificar las respuestas a la evaluación interna que vienen emergiendo por parte de los miembros consultados y sobre todo por la Oficina/SUR.

---

<sup>1</sup>) Informe sobre la Evaluación del Programa de la UICN en América del Sur, por Craig MacFarland, José Pedro de Oliveira Costa y Gerardo Budowski. UICN, Julio de 1994

<sup>2</sup>) Trip Report South and Meso-America; 30 June-14 July 1994, por David McDowell, Richard Bayon y Patrick Dugan

### 1.2.2. Metodología de la evaluación

La Misión tomó como referencia para su trabajo el informe de evaluación interna de principios del año 1994, producido por UICN, sobre el programa regional y la Oficina/SUR, por tener el mismo objetivo principal que el propuesto a la Misión. Por ende, el propio informe de la Misión sólo incluye referencias explícitas con fines de reforzar elementos sustantivos concordantes o discrepantes respecto a la evaluación interna.

El equipo de evaluación se reunió inicialmente con el Representante Regional de la UICN, y luego con la responsable de la cooperación técnica de la Embajada de los Países Bajos en Ecuador. En ambos casos se especificó el alcance de la Misión. También indicaron los evaluadores en ese instante que tomarían el informe de evaluación interna como punto de arranque. Las autoridades holandesas en la cooperación técnica no conocieron todavía en aquel momento los resultados de esa evaluación interna.

La Misión visitó instituciones miembros y no miembros de la UICN en el Perú, Bolivia y Ecuador, desarrollando entrevistas semi-estructuradas, focalizando las relaciones entre estas y la Oficina/SUR y sus percepciones acerca de sus roles en el futuro, de acuerdo a las perspectivas de los entrevistados. Este acercamiento fue indispensable para comprender los procesos que vive la institución. Igualmente, se focalizó el análisis del papel que los Comités Nacionales y la UICN tienen en común para promover el desarrollo sostenible, y los mecanismos empleados para lograrlo. Las limitaciones de tiempo impidieron incluir algunos actores en los tres países visitados, pero se trató de mantener la mayor representatividad posible entre las instituciones que interactúan con UICN o con sus miembros. La especificidad de cada país y la diversidad de expectativas encontrada entre los entrevistados (coincidente con lo señalado en el informe de evaluación interna de UICN), llevó a la Misión a descartar una visita a Colombia, bajo la hipótesis de que la información que se lograra, no cambiaría de manera significativa su visión de la problemática encontrada.

En el caso de la propia Oficina/SUR, se llevó a cabo una reunión explicativa con todos los integrantes, sobre los objetivos de la Misión. Entrevistas individuales con cada uno de ellos y varias reuniones con el Representante Regional, fueron necesarias para conocer las actividades relevantes ejecutadas por los principales funcionarios, mecanismos de delegación, consulta y socialización de la información, así como criterios utilizados en el seguimiento y evaluación interna de las actividades programadas. Se analizaron los canales de comunicación utilizados para el envío de informes a la cooperación técnica holandesa y en general para un seguimiento operativo del proyecto.

Las opiniones de la Misión fueron discutidas con los entrevistados, para fomentar actitudes analíticas y pro-activas en el desempeño de sus funciones.

Luego de haber visitado Bolivia y Perú, se aprovechó la presencia en Ecuador del encargado del programa medio ambiental del Ministerio holandés para la Cooperación Internacional y del asesor forestal para la cooperación holandesa en América Latina del Ministerio de Agricultura de Holanda, para discutir las primeras impresiones. Por tal motivo se sostuvo una reunión con ellos, el Representante Regional, y la responsable en Ecuador de la cooperación técnica holandesa.

La Misión también a esas alturas había recorrido al análisis de la documentación del proceso de aprobación para aclarar el preciso contenido del Proyecto que se pretendía evaluar. Ya que a raíz de la revisión de la documentación surgió la necesidad de revisar los términos de referencia se discutió este asunto también con los representantes de la cooperación holandesa.

Al fin de su estadía, la Misión discutió sus conclusiones y recomendaciones con la Oficina/SUR y la cooperación holandesa en Ecuador. El Sr. van Ginneken presentó luego tanto en UICN/Gland como en Holanda el informe de la Misión para su discusión.

## 2. EL PROYECTO

### 2.1. El diseño del Proyecto: ambigüedades

La Misión tiene la impresión, después de haber analizado los documentos internos del Ministerio y a raíz de las conversaciones sostenidas con varias de las personas involucradas en la cooperación, que la propuesta y su posterior tramitación en el proceso de aprobación se ha prestado para crear ambigüedad en cuanto a la interpretación del contenido preciso del Proyecto financiado por Holanda y, por ende, en cuanto a las expectativas de los logros que se pueden esperar. En la documentación entregada a la Misión se presentan diferentes títulos del proyecto: por un lado el título Proyecto "Apoyo al Programa de UICN en Sudamérica" (en el contrato entre UICN y el Ministerio, y por otro lado el título Proyecto "Programa para Sudamérica de la Unión Mundial para la Naturaleza" (en los términos de referencia de la evaluación).

El documento "Programa para Sudamérica de la Unión Mundial para la Naturaleza" sometido por la UICN a Holanda en Julio de 1991 describe el programa que la UICN en aquel entonces contemplaba para la región sudamericana para el Trienio 1991-1993. Como ya se indicó, la solicitud de cooperación se limitaba al financiamiento de la Oficina Regional - como parte del programa, pero para un período de cinco años. El documento en su totalidad sirvió de base para analizar en el Ministerio de Cooperación si el aporte solicitado por UICN estaría conforme las prioridades de su política de cooperación internacional. El documento sometido pasa por un proceso de escrutinio durante el cual el Ministerio elaboró un documento interno de consideraciones, el 'beoordelingsmemorandum' o 'bemo'<sup>3</sup>.

Por falta de un objetivo explícito a largo plazo en el documento sometido, el Ministerio lo definió (en el 'bemo') así: 'contribuir a soluciones alternativas para el desarrollo sustentable, en las cuales las estrategias para la conservación de la diversidad biológica y el manejo duradero de los recursos naturales tendrán que disminuir la presión social sobre el medio-ambiente'. Eso se tomó en Holanda como objetivo a largo plazo del Proyecto a financiar. Curiosamente, es muy similar a la reciente declaración de misión de la UICN de enero 1994.

---

<sup>3</sup>) 'Beoordelingsmemorandum' no. 92, Projectnummer RL/91/856. Ese tipo de documento debe de contener todos los elementos necesarios para poder decidir en cuanto a la aprobación de un determinado proyecto en la rutina del Ministerio para la Cooperación Internacional de Holanda

El documento de UICN menciona los objetivos del Programa Trienal 1991-1993 para la Región (punto 5 del documento) pero estos no son los mismos que los objetivos a corto plazo del Proyecto. En el proceso de aprobación en el Ministerio se formularon en el 'bemo' (punto 1.1.3) objetivos inmediatos del Proyecto que aparentemente se basan en comentarios internos del Ministerio pero que ni se encuentran en el documento de UICN ni son comunicados formalmente a la UICN.

En el proceso de reportes a Holanda, UICN ha basado sus informes con planes operativos anuales y de sus resultados en los objetivos del Programa Trienal 1991-1993, tal como fue presentado desde el comienzo, cual incluye las acciones que la Oficina/SUR desarrolla con los fondos provenientes de Holanda (punto 8.b página 17 del documento sometido), más los programas y actividades que se ejecutan con participación o supervisión de la Oficina/SUR pero financiados por otras fuentes.

En cuanto a las actividades, tampoco es claro cuales pertenecen al Proyecto y cuales al Programa. El Ministerio formula en el 'bemo' (punto 1.2.2) las actividades del Proyecto como aquellas que el documento de UICN menciona en la estrategia de trabajo 1991-1993 como 'aspectos fundamentales' (punto 7, página 17). Luego en el 'bemo' se agregan otras actividades previstas algunas de las cuales el documento de UICN describe como las posibilidades de actividades identificadas (capítulo 4 pág.7-11). No hay en el 'bemo' referencia a la necesidad de un apoyo financiero adicional, tal como el documento de UICN indica (capítulo 8, página 17, inciso a), para poder realizar las actividades previstas y que son adicionales al apoyo directo al establecimiento de la Oficina/SUR. En el contrato con UICN, el Ministerio luego estipula que 'las actividades se implementarán como UICN las describe en su propuesta del Proyecto', lo cual resulta entonces ambiguo, ya que el documento sometido no separa las actividades que se llevarán a cabo con el financiamiento solicitado de Holanda de las demás actividades previstas en el Programa para Suramérica.

Sin embargo, el presupuesto del Proyecto está bien especificado en cuanto al aporte de Holanda. Para el primer año llega a US\$ 331.000 y para los años siguientes cada vez a US\$ 271.000.

Por otro lado, no hay una indicación de los otros fondos que la UICN piensa movilizar como su aporte al Proyecto y para la realización del Programa para la región.

## 2.2. Consecuencias para la evaluación

La situación arriba descrita implica que es difícil evaluar el Proyecto ya que no hay una clara indicación de las actividades del Proyecto.

Para facilitar su trabajo, y tomando el financiamiento de Holanda de hecho como 'core funding' la Misión ha optado de evaluar el Proyecto en primer lugar en cuanto al funcionamiento de la Oficina/SUR; y en segundo lugar, hasta donde le fue posible, ampliar la evaluación a fin de incluir elementos del Programa. Como los objetivos del Programa la Misión asumió aquellos que se formularon en el documento original sometido por UICN, sobre los cuales los informes técnicos de actividades del Proyecto reportan (Anexo IV).

La Misión también analizó hasta que punto se cumplieron las condiciones incluidas en el contrato de cooperación entre Holanda y la UICN. Entre otras, se menciona como condición que la UICN debe someter cada año un plan de trabajo con un presupuesto detallado. En el plan para 1992 se deberá

prestar atención especial a la relación del programa con el PAFT y el Tratado de la Cooperación Amazónica. Además el programa deberá enfocarse en 'policy making' y asistencia técnica, con atención especial para los cuatro países andinos, Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.

