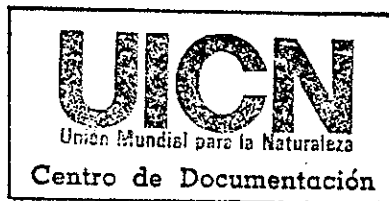


MFU  
292



**INFORME SOBRE LA EVALUACION  
DEL PROGRAMA DE LA UICN  
EN AMERICA DEL SUR  
(PROGRAMME REVIEW)**

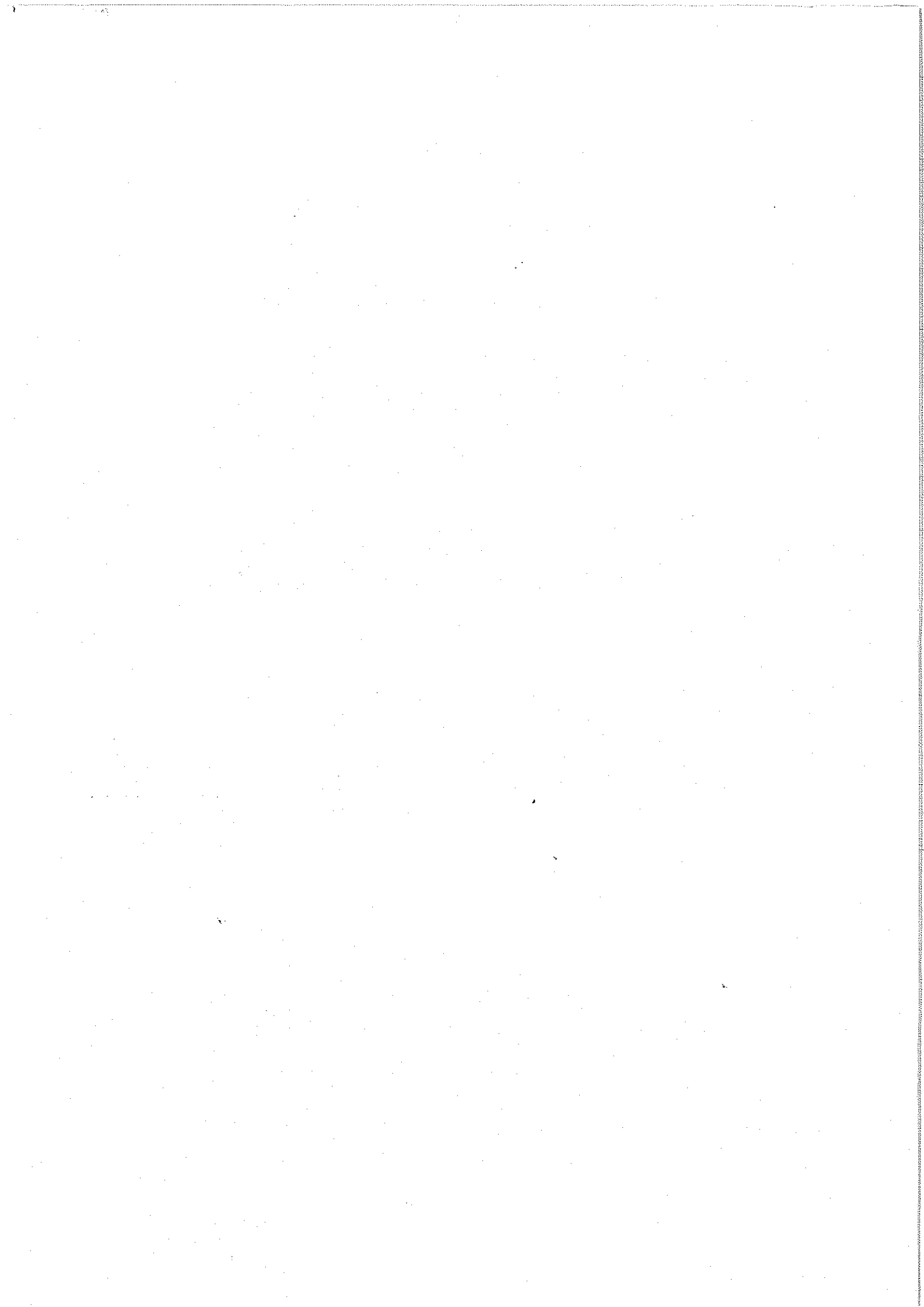
por

**Craig MacFarland, José Pedro de Oliveira Costa y  
Gerardo Budowski**

**UNION MUNDIAL PARA LA NATURALEZA**

**Julio de 1994**





## PREFACIO: GUIA PARA EL LECTOR DEL INFORME

En vez de un típico "RESUMEN EJECUTIVO", que repite en forma resumida el contenido del informe, el equipo evaluador creemos mucho más útil esta guía para el lector. Para realmente entender el proceso totalmente innovativo que ha estado experimentando la Unión en América del Sur, y los resultados de estos primeros cuatro años de esa experimentación, así como las conclusiones y recomendaciones a que hemos llegado, creemos necesario leer el informe en su totalidad. Solamente así se podrá entender ese proceso complejo y todas sus ramificaciones, como base para comprender las conclusiones principales y las recomendaciones para reorientaciones y modificaciones presentadas al final del informe.

El Capítulo 1 "INTRODUCCION" explica las razones por conducir esta evaluación, sus propósitos, quienes conformaron el equipo planificador, y cuando fue conducido. El Capítulo 2 "METODOLOGIA" explica en detalle como fue conducido la evaluación ("programme review").

El Capítulo 3 "HISTORIA DEL ORIGEN Y DESARROLLO DEL PROGRAMA Y LA OFICINA REGIONAL" presenta una breve historia operacional del Programa de la UICN para América del Sur (PROGSUR) y de la Oficina Regional (UICN-SUR); un resumen de la evolución de la membresía; y un resumen de las reuniones regionales de la membresía (proceso de la membresía). Está diseñada para proporcionar al lector un entendimiento de los aspectos sobresalientes de la evolución del PROGSUR, de la Oficina Regional y de la membresía, así como de la fluctuación de las expectativas y entusiasmo de la membresía durante este período inicial crítico.

El Capítulo 4 "RESULTADOS: ANALISIS DEL PROGRAMA Y LA OFICINA REGIONAL Y CONCLUSIONES ESPECIFICAS" presenta una examinación detallada de los hechos y acciones, de las percepciones de todos las instancias/actores (principalmente los miembros, la UICN-SUR, y la Sede) involucrados en el proceso de la Unión en la región, y de la situación actual y tendencias de ese mismo proceso. El capítulo realiza esa examinación mediante un análisis detallado de siete temas principales:

- Eficacia de la UICN-SUR en apoyar a los miembros