### 3. CONTEXTO ACTUAL

La UICN se encuentra en un proceso de reorientación. En 1990 la declaración de misión de UICN era de "desempeñar una función directriz y promover un enfoque común para el movimiento mundial conservacionista, a fin de salvaguardar la integridad y diversidad de la naturaleza en el mundo, así como garantizar que el aprovechamiento de los recursos naturales por parte de la humanidad sea adecuado, sostenible y equitativo".

En enero de 1994, la XIX Asamblea General de la UICN aceptó como nueva declaración de misión la siguiente: "La Misión de la UICN es influir sobre las sociedades en todo el mundo y guiarlas para que conserven la integridad y la diversidad de la naturaleza y procurar que cualquier uso de los recursos naturales sea de manera adecuada y ecológicamente sostenible".

Con la nueva declaratoria, la misión de la UICN se ha ampliado. Esa también refleja que la UICN, sus miembros e instancias atraviesan un período de adaptación y cambio ante las modificaciones que vienen ocurriendo en el entorno económico e institucional en toda la región, y muy especialmente el creciente espacio ganado por la problemática ambiental en las agendas nacionales y foros internacionales. Tomando como referencia la UNCED'92, es fácil constatar el generalizado recurso al 'desarrollo sostenible', como lugar común en documentos públicos y privados, pero cuya implementación es incipiente y sus contenidos merecen ser definidos y afinados. En esta tarea se hace imprescindible la orientación hacia los actores involucrados en la toma de decisiones y aún en actitudes cotidianas. Este proceso ha puesto en tensión las estructuras y capacidad de respuesta de las organizaciones que, como UICN, han contribuido a dirigirlo y animarlo.

La ampliación de la misión institucional de la Unión es resultado del proceso de planificación estratégica iniciado por la Sede. Los cambios que implica en la organización, roles y mecanismos de consulta están re-definiéndose e implican un mayor esclarecimiento de las acciones que corresponden desarrollar a la Oficina/SUR y los miembros suramericanos.

La Oficina/SUR nace en primer lugar, como respuesta a la creciente demanda de los miembros ante la Sede, por una mayor y más representativa presencia de la Unión y también una mayor atención a las iniciativas de sus miembros. El documento de evaluación interna de la UICN expresa las distintas expectativas de los miembros hacia la Unión, incluyendo actitudes confusas del significado y compromiso de su pertenencia. Esta situación ha sido corroborada por las entrevistas realizadas por la Misión y cabe preguntarse acerca de la claridad y eficacia en la orientación previa y mecanismos de incorporación de nuevos miembros. Las consecuencias de una gran apertura implícita en la filosofía de la Unión, que permite esperar una gran diversidad de opciones de pensamiento, niveles de presencia y organización, tienen que ser tomadas en cuenta al definir las estrategias y metas de acción, en función de la capacidad de respuesta de los miembros y su influencia en la sociedad.

Los miembros suramericanos de UICN coincidieron en señalar como un hito en las relaciones institucionales, la creación de la Oficina regional. La experiencia hasta aquel momento positiva de la



Oficina Regional para Centroamérica, y la creciente actividad de los miembros suramericanos, coincidente con los procesos internacionales y nacionales arriba descritos; contribuyeron a definir su necesidad y lograr su instalación.

Este mismo proceso y los eventos mundiales realizados en el sub-continente (Congreso Mundial de Parques, Cumbre de Río), así como reuniones regionales de presidentes marcadas por agendas ambientales, coincide con el crecimiento de la membresía, duplicando su número en el período de junio de 1991 a mayo de 1994 pasando de 52 a 110.

#### 4. LA OFICINA REGIONAL DE LA UICN Y SU FUNCIONAMIENTO INTERNO

La Oficina Regional de UICN para Sudamérica se estableció formalmente en Octubre de 1991, en Quito, con status de organismo internacional, concedido por el gobierno ecuatoriano. Entonces y hasta concretarse el financiamiento de Holanda, sus actividades fueron apoyadas oficiosamente por el Secretariado Pro-Tempore del Tratado de Cooperación Amazónica y financiadas por la Sede de UICN en Gland.

La Oficina ocupa actualmente dos pisos de un céntrico edificio, con equipamiento ejecutivo, instalaciones adecuadas, facilidades de comunicación y vehículo propio.

##### Personal

La Oficina se compone del Representante Regional de UICN con su personal, actualmente 11 personas completamente financiados con el aporte de Holanda. Además hay otros 5 profesionales en el área técnica financiados de otras fuentes, como los cooperantes y los miembros pasantes de ONGs regionales. Ellos ejecutan programas especialmente preparados o se integran a los previstos por la Oficina.

El propósito de la posición de Representante Regional es el de dirigir la Oficina y el Programa Regional de la Unión para América del Sur. Para tal efecto, las acciones en la región se orientarán a la ejecución del Plan Trienal aprobado por los miembros de la UICN en la última Asamblea General de la Unión. Para cada año calendario el Representante Regional debe elaborar un plan de trabajo que consignará las tareas prioritarias para el período.

El Cuadro 1 muestra la asignación actual de cada integrante de la Oficina y su fecha de ingreso. Como puede apreciarse, se han incorporado recientemente los coordinadores de los programas de bosques, CSS/CNPPA y humedales. El reclutamiento del responsable del programa de bosques, como el reemplazo del coordinador para humedales, sufrieron retrasos importantes, incidiendo en el desarrollo de estos programas. Ambas plazas son cubiertas por recursos distintos al de la cooperación holandesa.

##### Otros usuarios de la Oficina

La Oficina también alberga personal de algunos otros proyectos: Proyecto Amazonia Ecuatoriana y Proyecto PROBONA.

**CUADRO 1: PERSONAL DE LA OFICINA REGIONAL PARA SURAMÉRICA  
(\* pagado con financiamiento de Holanda)**

Area ejecutiva:

Representante Regional (*)	Luis Castello - desde 10.91
Asistente del Representante Regional (*)	Isadora Espinoza - desde 9.2.94

Area administrativa:

Administrador (*)	Ramiro Mejía - desde 30.2.93
Contadora (*)	Mónica Espinosa - desde 1.6.92
Asistente Contador (*)	Yolanda Yépez - desde 4.10.93
Secretaria administrativa (*)	Karla Benítez - desde 20.9.93
Recepcionista (*)	Claudio Idrobo - desde 25.5.94
Ayudante de oficina (*)	Armando Calderón - desde 1.11.91
Ayudante de oficina (*)	María Laura Mórán

Area de membresía:

Base de Datos, Documentación y Comunicación (*)	Valeria Chamorro - desde 17.2.92
---	----------------------------------

Area técnica:

Consultor Programa Humedales (financiado por UICN/Gland)	Tarsicio Granizo - desde 8.8.94
Coordinador Regional de las Comisiones SSC-CNPPA (financiado por UICN/Gland)	Bernardo Ortíz - desde 1.11.93
Coordinador Programa Bosques (financiado por UICN/USA)	Carlos Gonzales - desde 4.2.94
JPO (financiado por DANIDA)	Sven Wunder - desde 1.8.93
Evaluación ecoturismo (becaria de 'Dienste in Übersee')	Leída Buglass - desde 2.8.93

Pasante (*)	Roxana Hernández - desde 6.94
Pasante (*)	Mariuxi Prieto - desde 9.94

Proyecto Amazonía Ecuatoriana (UICN/Fundación NATURA):

Consultor (financiado por Holanda a través del Proyecto Amazonia)	Augusto Angel - desde 7.6.93
---	------------------------------

Proyecto PROBONA - Ecuador:

(todo el personal financiado por Intercooperation - Suiza)

Coordinador Nacional PROBONA	Xavier Izko
Técnicos	Abel Tobar
	Juan Martínez
Asistente del coordinador	Silvana Dávila
Asistente de oficina	Enrique Paredes

El Proyecto Amazonia fue aprobado en diciembre 1992 por Holanda, y se instaló en junio del año siguiente por la ONG ejecutora ecuatoriana (Fundación Natura), con la participación del asesor UICN, contratado para esta función.

Parte de las instalaciones son ocupadas por el proyecto Bosques Andinos PROBONA, de alcance regional, ejecutado por Intercooperation/Suiza. Este proyecto recibe servicios logísticos y administrativos de la oficina, generando ingresos propios a la Oficina/SUR, que son aplicados a diferentes fines, incluyendo los gastos que implica el área ocupada.

### **Financiamiento y contabilidad**

La Oficina/SUR mantiene un sistema de contabilidad que facilita precisar las actividades financiadas con los fondos de Holanda. Los gastos de los diferentes programas en la región entran en el sistema de contabilidad centralizado para la región desde inicio de 1993. Sólo algunos programas que se supervisan desde la Sede de UICN no entran en este sistema.

En los Anexos V y VI se presentan los informes financieros anuales.

De los fondos de Holanda (en total US\$ 871.000 para los tres años), la mayoría se destina a sufragar los salarios (tanto del Representante como del personal de apoyo), costo de equipo y materiales, los gastos de operación de oficina, viajes y otros gastos, que a la vista no tienen una directa relación con logros en el proceso de "influir sobre las sociedades en todo el mundo y guiarlas para que conserven la integridad y la diversidad de la naturaleza y procurar que cualquier uso de los recursos naturales sea de manera adecuada y ecológicamente sostenible".

Hay, sin embargo, rubros en el presupuesto holandés que se prestan para ser utilizadas en forma más directa en apoyo de ese proceso. Entre esas se encuentran: parte de los fondos de consultorías, gastos de estudios, apoyo a proyectos y intercambio Sur-Sur. También la operación del sistema de 'e-mail noticias' cabe aquí. Por lo menos US\$ 60.000 del presupuesto holandés se ha gastado en 1992-1993 y US\$ 35.000 queda asignado en 1994 a esas actividades, o sea más del 11 por ciento del presupuesto total holandés.

Los otros programas y proyectos que se supervisan desde la Oficina/SUR aumentan el presupuesto disponible para actividades en la región. Se gastó por parte de otras fuentes lo siguiente:

- En 1992: US\$ 164.861, con fondos de UICN-Gland y de Intercooperation-Suiza-PROBONA (IC);
- En 1993: US\$ 435.585, con fondos de UICN-Gland, IC, DANIDA y Holanda (Proyecto Amazonia Ecuatoriana);
- En 1994 (hasta agosto): US\$ 348.511, con fondos de UICN-Gland, DANIDA y Holanda (Proyecto Amazonia Ecuatoriana);

Se espera incorporar en 1994 en total otros US\$ 250.100 de IC, UICN-Gland, DANIDA y GTZ. Así, a los fondos del Proyecto de Holanda en apoyo de la Oficina/SUR se pueden agregar los fondos arriba mencionados que suman a US\$ 1.119.000.

La Oficina/SUR tiene un papel en cada uno de los proyectos y programas aunque el grado de su involucramiento varía, desde supervisor/contador hacia asesor técnico y punto de enlace y de logística.

A los fondos de UICN destinados a la Región se pueden aún agregar los presupuestos de algunos proyectos manejados directamente desde Gland. Aunque no hay relación contable, sí puede haber en esas actividades una relación técnica/logística.

Una de las inquietudes de Holanda con respecto del Proyecto en apoyo de la Oficina/SUR es cómo la UICN podrá mantener la Oficina una vez terminado el financiamiento de Holanda. Esa inquietud es compartida por UICN para todo su programa mundial y para las operaciones de la Sede. En 1993, el 51 % del financiamiento de la UICN proviene de sólo seis gobiernos - de Holanda, Suecia, Suiza, Dinamarca, Noruega y Alemania. Sólo el 15% proviene de las contribuciones de los miembros, aportes y donaciones no-restringidos, que pueden considerarse como 'core funding'. Para financiar las actividades de la Sede la UICN depende en gran medida de las sobrecargas ('overhead') agregadas a los presupuestos de proyectos y programas.

Eso ha sido señalado como un riesgo para la Unión en evaluaciones anteriores<sup>4</sup>.

La Misión no ha encontrado indicaciones que la UICN tiene actualmente preparado una respuesta al reto de mantener la Oficina/SUR una vez terminado el financiamiento de Holanda.

Las funciones para la Oficina/SUR, en relación a las funciones de la Sede y en respuesta a las demandas de los miembros suramericanos, han sido y siguen siendo objeto de revisión desde el inicio de la Oficina. Más adelante se discutirá este proceso de revisión (sección 5.3).

En este informe, la Misión aporta una propuesta al marco conceptual para el programa regional, incluyendo el papel de la Oficina/SUR (sección 5.6).

#### Comunicación entre la cooperación holandesa y la Oficina/SUR

Aquí se refiere puntualmente al procedimiento empleado para los informes semestrales y anuales.

El trámite formal para llegar a la cooperación técnica de Holanda (CTH) en Quito demora varios meses. Los informes preparados por el Proyecto son dirigidos a la Sede en Gland, quien informa al Ministerio de Cooperación Internacional de Holanda, en la Haya. Es esta instancia la que se encarga de hacer llegar el documento a la CTH en Quito.

Para facilitar el seguimiento por parte de Holanda, y enriquecer un diálogo entre partes cooperantes (el Proyecto y la CTH-Quito), la Misión sugiere la remisión oficiosa de copia del informe del Proyecto a la CTH, al mismo tiempo que el informe financiero del mismo período. Además de agilizar el flujo de información, permitiría acciones de coordinación oportunas, frente a escenarios de interés común. En ningún caso esta sugerencia debe ser entendida como una instancia de supervisión, no prevista en el acuerdo de cooperación.

---

<sup>4</sup>) Véase por ejemplo 'Report of the External Review of the IUCN Programme 1991 - 1993'

## 5. SITUACIÓN ACTUAL: AVANCES Y PROBLEMAS DE IMPLEMENTACIÓN

### 5.1. Poca claridad en la formulación de objetivos y presentación de resultados

Para analizar el grado de avance en el cumplimiento de objetivos propuestos por el Programa, la Misión ha recurrido a los siguientes documentos:

- a.- Programa para Suramérica de la UICN, marzo 1991
- b.- SUR-Regional Office for South America. 1992 Workplan
- c.- Informe Técnico de Actividades (junio 1992 - mayo 1993)
- d.- Plan Operativo de la Oficina Regional para América del Sur UICN julio 1993 - junio 1994
- e.- Informe Técnico de actividades UICN-SUR. Junio - diciembre 1993
- f.- Informe Técnico de actividades UICN-SUR. Julio 1993 - junio 1994
- g.- Programa para la Región de América del Sur

En el Programa para Suramérica (a), figuran como objetivos del Proyecto financiado por Holanda, aquellos correspondientes al Programa para Suramérica, como si fueran los mismos. Estos sin embargo difieren sustancialmente de los objetivos señalados en el Programa para la Región de América del Sur (g), el que formula además metas principales, ausentes en el documento propuesto a la cooperación holandesa.

Los objetivos materia del convenio, expresados en el programa de referencia (doc a), son genéricos y orientados a procesos; no se formulan metas específicas ni se propone indicadores para su seguimiento.

Los planes operativos para 1992-93 y 1993-94 (doc. b,d), no formulan objetivos específicos, ni metas para el período. El reiterar los objetivos trienales para cada período, no permite establecer la relación básica entre medios y fines, necesaria para el seguimiento y evaluación.

Esta situación, evidenciada en el primer informe técnico de actividades (doc.c), y reiterada en el correspondiente al período julio 93 - dic. 93 y julio 93 - junio 94 (doc. e y f), recibió comentarios de la misión holandesa de no ser explícita y con la solicitud de proveer mayor claridad. Aparentemente esos comentarios no llegaron a la Oficina/SUR. Además no fue presentado un plan de trabajo para el período enero - junio 1993.

Según la evaluación interna, también la Sede de la UICN se mostró descontenta en cuanto a la calidad de los informes de avance de la Oficina/SUR.

En general, todos los informes reflejan actividades ejecutadas con los medios al alcance de la Oficina, indistintamente si estos provienen del financiamiento de Holanda, UICN-Gland, UICN-USA, UICN-Bonn, u otras fuentes.

Por otro lado, el informe financiero del período mayo/diciembre 1992, presenta únicamente la aplicación de los fondos correspondientes al financiamiento de Holanda.

Como se muestra en el análisis financiero, aproximadamente el 11% de los fondos suministrados por Holanda son destinados a ejecutar acciones. El informe de avance técnico no distingue los emprendimientos según fuente financiera. En cambio, los reportes contables distinguen el origen y aplicación de fondos.

El accionar del Programa regional de UICN obedece no solamente a actividades programadas y dirigidas desde la Oficina/SUR. Muchas de ellas, corresponden a labores de enlace, co-participación, apoyo y otras modalidades de facilitación, que corresponden a procesos de los miembros regionales, de las comisiones técnicas de UICN y de interacción con una multiplicidad de actores, nacionales e internacionales. Estas funciones han sido definidas como reactivas en el informe interno de evaluación y ocupan una parte significativa del tiempo utilizado por el Representante Regional y algunos miembros del staff, para atender diferentes demandas de los miembros.

La Misión opina que preparar planes e informes de avance de forma más clara y sistemática está al alcance de la Oficina. El sistema de contabilidad detallado puede muy bien servir de base para este propósito. La Misión fue informada que en 1994 se dará un primer intento de UICN para preparar presupuestos operativos.

## 5.2. Supuestos implícitos

Supuestos implícitos para la ejecución del programa, tanto por parte de los miembros como por el Secretariado, han estado presentes. Entre ellos, se postulan los siguientes:

- Capacidad de acompañamiento del proceso desde Gland
- Interacción orgánica y respuesta por parte de miembros regionales, asumiendo objetivos y roles claramente definidos
- Posibilidad de acceder a fondos a través de la Oficina/SUR.

En la práctica, hubo dificultades en múltiples instancias. El reclutamiento de consultores para programas mundiales (bosques y humedales) ha sido dilatado tanto por procedimientos y consultas como por la reducción de los montos previstos durante el proceso. Parece difícil esperar un alcance regional con los medios asignados.

La capacidad de acompañamiento, en cuanto a directrices y reglas claras de la Sede hacia la Oficina, ha estado sujeta a cambios internos, renunciadas de personal encargado y concentración de la Sede en resolver la situación de crisis desencadenada en la Oficina regional en América Central.

También fue admitido por el Representante Regional que al formular la solicitud de cooperación a Holanda, no se tuvo clara la estructura mínima necesaria para llevar a cabo el Programa de la UICN para Suramérica.

Las conclusiones principales de la evaluación interna realizada por UICN, muestran de manera general la visión de los actores sobre los avances y problemas generados durante este período y - en la opinión de la Misión - son resultado tanto de la naturaleza innovativa y experimental que significa la regionalización y descentralización, que señala el informe, como de la aproximación metodológica al diseño y ejecución de los planes.

### 5.3. Cambios en el proceso de planificación

La experiencia ganada por la Oficina/SUR, el Secretariado en general y los miembros suramericanos, se refleja en la metodología asumida para diseñar el Programa para el Trienio 1994-1996.

Como ya se indicó arriba, la UICN lleva a cabo un proceso de adaptación ante los cambios institucionales y sociales que vienen ocurriendo en el planeta, que ha significado la ampliación de su misión institucional en la reciente XIX Asamblea General (enero 1994) y que implicará una serie de ajustes en la estructura organizacional, estatutos, criterios para la formulación de objetivos regionales, etc.

El Programa para el Trienio 1994-1996 tiene como antecedentes la propuesta formulada por la Oficina/SUR, producto de un ejercicio de planificación llevado a cabo en mayo 1992 con apoyo de la oficina de enlace de la Sede, y que fuera presentado a consideración de los miembros suramericanos en la reunión de Paraty (setiembre 1992).

El Cuadro 2 presenta las bases conceptuales para el programa trienal con las funciones principales de la UICN en América del Sur y las contribuciones de sus instancias principales, tal como se elaboraron en la reunión de Paraty.

Producto de esta interacción, la Oficina circuló una segunda versión redactada con el apoyo de la Sede y de UICN-USA, entre la membresía. Los aportes fueron discutidos y aprobados en la I Reunión del Comité Regional de Miembros (Quito, marzo 1993); versión que fue presentada a la XIX Asamblea General (enero, 1994).

Las consultas y ajustes han continuado durante la III Reunión del Comité Suramericano de Miembros (Caracas, agosto 1994), y aún siguen llegando propuestas e enmiendas (comité venezolano, 29 agosto 94).