- Evaluación del papel actual y potencial de la UICN-SUR en dar seguimiento a los resultados de las reuniones regionales y en apoyar a los comités nacionales
- Programa Trienal para América del Sur y Plan de Trabajo Anual de la Oficina Regional
- Papel de la Oficina Regional en apoyar el desarrollo de programas nacionales de la UICN
- Estructura organizativa y financiamiento de la UICN-SUR
- Papel de la UICN-SUR en el desarrollo e implementación de proyectos en la región
- Eficacia de los enlaces entre la UICN-SUR y la Sede y otras instancias oficiales de la UICN

A través de explicar y analizar a profundidad esos aspectos, la intención del capítulo es proporcionar un claro entendimiento de porque existe el ambiente actual y las tendencias marcadas reflejadas en Capítulo 3, así como señalar claramente las conclusiones específicas que resultan del mismo análisis. En turno esas conclusiones específicas sirven como base para generar las conclusiones mayores y las recomendaciones sobre reorientaciones y modificaciones necesarias del proceso entero y para las diferentes instancias que componen la Unión (particularmente para la UICN-SUR, la Sede y la membresía).

Capítulo 5 presenta las "CONCLUSIONES PRINCIPALES" y Capítulo 6 las "RECOMENDACIONES" basadas en aquellas conclusiones.

Los lectores quienes sencillamente desean saber a que recomendaciones ha llegado el proceso de evaluación podrían pasar directamente a leer Capítulos 5 y 6. Sin embargo, para los que desean realmente entender la evolución del proceso de la Unión, del PROGSUR y de la Oficina Regional, así como la naturaleza y causas de los problemas y tendencias identificados en Capítulo 5 y las acciones necesarias (recomendaciones) para tratar esa problemática (indicados en Capítulo 6), deberán de leer detenidamente las presentaciones y análisis detallados de los Capítulos 3 y 4. Tal entendimiento más profundo será vital para poder realmente re-orientar y modificar el proceso de la Unión en la región y para ayudar a asegurar la colaboración estrecha y la paciencia y madurez críticas requeridas, de parte de todos los actores/instancias principales involucrados en el mismo proceso en América del Sur. Hasta ahora el proceso de la Unión en la región ha sido muy complejo y ha creado una serie de desconfianzas entre los principales actores del mismo. Por lo tanto, en el futuro el proceso será aún mas complejo; no habrán soluciones ni fáciles ni mágicas. La única alternativa será esa colaboración estrecha, mucha entrega y compromiso con el proceso, y paciencia y madurez, de parte de todos.