Estos resultados son parte del reajuste institucional que atraviesa a todas las instancias de la UICN. La visita del Secretariado y su apoyo al llamado Proceso Suramericano, se inscriben en esta dirección. Asimismo, las recomendaciones del Grupo de Trabajo en Regionalización y Descentralización, en el que participan Concejeros (elegidos por miembros y co-optados) y representantes regionales, junto con el Director General, enfatiza la "necesidad de enmarcar los programas de la Unión dentro de las prioridades nacionales y regionales y fortalecer una estructura operativa descentralizada que permita apoyar a los miembros y las comisiones" (agosto 8/10, 94).

Se espera que estos crecientes desarrollos contribuyan también a superar la crisis de confianza entre miembros y Secretariado, que alude el documento de evaluación interna.

Otro aspecto positivo constituye la búsqueda de acuerdos más orgánicos y realistas entre lo deseable y lo posible para cada una de las partes. Además el proceso muestra avances conceptuales y metodológicos por parte de los miembros; por ejemplo, en la identificación de metas y productos esperados de cada actividad, ausentes en el documento presentado a la XIX Asamblea General.

## CUADRO 2: BASES CONCEPTUALES PARA EL PROGRAMA TRIENAL

### Funciones Principales de la UICN en América del Sur y Contribuciones de sus Instancias Principales

FUNCIONES	MEMBRESIA REGIONAL	COMISIONES	SECRETARIADO
1. Participación y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asambleas Generales</li> <li>- Grandes eventos internacionales</li> <li>- Reuniones regionales</li> <li>- Promoción membresía</li> <li>- Asegurar funcionamiento estructura</li> <li>- "Fund-raising" (búsqueda y obtención de fondos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asambleas Generales</li> <li>- Grandes eventos internacionales</li> <li>- Reuniones regionales</li> <li>- "Regional Steering Committees" (comités orientadoras regionales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitación</li> <li>- Fortalecimiento comisiones</li> <li>- Promoción organización de un sistema de expertos</li> <li>- "Fund-raising"</li> <li>- Promoción membresía</li> </ul>
2. Foro de análisis y reflexión	Idem. anterior y asegurar lugar a partners y otros	Idem anterior y asegurar lugar a partners y otros	- Facilitación y seguimiento (promoción, monitoreo, y "fund-raising")
3. Servicios técnicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar necesidades</li> <li>- Capitalizar experiencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover expertos</li> <li>- Capitalizar experiencias</li> </ul>	- Gestión y financiamiento - Difusión
4. Intercambios <ul style="list-style-type: none"> <li>- Información</li> <li>- "Clearing house" (orientación)</li> <li>- Base de datos</li> <li>- Publicaciones</li> <li>- Experiencias (talleres, reuniones)</li> <li>- Registro especialistas</li> <li>- Red CDCs</li> <li>- Gerente (personal)</li> <li>- Sur-sur</li> <li>- Sur-norte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar y proveer información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar y proveer información</li> </ul>	- Organizar y proveer servicios
5. Asegurar enfoque integral (científico-técnico-social-económico-cultural) de las actividades de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar necesidades</li> <li>- Proveer información</li> <li>- Identificación requerimientos</li> <li>- Intercambiar potencialidades de capacitación</li> <li>- Asegurar instancia organizativa para incorporar respaldo científico</li> <li>- Identificar necesidades de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveer información</li> <li>- Respaldo científico-técnico a membresía</li> <li>- Identificar necesidades de asistencia técnica</li> <li>- Colaborar en provisión de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar y facilitar</li> <li>- Conexión con UICN-US y UICN-Sede (Comités Nacionales)</li> <li>- Registro especialistas</li> <li>- Asistencia técnica</li> <li>- Identificar necesidades</li> <li>- Colaborar en uso apropiado del potencial regional e internacional de capacitación</li> </ul>
6. Actividades demostrativas de conservación y uso sostenible de recursos naturales (generación de políticas y proyectos de campo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar necesidades y prioridades de conservación y uso sostenible de recursos naturales</li> <li>- Divulgar experiencias</li> <li>- Ejecutar actividades y proyectos de conservación y uso sostenible de recursos naturales</li> <li>- "Fund-raising"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar necesidades y prioridades de conservación y uso sostenible de recursos naturales</li> <li>- Dar soporte científico, técnico a actividades de conservación y uso sostenible de recursos naturales</li> <li>- Incorporar y capitalizar experiencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar necesidades y prioridades de conservación y uso sostenible de recursos naturales</li> <li>- Proveer asistencia técnica y experiencia regional y mundial</li> <li>- Apoyar "fund-raising"</li> <li>- Asociarse en actividades demostrativas de conservación y uso sostenible de recursos naturales</li> </ul>
7. Acción Política e Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar, comunicar y solicitar las acciones políticas e institucionales requeridas frente a sus Estados.</li> <li>- Comunicar sus posiciones frente a los procesos internacionales de creación normativa.</li> </ul>	Dar apoyo científico, técnico y logístico que respalden las posiciones políticas institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar a la membresía en su relación con los distritos Estados.</li> <li>- Vincular a la membresía con los procesos internacionales de creación de normas jurídicas ambientales.</li> </ul>



Sin embargo, no ha sido posible para los miembros determinar prioridades en un menú que requiere ser financiado para ser aplicable, tal como señalan las actas del noveno plenario de la reciente Reunión de Miembros (Caracas, agosto 1994).

La existencia de pocos programas nacionales, siquiera a nivel de formulación, influye en estos resultados. Los miembros son claramente conscientes de esta debilidad y plantean como tema central de la agenda su fortalecimiento, pero el ámbito e interpretación de su significado es aún materia de diálogo.

El proceso es de doble vía y enriquece también la visión del Secretariado, incluyendo la Oficina regional. Esta última, ha desarrollado un primer taller de planificación estratégica, siguiendo la línea iniciada por la Sede. En este camino, la Oficina/SUR está buscando re-definir sus objetivos específicos, adaptando la nueva misión adoptada por la Unión a la agenda que se construye con la participación de los miembros.

Está previsto iniciar a corto plazo la preparación del plan anual, tomando como referencia los documentos y procesos arriba comentados.

Como conclusión se puede indicar que existe una respuesta positiva de la Oficina para mejorar los procedimientos empleados en la formulación de sus planes operativos, como instrumento básico de gestión. En su formulación deberán explicitarse claramente las metas de avance previstas para el período, los medios utilizados y las estrategias aplicadas; haciendo explícitos los supuestos asumidos para su ejecución.

Con miras a ganar claridad en los reportes semestrales, se sugiere que éstos concreten y prioricen los avances en función de lo programado, expresado, de ser posible, como resultado alcanzado.

Las múltiples actividades de coordinación que la Oficina/SUR realiza, sólo deben ser reportadas en la medida que contribuyan a la identificación de oportunidades y nuevos escenarios de concertación, o en la medida que ilustren sobre la orientación y naturaleza de los procesos en curso. Es preferible que los problemas que se enfrentan sean identificados, definiendo su relación causal o relacionada a supuestos no manejables, por ejemplo, la inestabilidad institucional de los actores públicos.

#### **5.4. Rol cumplido por la Oficina/SUR en el asesoramiento y apoyo a miembros**

##### **(a) Expectativas de la membresía**

El informe de evaluación interno de UICN hace un pormenorizado escrutinio acerca de la situación de la membresía y sus expectativas frente a la Unión y la Oficina/SUR. Durante las entrevistas la Misión ha podido corroborar la diversidad de opiniones que existe al respecto. Sin embargo, estas convergen en las siguientes funciones:

- Facilitar y contribuir al proceso de fortalecimiento institucional de los miembros e instancias regionales.
- Agilizar y promover los mecanismos de comunicación entre los miembros, y con las

- instancias del Consejo y el Secretariado de la Unión.
- Una capacidad técnica de respuesta orientada a los campos de política ambiental, manejo de recursos naturales y planificación estratégica.
  - Actuar como nudo de enlace y comunicación entre los miembros y entre estos y los demás actores involucrados en el campo del desarrollo sostenible.
  - Facilitar el acceso a las principales fuentes financieras orientadas a la implementación de la Agenda 21 (GEF, BID, PNUMA, Banco Mundial, etc.).

Después de dos años y más de funcionamiento de la Oficina/SUR, en la opinión de la mayoría de los miembros entrevistados, la Oficina todavía no satisface de manera significativa sus expectativas. Algunos miembros reconocen que tuvieron que ajustar sus expectativas a un nivel más realista, otros enfatizan el potencial de la Oficina para dar respuesta eficaz en un futuro cercano. Algunos opinan que las actividades llevadas a cabo hasta el momento (reuniones, elecciones, información) tratan de asuntos meramente administrativos y de organización interna de la UICN y distraen de la problemática ambiental que afrontan en su país.

Sin embargo, casi todos coincidieron en la opinión que el establecimiento de la Oficina/SUR significa que el programa para la región suramericana ahora será más de los latinos y menos impulsado por el 'Norte'.

#### (b) Fortalecimiento institucional

El apoyo a los procesos que los miembros vienen impulsando desde 1990 se puede verificar en los indicadores: eventos, consultas, programas nacionales.

Desde la creación de la Oficina, han ocurrido la II, III y IV Reuniones de Miembros Suramericanos (Santa Marta, setiembre 1991, y Paraty, setiembre 1992, y Caracas, agosto 1994); y la I y II Reuniones del Comité Regional de Miembros (Quito, marzo 1993, y La Paz, setiembre 1993).

Estas instancias han permitido mejorar el nivel de comprensión de los retos y roles que corresponde asumir a la UICN en la región. La elaboración conjunta (en proceso) del Plan Trienal 1994-1996 para la Región, que incluye funciones específicas, y por tanto compromisos, de los miembros regionales, las Comisiones y el Secretariado, representado por la Oficina, es el principal hito del proceso.

La prevista formulación de programas nacionales bajo responsabilidad de los Comites y sus miembros, constituirán un indicador clave para determinar el avance en esta dirección, ya que deberá definir claramente las prioridades y compromisos que deben asumirse para el Trienio.

Para este efecto los miembros han generado un grupo de trabajo en el que también participa el Secretariado, encargado del diseño metodológico para la elaboración de los programas nacionales de conservación en cada país. Este grupo debe reunirse próximamente en Quito.

Por su parte, la Oficina viene identificando fuentes de cooperación complementarias con el BID para la realización de estos procesos nacionales; ya que se espera que al ser un mandato institucional, la Sede provea los recursos indispensables.

Su desarrollo, implicara cambios de estrategia en el relacionamiento con los donantes, incluyendo mesas de negociación orientadas a financiar los programas nacionales.

Se sugiere considerar instancias de representación y delegación a través de los Comités nacionales, que permitan mantener sistemas de consultas ágiles y menos onerosas que las empleadas por los frecuentes eventos. Una adecuada programación y seguimiento desde la Oficina puede significar mejoras en la definición de agendas, los procedimientos empleados y economía de medios.

Como instrumento adicional para el fortalecimiento institucional, la Oficina/SUR emplea un sistema de información a la membresía con un boletín 'e-mail noticias', que los miembros reciben por e-mail o vía imprenta. Las e-mail noticias se distribuyen mensualmente y contienen noticias de interés, intercambio de opiniones y solicitudes para información.

En general, parece que las e-mail noticias todavía no son un medio de comunicación interactiva, lo que era su ambición. Además, e-mail noticias no puede ser la única forma de comunicación. Intentos internos en la Oficina/SUR de elaborar y poner en práctica una estrategia de comunicación con los miembros no han recibido apoyo aduciendo como razón la falta de recursos.

Cada miembro recibe además desde Gland una cantidad grande de publicaciones e informaciones. Muchos miembros indicaron que les falta el tiempo de leer todo o de responder a solicitudes de acción.

Aparentemente es oportuno de revisar la distribución de la información imprenta para lograr mayor eficacia y economía.

**(c) Organicidad e interrelación entre las Comisiones de Especialistas y Comités Nacionales**

Si bien es un proceso reciente, la necesidad de integrar esta dos instancias que han venido operando con poca relación entre ellas, ha sido asumida por la Oficina/SUR, con el concurso de un especialista regional, desde noviembre 93, financiado por la Sede.

La iniciativa es conformar grupos nacionales de biodiversidad, agrupando especialistas de las Comisiones de Sobrevivencia de Especies (CSS) y de Parques Nacionales y Areas Protegidas (CNPPA), y abriéndolas a la participación de científicos locales, como respuesta a los niveles en el conocimiento científico y las prioridades de conservación en la región.

El objetivo central es el diseño de estrategias y planes nacionales de biodiversidad, ligados además a los compromisos asumidos a partir de la firma de la Convención de Biodiversidad.

En el caso del Ecuador, la CAAM (Comisión Asesora Ambiental de la Presidencia de la República) ha conformado el grupo de trabajo sobre biodiversidad en el que participan miembros de las Comisiones UICN. Este grupo ha producido el documento "Lineamientos para la Estrategia de Conservación de la Biodiversidad en el Ecuador" (setiembre 1994).

La especificidad de la propuesta del coordinador de la Unión, es provocar el relacionamiento de las Comisiones UICN con los miembros nacionales y las instancias públicas. El resultado esperado para los miembros es acceder a la opinión y conocimientos técnicos necesarios para fortalecer y orientar sus actividades.

Un primer indicador de este objetivo sería la formación de comisiones unificadas CSS/CNPPA, en el seno de los Comités nacionales.

Respecto al Estado, la iniciativa permitiría presentar opiniones objetivas, de calidad científica, contribuyendo a la orientación de políticas nacionales; a la vez de respaldar al gobierno en su búsqueda de financiamiento para la aplicación de la estrategia nacional.

Los retos de este emprendimiento son grandes e incluyen algunos supuestos para su funcionamiento; tales como:

- Capacidad de convocatoria de los Comités nacionales frente a la comunidad científica, incluyendo miembros UICN de Comisiones.
- Disponibilidad por parte de los investigadores para socializar su conocimiento con entidades que deben aprovecharlas, manteniéndose un vínculo de "voluntariado".
- En el caso del Ecuador, donde el proceso está liderado por el Estado, percepción de duplicidad que puede generar un núcleo UICN.

#### (d) Programa de pasantías

Con los fondos de Holanda la Oficina/SUR está llevando a cabo un programa de pasantías. Una persona seleccionada entre los ONGs miembros se interna a la Oficina/SUR por tres meses para familiarizarse con el trabajo de la Oficina/SUR y su potencial para el fortalecimiento de la membresía.

El programa de pasantías ha priorizado la utilización de la Oficina como medio de acercamiento de los miembros al Secretariado y a miembros locales. La lista de pasantes se encuentra en el Anexo VI.

La selección se realiza sobre propuestas de los miembros, y a la fecha ha obedecido a necesidades individuales dentro de las áreas operativas o programáticas de la Oficina. En algunos casos, las propuestas originales de los pasantes han tenido que ser reformuladas en función de los medios disponibles. Los resultados alcanzados y esperables de estas actividades varían en función de las capacidades individuales de los pasantes y las limitaciones presupuestarias para la ejecución de actividades. Se ha abierto la posibilidad de que las pasantías no se realicen necesariamente en la Oficina/SUR y sería interesante promover con mayor libertad un intercambio entre miembros.

Hay recientes esfuerzos por aprovechar las habilidades de los pasantes integrándolos más claramente a las necesidades y oportunidades dentro de los programas; por ejemplo, una pasante - financiada por una ONG alemana -, viene colaborando con el proyecto PROBONA, para la realización de un taller de ecoturismo.

Los resultados del trabajo realizado en el área de fortalecimiento institucional por la primera pasante, muestran la existencia de capacidades disponibles entre los miembros de la región, cuya identificación y aprovechamiento muestran la posibilidad de movilizar estas capacidades. Esto implica el conocimiento de las posibilidades y limitaciones materiales por parte de los postulantes, para que ajusten sus expectativas a la realidad.

(e) Las redes regionales temáticas

Las redes regionales temáticas no son parte de UICN, sino han sido creadas con la participación activa de sus miembros y vienen siendo apoyadas por la Sede y la Oficina regional.

La Red Latinoamericana de Legislación Ambiental tiene un programa activo en colaboración con el centro de derecho ambiental de la UICN-Bonn. Las capacidades de los miembros en este campo son reconocidas por instancias públicas y privadas. Esto ha permitido la participación de una de ellas (SPDA-Perú) en la formulación, mediante consultas de expertos, de un Proyecto de Ley de Acceso a los Recursos Genéticos en el Área Andina. Este encargo fue recibido por UICN-Bonn de la Junta del Acuerdo de Cartagena (JUNAC).

Otro avance significativo ha tenido la REDSUR- Red Suramericana para el Desarrollo Sustentable, financiado inicialmente con \$10,000 por la Sede.

La Red de Educación Ambiental es otra que ha recibido apoyo financiero vía la Sede, pero la calidad de sus boletines ha sido criticada por los mismos miembros.

La red conformada en base al Programa Cordillera de los Andes, está constituida por miembros gubernamentales y ONGs. En su reciente reunión (Caracas, agosto 94), ha acordado reformular dicho programa, para dar coherencia a la formulación de sus objetivos y alcances.

Durante el Taller de Estrategias de Sostenibilidad (Panamá, 1993), se creó una red ad-hoc, la cual aún no opera.

Existe una Red Latinoamericana de Manglares, apoyado por UICN.

Estas redes pueden ser escenarios que UICN apoya puntualmente. Para un mayor involucramiento se requiere evaluar el avance que logran sus integrantes y su habilidad para aprovechar de las experiencias ganadas.

## 5.5. Evolución y grado de presencia institucional de la UICN

Entre los roles relevantes y reconocidos de la presencia institucional de UICN, destaca el trabajo de conservación orientado a las áreas protegidas y de flora y fauna silvestre. Ocurre que el mayor vínculo entre el Estado y las ONG-miembros nacionales de UICN, se da en este campo. A través de estas ONGs se articulan algunos especialistas de las Comisiones de CSS y CNPPA. La capacidad de asumir responsabilidades de gestión y apoyo al funcionamiento y equipamiento de las áreas protegidas, ocurre mediante convenios entre ONGs y autoridades públicas.

Dos instancias de acción desde la Oficina/SUR permiten evaluar una mayor presencia en la región:

- La primera, es un verdadero hito y se refiere a la organización del IV Congreso Mundial de Parques y Areas Protegidas (Febrero 1992), el cual tiene lugar cada 10 años. Resulta obvio que tal actividad involucra a la UICN en su conjunto, en especial las Comisiones de CNPPA. Pormenorizar los roles y acciones de la Oficina Sur en este proceso no resulta fácil. Es destacable sin embargo, el apoyo a la realización de talleres preparatorios a nivel nacional, para organizaciones miembros y no miembros, incluyendo autoridades a cargo de la gestión de las áreas protegidas.

Los logros en el campo de la conservación de biodiversidad y áreas protegidas, obedecen al aumento de las capacidades desarrolladas por ONG-miembros en instrumentar la misión de la Unión vigente en ese momento. Es creciente el número de áreas protegidas y programas afines en América Latina.

La mayor atención de las sociedades y gobiernos latinoamericanos a este tema, obedece a la presencia y activismo de muchas instituciones, destacando entre ellas WWF y UICN. La meta propuesta por UICN durante el III Congreso Mundial de Parques, en Bali, para dedicar el 10 % de territorios nacionales a la conservación de ecosistemas y hábitats, ha sido asumida como pauta por muchos países en la Región; si bien el promedio está en el orden del 5% en la actualidad.

El rol científico de UICN, es reconocido en medios especializados. Su imagen institucional genera expectativas entre ONGs, entidades públicas y aún organismos de cooperación bilaterales o multilaterales. Estas no siempre se basan en un adecuado conocimiento.

- La segunda, corresponde a las actividades preparatorias que concluyeron en la realización de la XIX Asamblea General de la UICN en Argentina con la oficialización del proceso de regionalización y descentralización impulsada por los miembros suramericanos.

El crecimiento de la membresía ha sido importante en la región. Duplicó su número en el período de junio de 1991 a mayo de 1994 pasando de 52 a 110.

Sin embargo, esto no necesariamente constituye un avance orgánico. Esta evolución obedece a razones distintas. Los procedimientos informativos y criterios de selectividad corresponden al Secretariado en Gland; aún miembros de UICN de cierta antigüedad, reconocen el grado de confusión, cuando aún existe desconocimiento de los fundamentos y compromisos que implican la membresía.