Un comentario final de gran importancia: el informe pone mucho énfasis en las percepciones de los diferentes actores e instancias involucrados en el proceso de la Unión en la región. Se hace eso porque las percepciones son la base de las creencias, y, en turno, las actitudes y el comportamiento de los diferentes actores/instancias. Por esta razón, las percepciones son uno de los elementos más críticos de todos los factores, para entender la situación actual y las tendencias del proceso de la Unión en la región, sean como sean los "hechos" del proceso. Las percepciones son factores determinantes del mismo proceso, y hay que entenderlos con mucha claridad para poder buscar soluciones a la problemática y tendencias actuales del proceso.

## TABLA DE CONTENIDO

	Página Número
1. INTRODUCCION	1
2. METODOLOGIA	2
3. HISTORIA DEL ORIGEN Y DESARROLLO DEL PROGRAMA Y LA OFICINA REGIONAL	4
3.1 Breve historia operacional	4
3.2 Evolución de la membresía en la región	4
3.3 Las reuniones regionales de la membresía (proceso de la membresía)	5
4. RESULTADOS: ANALISIS DEL PROGRAMA Y LA OFICINA REGIONAL Y CONCLUSIONES ESPECIFICAS	12
4.1 Eficacia de la UICN-SUR en apoyar a los miembros	12
4.1.1 Logros principales del Programa y la Oficina durante sus primeros cuatro años	12
4.1.2 Relaciones membresía con la Oficina Regional y apoyo de la UICN-SUR hacia los miembros	13
4.1.2.1 Consideraciones básicas	13
4.1.2.2 Apoyo directo a los miembros a través de las comisiones, programas temáticos, y otras instancias de la UICN	13
4.1.2.3 Análisis y conclusiones específicas	17
4.2 Evaluación del papel actual y potencial de la UICN-SUR en dar seguimiento a los resultados de las reuniones regionales y en apoyar a los comités nacionales	23
4.2.1 Seguimiento a los resultados de las reuniones regionales	23
4.2.2 Breve historia del desarrollo de los comités nacionales	24
4.2.3 Análisis del papel de la UICN-SUR en apoyar a los comités nacionales	25
4.3 Programa Trienal para América del Sur y Plan de Trabajo Anual de la Oficina Regional	26
4.4 Papel de la Oficina Regional en apoyar el desarrollo de programas nacionales de la UICN	27

	<b>Página Número</b>
4.4.1 Resumen del proceso hasta ahora	27
4.4.2 Análisis de los resultados	28
4.5 Estructura organizativa y financiamiento de la UICN-SUR	30
4.6 Papel de la UICN-SUR en el desarrollo e implementación de proyectos en la región	31
4.6.1 Consideraciones básicas	31
4.6.2 Proyectos principales en desarrollo por o con la colaboración de la UICN-SUR	32
4.6.3 Análisis y conclusiones	33
4.7 Eficacia de los enlaces entre la UICN-SUR y la Sede y otras instancias oficiales de la UICN	34
5. CONCLUSIONES PRINCIPALES	35
6. RECOMENDACIONES	38

INFORME SOBRE LA EVALUACION  
DEL PROGRAMA DE LA UICN  
EN AMERICA DEL SUR  
(PROGRAMME REVIEW)

1. INTRODUCCION

La UICN estableció oficialmente su Oficina en América del Sur (UICN-SUR) hace aproximadamente 30 meses (octubre de 1991). Sin embargo, basado en la realización de dos de las tres reuniones regionales de los miembros de la UICN de América del Sur (Chorlaví, Ecuador, 2 a 5 de abril de 1990 y Santa Marta, Colombia, 2 a 6 de septiembre de 1991) y de una visita de dos especialistas técnicos de su Oficina para América Central (ORCA) a la región en 1990 se puede decir que el Programa de la UICN para América del Sur (PROGSUR) realmente tuvo su origen hace cuatro años. Además, es la primera región en el mundo donde la Unión como un todo está experimentando un proceso de notable involucramiento de la membresía en el proceso de definición, elaboración y ejecución del programa para la región.