Parece más lógico considerar como indicador de la presencia institucional a través de la membresía, su grado de cohesión o coordinación. En este sentido, la existencia de Comités y programas nacionales, puede servir como indicador cuantitativo, más que el número total de miembros.

En cambio, la incorporación de estados y agencias gubernamentales puede serlo; aún cuando esto tampoco conlleva mejoras en el diseño de políticas ni coherencia entre las instancias relacionadas a los temas ambientales, que requieren de procesos de concertación y plazos mayores.

Al aprobar el Proyecto, Holanda enfatizó la necesidad de relacionar estrechamente el trabajo de la Oficina/SUR y el programa de la UICN para la región con otros programas ya en marcha, como los Programas de Acción Forestal (PAFT) y el Tratado de Cooperación Amazónica (TCA).

Los informes de avance no detallan la relación con esos programas. La Misión ha podido constatar que la relación entre TCA y la Oficina/SUR es fluida. TCA aprovecha el conocimiento de la Oficina/SUR en cuanto a las características y calidades de miembros y especialistas individuales, utilizándola como 'clearing house' para la contratación de servicios de especialistas. En su mayoría los contactos TCA/Oficina serán de tipo informal - TCA no tiene personería jurídica propia - pero la Misión no duda de la eficacia de la coordinación.

En cuanto a PAFT, la situación es menos avanzada. En dos de los tres países visitados, el PAFT ha quedado paralizado (Perú, Ecuador). En Bolivia, un número de proyectos surgidos del PAFT están en marcha mientras el proceso de planificación se ha regionalizado a nivel de departamentos. En ninguno de los tres países la Misión ha encontrado evidencias que había ahora o antes concertadas iniciativas de UICN para coordinación o consultas con PAFT: ni por miembros individuales o Comité nacional, ni por la Oficina Regional. En el caso de Bolivia, es oportuno ahora de buscar más participación de los miembros en la elaboración de planes departamentales del PAFT. Sin duda, ya participan ONGs ambientales - miembros y no-miembros - en este proceso. Lo que falta aparentemente, es la incorporación de la experiencia del proceso de PAFT y sus resultados en la planificación a nivel nacional.

#### **5.6. Marco conceptual para el Programa de la UICN en Suramérica**

Es evidente, que la propia orientación programática de la Oficina tiene que ser reformulada en función de la nueva Misión de la UICN y de las agendas que emergen del proceso de regionalización y descentralización aprobado en la Asamblea General de enero 1994 e impulsado por el Director General con una directiva emitida recientemente en agosto.

Esto implica un compromiso entre los miembros y sus Comités nacionales y las resoluciones y mandatos que el Secretariado y sus delegaciones, entre ellas la Oficina/SUR, deben instrumentarse.

En consecuencia con lo anterior, la interpretación de la Misión es que la naturaleza de la Oficina/SUR debe ser pro-activa, en cuanto a brindar las orientaciones y servicios necesarios en los procesos de fortalecimiento institucional de sus miembros e instancias de coordinación programática. A través de esta estrategia puede potenciarse los resultados y efectos de las acciones individuales, necesarios para contribuir a la misión de la UICN.

Las actividades principales de la Oficina están orientadas a la generación y apoyo a procesos, mas no al involucramiento protagónico en proyectos de ejecución directa; en cuyos casos, se cumple estrictamente roles de asesoría o acompañamiento. En este aspecto existe coincidencia entre la visión de los miembros y el Representante Regional.

Comprender su funcionamiento y la adecuación del uso de los medios con que cuenta la Oficina hacia los fines previstos, no es facilitado por el estilo utilizado en los planes operativos, y en consecuencia, los informes de avance. La ausencia de objetivos operativos y metas definidas con claridad en el

diseño de los planes analizados, explica, al menos en parte, este problema.

Es claro que las funciones que desempeña la Oficina corresponden a una serie de iniciativas que provienen de distintos actores, actuando por lo general como centro de enlace. Ante la ausencia de agendas concertadas, resulta imposible responder a las demandas individuales y expectativas de los miembros.

Se sostuvieron entrevistas con funcionarios de distintas oficinas públicas en los tres países visitados, algunas de ellas miembros de la Unión. En ambos casos las expectativas de recibir atención por parte de la UICN fueron expresadas, identificándose posibles nichos u oportunidades de acción. Es probable que la percepción de pertenencia por parte de las "oficinas miembros" esté en primer lugar sustentada por las capacidades científicas reconocidas de la UICN y las posibilidades de acceder a ellas.

### Modificación del marco conceptual para el Programa UICN-SUR

Considerando el marco conceptual del programa de la UICN en América del Sur, y tomando en cuenta la situación encontrada, la Misión llegó a las siguientes conclusiones:

- 1.- La membresía con la Oficina/SUR parece estar dentro de la UICN en la vanguardia en cuanto a la conceptualización de desarrollo y de implementación de estrategias.
- 2.- Los miembros y las entidades relevantes del gobierno (a veces también miembros) le asignan a la Oficina/SUR un papel importante, para ocupar un 'nicho' vacío; interlocutor/facilitador entre gobierno y ONGs en el campo de conservación.
- 3.- Las bases conceptuales desarrolladas hasta el momento (Cuadro 2) no logran distinguir claramente los roles y las responsabilidades de las respectivas instancias de la UICN para llevar a cabo su misión en Suramérica.

Ya que el marco analítico actual, empleado por la Oficina/SUR y los miembros en el diseño del Programa Regional (documentos de las reuniones en Paraty y Caracas, propuesta de la membresía del 9.9.94; formulados en el cuadro "Bases Conceptuales para el Programa Trienal") no permiten visualizar los diferentes niveles de interacción, con sus respectivos interlocutores sociales, externos a la UICN, ni tampoco los mecanismos de integración entre estos niveles, la Misión considera oportuno modificar el marco conceptual. El marco conceptual debe facilitar la identificación de escenarios de participación, roles y estrategias necesarias encaminadas al logro de la misión institucional de la UICN en la Región.

**Descripción:** Se distinguen tres niveles de interacción en los cuales participan una o mas instancias de UICN;

- |            |   |
|------------|---|
| Nivel I:   | Movilizar conocimientos (Foro Científico)                 |
| Nivel II:  | Movilizar voluntades (Foro Político)                      |
| Nivel III: | Movilizar medios materiales y financieros (Foro Ejecutor) |



**CUADRO 3: PROPUESTA DEL MARCO CONCEPTUAL DE LAS ACCIONES DE LA OFICINA UICN REGIONAL / SURAMÉRICA**

Niveles	Nivel I: Foro Científico  Movilizar conocimientos	Nivel II: Foro Político  Movilizar voluntades	Nivel III: Foro Ejecutor  Movilizar medios materiales y financieros	
Objetivos	Definir contenido y criterios con base científica para garantizar la conservación y uso sostenible de los recursos	Influir en los actores que determinan los marcos de acción social y económica (diseño y formulación de políticas)	Ejecutar programas y proyectos demostrativos de desarrollo sostenible	
Estrategia	Integración del conocimiento de individuos e instituciones especializadas en temas de conservación	Facilitar procesos de interacción y negociación entre los distintos actores y grupos sociales (resolución de conflictos)	Aplicar el conocimiento científico y social, en base de lineamientos de política socialmente sancionados	
Resultados esperados	Lineamientos, propuestas de planes y estrategias de conservación. Proyectos prioritarios identificados	Decisiones sobre políticas, estrategias, programas, en base a la búsqueda de consenso	Metodologías y tecnologías probadas y socialmente verificadas y aceptadas. Validación del proceso y su replicabilidad	
Indicadores	Planes y propuestas <i>diagnósticos</i> <i>conceptos</i>	Planes y programas aprobados para ejecución	Sostenibilidad ecológica, factibilidad económica, equidad social	
Interlocutor de UICN	Especialistas, científicos	Representante y Comité Nacional	ONGs miembros, Oficinas miembros	ONGs miembros activos en ejecución
Papel de UICN	Coordinación de Redes y de Comisiones de especialistas	Coordinación y 'lobby' político	Convencimiento y coordinación	Asistencia y coordinación para la ejecución
Escenarios de acción	Redes temáticas, comisiones científicas	Ámbito político, órganos de asesoría	Comunidades y gobiernos locales	Ámbitos territoriales, organizaciones de comunidades locales

Cada nivel tiene sus propios objetivos, estrategias, resultados esperados e indicadores de avance. El papel de la UICN y su interlocutor se especifica para cada nivel, asimismo los escenarios de acción. La propuesta del nuevo marco conceptual se sintetiza en el Cuadro 3.

#### Nivel I: Movilizar conocimientos - Foro Científico

- Objetivo: Definir contenido y criterios con base científica para garantizar la conservación y uso sostenible de los recursos.
- Estrategia: Integración del conocimiento de individuos e instituciones especializadas en temas de conservación.
- Resultados esperados: Lineamientos, propuestas de planes y estrategias de conservación. Proyectos prioritarios identificados.
- Escenario de acción: Redes temáticas, comisiones científicas

#### Nivel II: Movilizar voluntades - Foro Político

- Objetivo: Influir en los actores que determinan los marcos de acción social y económica (diseño y formulación de políticas).
- Estrategia: Facilitar procesos de interacción y negociación entre los distintos actores y grupos sociales (resolución de conflictos).
- Resultados esperados: Decisiones sobre políticas, estrategias, programas, en base a la búsqueda de consenso.
- Escenario de acción: Ambitos políticos ('lobby'), organismos de asesoramiento (como por ejemplo CAAM-Ecuador), Congresos y Poder Ejecutivo (MDS-Bolivia), Asambleas y gobiernos locales, organismos internacionales y de cooperación.

#### Nivel III : Movilizar medios materiales y financieros - Foro Ejecutor

- Objetivo: Ejecutar programas y proyectos demostrativos de desarrollo sostenible
- Estrategia: Aplicar el conocimiento científico y social, sobre la base de los lineamientos de política socialmente sancionados
- Resultados esperados: Metodologías y tecnologías probadas y socialmente verificadas y aceptadas. Validación del proceso y su replicabilidad.
- Escenario de acción: Ambitos territoriales, organizaciones comunales locales.

El Cuadro 3 visualiza los niveles descritos anteriormente que permiten relacionar las diferentes instancias de la Unión que operan en la región, sugiriendo los roles que estas deben asumir, para cumplir la misión institucional.

Los tres niveles están interrelacionados y le compete a la Oficina regional monitorear permanentemente los procesos que ocurren a cada nivel para facilitar su asimilación por todo el sistema.

Este marco conceptual también facilita distinguir diferentes líneas de acción, sobre las cuales se pueden definir proyectos específicos, asignando responsabilidades a determinados actores y buscando apoyo preciso de donantes y otras entes financieras.

Además, este marco también facilitara una mejor caracterización de los miembros. Así, podría distinguirse tres tipos de membresía: (a) miembros especializados en el campo científico; (b) miembros dedicados a campañas de concientización (lobby); (c) miembros dedicados a la ejecución de actividades en el terreno.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Conclusiones

- 1.- Por la ambigüedad en el diseño del Proyecto y por el carácter de la documentación disponible, la evaluación ha enfocado más los aspectos cualitativos que los cuantitativos.
- 2.- La Oficina/SUR ha mejorado el proceso de formulación de sus planes de trabajo. El Programa Trienal 1994-1996 se prepara con el concurso de los miembros.
- 3.- El mayor inconveniente del proceso de planificación es el dilatado mecanismo de concertación entre miembros y la Oficina regional, que ha producido un desfase entre su formulación (aún en proceso), y su posible inserción en la agenda UICN con los donantes.
- 4.- Los informes técnicos de actividades no permiten identificar con claridad los avances, logros y problemas que se presentan durante su ejecución.
- 5.- La existencia de la Oficina, ha permitido su utilización como base operativa por otros proyectos de UICN de alcance regional (PROBONA), contribuyendo además a sufragar gastos de operación.
- 6.- La Oficina ha cumplido un papel positivo en el acercamiento entre los miembros y el Secretariado. El proceso de esclarecimiento de roles y responsabilidades entre estas instancias, aun no se consolida.
- 7.- El fortalecimiento institucional de los miembros, ha sido orientado principalmente a través de las reuniones de membresía. El apoyo brindado a los Comités Nacionales ha sido limitado. El proceso de elaboración de diagnósticos de la membresía de Ecuador y Venezuela, no ha tenido continuidad.
- 8.- En consecuencia, el impacto en el desarrollo de foros de análisis y de generación de ideas y propuestas hacia la conservación y desarrollo sostenible, ha sido poco perceptible. Las iniciativas que provienen de ONGs, no han sido canalizadas necesariamente a través de los Comités Nacionales.
- 9.- Las instituciones públicas y programas de cooperación entrevistados coinciden en la necesidad de una efectiva coordinación entre los distintos programas y proyectos, basados en la conservación y el manejo de recursos naturales, que se desarrollan en la región. UICN es percibida como una institución que podría cubrir esta demanda, por el carácter predominantemente científico y objetivo que se le reconoce, y dado que alberga tanto a estados, instituciones gubernamentales como ONGs.

10.- Frente a las expectativas de los miembros, la Oficina presenta los siguientes avances y limitaciones:

- a.- El fortalecimiento institucional de los miembros e instancias regionales, se ha centrado en el acompañamiento y apoyo a la realización de reuniones de miembros, permitiendo discutir los objetivos, roles y responsabilidades.
- b.- La ejecución de los diagnósticos de miembros iniciada por la Oficina no ha tenido continuidad y debe realizarse como paso previo a la elaboración de los programas nacionales.
- c.- Los planes de trabajo propuestos por las pasantes entrevistadas, han debido adaptarse a los medios disponibles y las necesidades de los programas de la Oficina. La primera pasantía, que produjo el diagnóstico de miembros en Ecuador y Venezuela, así como las primeras acciones de fortalecimiento individual de ONGs, revela la disponibilidad de capacidades y la posibilidad de su potenciamiento, en beneficio de los miembros.
- d.- La Oficina ha servido de enlace para la mayoría de los miembros con el Secretariado, sin excluir otros canales empleados discrecionalmente por los miembros. En cambio la Oficina no está en capacidad de responder a la creciente demanda de una membresía fuertemente incrementada durante el período.
- e.- La línea impulsada por el coordinador de CSS y CNPPA, para integrarlas en Comisiones Nacionales de Biodiversidad, ha sido bien recibida por muchos de sus miembros. Dada la condición de voluntarios de los especialistas, debe evaluarse la capacidad de respuesta frente a las demandas de trabajo que esto implica.
- f.- Un logro importante en el caso de Ecuador, es la formación de un grupo de trabajo para el diseño de la estrategia nacional para la conservación y uso de la biodiversidad, presidida por el CAAM; donde participan especialistas de las Comisiones de UICN.
- g.- Los acercamientos con instituciones y entes financieros para lograr acuerdos de cooperación aún no han logrado resultados. Probablemente la inexistencia en la mayoría de los países de programas nacionales claramente definidos (con la excepción de Argentina y Brasil) haya actuado como factor limitante. El borrador del programa de fortalecimiento institucional elaborado para la Oficina, ha permitido establecer contactos con el BID para su eventual financiación.
- h.- Otra iniciativa en esta dirección ha sido las conversaciones sostenidas en Washington con organizaciones afines: UICN-USA, WWF-USA, para establecer vínculos de cooperación Norte/Sur entre ONGs conservacionistas.
- i.- UICN, después de haberse hecho más presente en el área de conservación en Sudamérica, no ha expuesto ante sus miembros cómo estará en la posición de auto-financiarse en base de recursos obtenidos a través de proyectos y de apoyo desde Gland.

11.- Es loable que en los países visitados por la Misión, el Programa de la UICN presta atención tanto a las áreas de humedales, las Amazonas y la Cordillera Andina.

12.- La Misión comparte la visión del Director General de la UICN quien ha expresado que 'el proceso actual tiene carácter transitivo. A medida que se fortalezcan las instituciones miembros, la función de la Secretaría de la UICN y de la Oficina/SUR cambiará y se centrará más en el interfuncionamiento y la comunicación'.

## 6.2. Recomendaciones

### 1.- Recomendaciones a la Oficina Regional de la UICN para Suramérica

a.- Formular el plan operativo para el período 1994-1995, teniendo en cuenta las conclusiones y recomendaciones del presente informe.

El Plan operativo para 1995, considerará las orientaciones de política formuladas en el Plan estratégico de la Unión, así como las resultantes del proceso de formulación conjunta con los miembros del Programa trienal para América del Sur. Se sugiere considerar instancias de representación y delegación a través de los Comités Nacionales, que permitan mantener sistemas de consultas ágiles y menos onerosos que los empleados por los frecuentes eventos. Una adecuada programación y seguimiento desde la Oficina puede significar mejoras en la definición de agendas, los procedimientos empleados y economía de medios.

En especial:

- i.- Definir con claridad los objetivos y metas específicas de su programa, los que serán expresados en el presupuesto operativo correspondiente.
  - ii.- Modificar el sistema de informes de avance y anual, señalando el grado de cumplimiento de metas previstas.
  - iii.- Distinguir las actividades emprendidas con los fondos provenientes de la cooperación holandesa, allí donde sea posible, al cual se adjuntará el anexo financiero para el mismo período.
  - iv.- Programar dentro de la re-estructuración interna que lleva a cabo la Oficina, una instancia de análisis de los procesos con la membresía en que participa, que oriente las actividades individuales y corporativas y permita maximizar su eficiencia y eficacia.
- b.- Con miras a la continuidad del funcionamiento de la Oficina y del programa, se recomienda:
- i.- Identificar la estructura del futuro financiamiento que permita sufragar los costos fijos principales por el presupuesto propio de la UICN.
  - ii.- Lograr un balance adecuado de ingresos entre los fondos institucionales, recursos de la cooperación técnica obtenidos para la Región y del soporte administrativo y técnico a programas estratégicos de alcance regional (PROBONA, Programas Mundiales, Comisiones, Fortalecimiento Institucional)

- iii.- La orientación principal del programa trienal y de la Oficina, al seguir los lineamientos de la Asamblea General, debe enfatizar el componente de fortalecimiento de la membresía en la región.
- iv.- El fortalecimiento institucional se orientará al logro de programas nacionales de conservación, y en base a estos programas, el alcance de capacidades de negociación directa con las fuentes financieras nacionales e internacionales para su desarrollo.
- v.- Los servicios de la Oficina a los miembros estarán dirigidos al logro de los programas nacionales. Asimismo deberá reforzar su capacidad para actuar como enlace entre los Comités nacionales, gobiernos e agencias internacionales. Este proceso debe permitir a la UICN sur, identificar las oportunidades para la acción concertada de los miembros con otros actores hacia la formulación de políticas y programas para el desarrollo sostenible.
- vi.- La formulación para la demanda de cooperación financiera deberá orientarse claramente al financiamiento de las capacidades de la Oficina para responder al acompañamiento de los procesos nacionales.

## 2.- Recomendaciones a la Sede de UICN

Garantizar la obtención de los recursos mínimos que la Oficina/SUR requiere para llevar a cabo sus funciones de representación del Secretariado. Para el Plan Trienal recientemente aprobado, identificar los mecanismos que se orienten en esa dirección.

## 3.- Recomendaciones a la cooperación holandesa

- a.- Proseguir con el financiamiento de Holanda al Proyecto por el período previsto.
- b.- Considerar la continuación del aporte para el próximo período trienal, en función de las recomendaciones anteriores.

En cuanto a posterior apoyo:

- i.- Que la UICN, si desea un apoyo posterior de Holanda a su programa para Suramérica, somete a la consideración de Holanda una solicitud en base de un documento describiendo el programa para Suramérica especificando claramente los objetivos inmediatos para el período contemplado, actividades y resultados esperados, además especificando tanto las actividades a ser financiadas por Holanda como aquellas a financiar por otras fuentes incluyendo los respectivos presupuestos detallados.
- ii.- Que la UICN busque financiar al menos los gastos correspondientes al salario y otros beneficios del Representante Regional de sus propios medios.

## ANEXO I: TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN

### Objetivo de la evaluación:

Determinar y valorar los logros y las limitaciones, la eficiencia y el impacto alcanzado en la implementación del Proyecto "Programa para Sudamérica de la Unión Mundial para la Naturaleza - UICN" y proponer recomendaciones para el futuro del Proyecto.