Dado esa historia, y las relativamente nuevas políticas de la organización en cuanto a regionalización, descentralización y énfasis notable en trabajar principalmente a través de sus miembros, la Sede de la UICN decidió realizar una evaluación del progreso del Programa y de la Oficina Regional, aprovechando en parte la participación de muchos miembros de la región en la 19a Asamblea General de la UICN en Argentina (18 al 26 de enero de 1994). El propósito de la evaluación ("programme review") fue de analizar los logros de la Oficina Regional para América del Sur desde su establecimiento en 1992, revisar el programa propuesto para el trienio 1994-96, y evaluar la capacidad de la Oficina Regional para enfrentar las necesidades de regionalización, expresados en el Plan Estratégico de la organización. Los términos de referencia detallados, con componentes y tareas específicos, se encuentran en el Anexo 1.

Como equipo técnico para la realización de la evaluación la UICN contrató a tres especialistas con amplia experiencia en la región y con la UICN:

- Dr. Gerardo Budowski, Jefe del Programa de Manejo de Recursos Naturales y Calidad de la Vida de la Universidad para la Paz, Costa Rica; y ex-Director General de la UICN.
- Dr. José Pedro de Oliveira Costa, Director de la Associação de Defesa do Meio Ambiente, Sao Paulo, Brasil; profesor universitario de manejo de recursos naturales; y hasta esta última Asamblea General (19a), Consejero Regional para América del Sur de la UICN (dos trienios).
- Dr. Craig MacFarland, Presidente de la Fundación Charles Darwin para la Islas Galápagos; miembro de la facultad del Departamento de Recursos para la Recreación y Turismo de la Universidad de Idaho (EE.UU. de América); y consultor independiente sobre el manejo de recursos naturales en América tropical.

Todos han sido miembros de varias de las Comisiones de la UICN por muchos años (especialmente la de Parques Nacionales y Areas Protegidas).

La evaluación se realizó en dos períodos: durante la 19a Sesión de la Asamblea General de la UICN en Buenos Aires, Argentina (18 al 26 de abril de 1994); y en Quito, Ecuador en la Oficina Regional para América del Sur de la UICN (2 al 7 de marzo de 1994).

## 2. METODOLOGIA

La metodología utilizada consistió de las siguientes técnicas:

### a. Revisión de documentación

La UICN-SUR proporcionó una abundante y extensiva documentación sobre el PROGSUR y las actividades de la Oficina Regional, en total varios miles de páginas. Esta documentación incluyó entre otros: las memorias y otros informes resultados de las tres reuniones regionales de los miembros de la UICN en la región y de una de las dos reuniones del Comité Regional de los Miembros (el informe de la II Reunión del Comité Regional no está listo todavía); los varios borradores y la versión final del Programa Trienal 1994-96 de la UICN para la Región; el Plan Estratégico de la UICN; los Planes Anuales de Trabajo de la UICN-SUR; varios informes técnicos internos a la UICN-SEDE ("Progress Assessment Reports") y al donante principal (Cooperación Técnica de los Países Bajos); las propuestas originales, contratos o convenios, informes técnicos y documentos similares para cada uno de los proyectos específicos en que esta involucrada la UICN-SUR; muchas publicaciones producidas por esos proyectos específicos; las memorias y otras publicaciones técnicas de una variedad de talleres y reuniones técnicas realizadas en la región bajo la organización o el auspicio y/o apoyo de la UICN-SUR; documentación sobre la evolución de la membresía en la región; los Programas Nacionales de la UICN de Brasil y Argentina y el borrador del mismo para Bolivia; varios documentos sobre los aspectos organizativos y estructurales de la UICN-SUR [organigrama, reglamento interno propuesto; manual de cargos y funciones del personal (propuesto), presupuestos, informes financieros, etc]; varios documentos sobre las políticas, organización, procedimientos, etc de la UICN en general.

Por lo extenso y voluminoso del material, los tres miembros del equipo se dividieron entre ellos la revisión del mismo, lográndose revisar la gran mayoría y compartir las apreciaciones entre los miembros del equipo. Lo único que no se revisó en detalle fueron algunas de las publicaciones técnicas de los proyectos y actividades más específicas (p.e. los cuatro volúmenes sobre los "Bosques Nativos Andinos y sus Comunidades").

Una lista de la documentación entregada por la UICN-SUR esta disponible a través de la Oficina Regional.