### Actividades para la misión de evaluación:

- Evaluar los avances y los problemas en la implementación y logros de los objetivos propuestos, tomando en consideración la estrategia, modalidades de ejecución, metodología, y actividades programadas y realizadas.
- Evaluar el rol cumplido por la Oficina Regional para América del Sur en aspectos de asesoramiento y apoyo a los miembros de UICN, oferta de servicios, seguimiento de sus actividades y promoción de su organización en instancias nacionales y regionales.
- Ponderar el papel cumplido por la UICN respecto a las políticas ambientales y evaluar la interacción de UICN-SUR con aquellas instancias regionales relacionadas con el medio ambiente y la conservación, tales como el Tratado de Cooperación Amazónica, así como con otras Agencias de Cooperación.
- Evaluar la organización y gestión de las instituciones miembros de la UICN en cada país, identificando los factores que facilitan u obstaculizan su funcionamiento.
- Analizar la evolución y el grado de presencia institucional de la UICN en América del Sur.
- Aportar criterios, información, análisis y recomendaciones para la toma de decisiones del Proyecto en marcha y la continuación y diversificación del financiamiento.
- Proponer indicadores de seguimiento y evaluación interna de las actividades.
- Realizar un análisis y recomendaciones acerca de los resultados de la Revisión del Programa de la UICN para América del Sur efectuado recientemente.

### Composición del Equipo, duración de la misión y visitas a efectuar:

- El equipo evaluador estará compuesto por 2 personas, una propuesta por UICN (Antonio Bernales) y otra por el Ministerio de Cooperación de Holanda (Pieter van Ginneken). Durará 3 semanas, de las cuales se estiman dos de visitas de campo y una de preparación del Informe Final.
- La misión deberá visitar al menos 3 de los 4 países (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú) priorizados por el Proyecto.
- Los miembros de la misión evaluadora deberán, además de presentar el informe técnico respectivo, hacer una exposición del contenido del mismo ante los representantes del Ministerio de Cooperación de Holanda y la UICN a nivel central y regional.

ANEXO III: LISTADO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS

Quito, Ecuador

Oficina Regional para Suramérica de la UICN (UICN/SUR):

Luis Castello,	Representante Regional UICN
Mónica Espinosa,	Contadora UICN/SUR
Valeria Chamorro,	Encargada de la Base de Datos, Documentación y Comunicación
Roxana Hernández,	Pasante de CODEFF (Chile)
Augusto Angel,	Consultor Proyecto Amazonía (UICN/Fundación NATURA)
Leida Buglass,	Becaria 'Dienste-Obersee'
Carlos Gonzales,	Coordinador Programa Bosques UICN
Bernardo Ortíz,	Coordinador Regional SSC-CNPPA
Sven Wunder,	JPO - DANIDA
Tarsicio Granizo,	Consultor Programa Humedales
Xavier Izko,	Coordinador Nacional PROBONA

Embajada de los Países Bajos en Ecuador:

Jos van Aggelen,	Embajador
Bea Coolman,	Especialista Medioambiental (antes Representante en Ecuador)
Miguel Vallier,	Oficial de Programación
Ton van der Zon,	Especialista Ambiental, DGIS DST/ML
Kees van Dijk,	Asesor Forestal para la Cooperación Holandesa en América Latina

Personas pertenecientes a otras organizaciones:

Luis Carrera de la Torre,	Presidente de la Comisión Asesora Ambiental Presidencia de la República, y ex-Secretario Pro Tempore Tratado de Cooperación Amazónica
Teodoro Bustamante,	Director Ejecutivo Nacional, Fundación Natura
Lilian Benitez,	Fundación Natura
Jorge Alban,	Fundación Natura / Proyecto Amazonía
Udo Vollmer,	Proyecto GTZ/INEFAN "Apoyo a la Política Forestal"
Torsten Bünning,	Asesor en Política Forestal, GTZ
Rodrigo Calero,	CIDESA
Yolanda Kakabadse,	Fundación Futuro Latinoamericano (ex-Consejera UICN)
Jorge Barba,	Director Ejecutivo, INEFAN
Ignacio Bustos,	ATP Proyecto FAO/Holanda "Desarrollo Forestal Participativo en los Andes"
Vicente Polit,	CEDENMA
Maria Elena,	Coordinadora Comité nacional UICN - Ecuador
Alfredo Luna,	CECIA
Danilo Silva,	ECOCIENCIA

Lima, Peru

Victor Pulido,	Comisión de Humedales, Instituto Nacional de Investigación Agraria
Jorge Chavez,	Centro de Datos para la Conservación
Augusto Fredes,	Ministerio de Relaciones Exteriores



Carlos Chirinos, Sociedad Peruana de Derecho Ambiental / Coordinador Comité Peruano de miembros UICN

Patricia F. Moore, Oficial del Programa Legal, UICN - Bonn

Gustavo Suarez de Freitas, Director Ejecutivo, y Eulogio Herrera, Director de Proyectos, Fundación Peruana para la Conservación de la Naturaleza

Antonio Brack Egg, Coordinador de Programa, Proyecto PNUD RLA/92/G32 (Tratado de Cooperación Amazónica)

Roberto Samanez Mercado, Asesor Técnico Principal Proyecto FAO GCP/RLA/118/NET "Apoyo a la Secretaría Pro Tempore del Tratado de Cooperación Amazónica".

Alejandro Camino, Coordinador Programa del Fondo Nacional para Areas Naturales Protegidas por el Estado (PROFONANPE) --

Patricia Fernández - Davila, Coordinadora de Capacitación y Difusión, Proyecto Fortalecimiento de las Areas Naturales Protegidas por el Estado (FANPE, Cooperación Técnica Alemana)

Avecita Chicchón, Director Peru Program Conservation International (proyecto en Tambapata)

Talia Vela, PROTERRA, ex-pasante

Eric Cardiz, Sociedad Pachamama

Silvia Sánchez, Presidenta Ejecutiva, Asociación Peruana para la Conservación de la Naturaleza (APECO)

Antonio Luzcombe, Asociación de Ecología y Conservación (ECCO)

Jan Kees Verkooijen, Proyecto FAO/Holanda

#### La Paz, Bolivia

Alejandra Sánchez de Lozada, Consejera UICN

Carmen Miranda, Coordinadora del comité Boliviano de la UICN

Gonzalo Flores, Coordinador Nacional PROBONA

Cecile de Morales, Presidente de LIDEMA y Docente en el Instituto de Ecología

Luis Alberto Rodrigo Gainza, Director Ejecutivo de LIDEMA

Mario Baudoin, ex-Coordinador del Grupo de los Andes UICN, y Director de Diversidad Biológica del ministerio de Desarrollo Sostenible

Carlos Enrique Arze Landivar, Director Ejecutivo, Consejo Empresarial Boliviano para el Desarrollo Sostenible

Jaime Sarmiento, Comité Boliviano UICN / Responsable del tema "Conservación de Humedales" e Investigador del Museo Nacional de Historia Natural (MNHN)

Teresa Tarifa } Miembros de la Comisión  
Eliana Flores } de Sobrevivencia  
Lilian Villalaba } de Especies de la UICN

Henk Lette, ATP, Proyecto FAO/Holanda "Plan de Acción Forestal para Bolivia

Hermes Justiniano, Director Ejecutivo Fundación Amigos de la Naturaleza

Gonzalo Mérida, Ministerio de Desarrollo Sostenible

Tania van Gool, Encargado de Negocios a.i. Embajada Real de los Países Bajos

Arturo Moscoso, Especialista Medio Ambiente Embajada Real de los Países Bajos

Maria Marconi, Directora de Ordenamiento Territorial del Ministerio de Desarrollo Sostenible, y ex-Coordinadora del Comité Nacional de Miembros UICN

Juan Carlos Quiroga, Subsecretario de Recursos Naturales, Ministerio de Recursos Naturales.

#### ANEXO IV: OBJETIVOS DEL PROGRAMA PARA SUDAMÉRICA DE LA UICN

- a) Aumentar sustancialmente la presencia institucional de la UICN en la región.
- b) Crear un ámbito de contacto, comunicación y trabajo entre los miembros de la UICN de la región, entre éstos y otras instituciones no asociadas y entre éstos, la sede y otras instituciones integrantes de la Unión a nivel mundial. Este ámbito servirá como foro de análisis y de generación de ideas y propuestas relacionadas con la conservación de los recursos naturales, su uso sostenido y el desarrollo sustentable de la región.
- c) Estructurar un nuevo centro de coordinación y promoción de actividades de las Comisiones y Programas Mundiales de la UICN.
- d) Organizar un centro de asistencia técnica a la membresía sudamericana, tanto gubernamental como no gubernamental, en los aspectos propios del campo de competencia de la UICN.
- e) Servir como centro de orientación y apoyo a la gestión de las agencias de cooperación internacional con interés en el campo de trabajo de UICN en Sudamérica.
- f) Servir como mecanismo de generación de políticas relacionadas con los recursos naturales en el desarrollo sustentable a distinto nivel en la región.
- g) Actuar como agente de identificación, preparación, gestión y evaluación de proyectos demostrativos de desarrollo sustentable a partir del uso y conservación de los recursos naturales, en conjunto con los miembros de la Unión y otras instituciones de la región.
- h) Actuar como centro de difusión de las actividades de la UICN así como de ampliación de su membresía.

Estrategia de trabajo 1991 - 1993 (considerada como actividades del Proyecto):

- 1. Organización de la Oficina Regional con sede en Quito.
- 2. Fortalecimiento de las instituciones nacionales, gubernamentales o no, mediante el trabajo conjunto en actividades de distinto tipo.
- 3. Fortalecimiento de las Comisiones Nacionales de UICN en los países donde existen y promover su creación donde aún no se han organizado.
- 4. Mayor presencia de las actividades de las Comisiones y Programas mundiales de la UICN en la región, a través de una activa promoción de las mismas y de su coordinación con las actividades de los miembros de la Oficina Regional.
- 5. Mayor involucramiento de las agencias de cooperación internacionales en los aspectos de conservación y desarrollo sostenible en la región.
- 6. Establecimiento de Proyectos demostrativos de campo.
- 7. Apoyo a la membresía, desarrollo de la misma y mayor participación de ella en las tareas de la Unión a todo nivel.