### b. Encuestas y entrevistas a miembros de la región

Al inicio del trabajo (desde el primer día de la 19a Asamblea General), y en base a los términos de referencia, dos de los miembros del equipo (Budowski y Costa) elaboraron una encuesta para poder entrevistar en forma estandarizada a los miembros de la región. A propósito, ciertas partes de la encuesta fueron repetitivas, como parte explícita de su diseño, aunque las preguntas parecieron diferentes (ver Anexo 2). Ellos dividieron los países de la región en forma equitativa y procedieron a aplicar la encuesta. Budowski entrevistó a los miembros de Bolivia, Brasil, Colombia, Paraguay y Venezuela; Costa entrevistó a los de Chile, Ecuador, Perú, y Uruguay. En general aplicaron la encuesta a pequeños grupos de 2 a 4 miembros de un sólo país, pero en ciertos casos se encuestó a sólo un miembro a la vez. En un caso los dos entrevistaron juntos a un grupo grande de miembros (Argentina).

Tres días después de que ellos empezaron la aplicación de las encuestas, C. MacFarland se unió al equipo y los resultados obtenidos hasta la fecha fueron compartidos con él. MacFarland procedió en los siguientes cinco días, a aplicar las encuestas a muchos miembros, por lo menos a 3 o 4 de cada país, en todos los casos posibles. En algunos casos fueron personas no encuestadas anteriormente, aunque mayormente fueron repeticiones de los previamente encuestados. En la mayoría de casos MacFarland hizo las encuestas a individuos, pero en algunos casos fueron a grupos de 2 o 3 personas. En algunos casos se realizaron entrevistas estructuradas en vez de aplicar la encuesta estandarizada a los miembros que nuevamente habían sido encuestados anteriormente.



Se aprovechó el tiempo en Quito para entrevistar a tres miembros ecuatorianos adicionales, entre ellos dos que han ocupado el puesto de coordinador nacional del Comité Nacional de Miembros de la UICN; en otro caso fue la ex-Consejera Regional y ex-Vice Presidenta de la UICN, Yolanda Kakabadse. Esas encuestas y entrevistas en Quito las realizaron todo el quipo de tres consultores. Después de realizar todas las encuestas y entrevistas se compartieron los resultados entre los tres miembros del equipo.

c. Entrevistas a funcionarios de la Oficina Regional

Durante el tiempo en Quito se aprovechó para realizar entrevistas estructuradas a muchos funcionarios de la UICN-SUR, incluyendo el Director (Representante Regional); varios especialistas de los programas y proyectos específicos en que la Oficina está involucrado, el personal administrativo, el personal técnico y administrativo, así como los participantes del Programa de Pasantías.

d. Entrevistas a funcionarios de la Sede y de otras Oficinas de la UICN

Se entrevistó a los funcionarios de alto nivel que han tenido relaciones muy directas con el PROGSUR y la UICN-SUR durante los últimos cuatro años, durante la Asamblea General y luego en Quito. En general esas entrevistas se realizaron con dos o todos los miembros del equipo de consultores presentes.

e. Entrevistas a miembros de fuera de la región pero que trabajan en ella

En unos pocos casos fue posible entrevistar a representantes de miembros de fuera de la región pero que trabajan en América del Sur a través de sus propios programas o proyectos. Estas fueron hechas en Buenos Aires, por teléfono o en otros sitios, aprovechando viajes de los consultores.

f. Entrevistas a otros con conocimientos del PROGSUR y/o de la UICN en general

Entrevistas fueron conducidos de esas personas en unos pocos casos, dependiendo de su disponibilidad en Buenos Aires.

Una serie de anexos contienen los detalles de las personas encuestadas y entrevistadas durante la realización de la evaluación:

- Anexo 3: Lista de miembros sudamericanos de la UICN encuestados
- Anexo 4: Lista de personal profesional, técnico y administrativo de la UICN-SUR entrevistados
- Anexo 5: Entrevistas a funcionarios de la Sede y de otras oficinas de la UICN
- Anexo 6: Entrevistas a miembros de fuera de la región pero que trabajan en ella
- Anexo 7: Entrevistas a otros con conocimientos del PROGSUR y/o de la UICN en general

g. Reuniones y discusiones

En forma regular, tanto en Buenos Aires como en Quito, los tres consultores llevaron a cabo reuniones de análisis y coordinación detalladas, para analizar el progreso y los resultados de la evaluación.

h. Reunión preliminar de presentación de resultados, conclusiones y recomendaciones

El 7 de marzo en Quito el consultor MacFarland sostuvo una reunión de varias horas con el Representante Regional y Director de la UICN-SUR (Ing. Luís Castello), el Director de Asuntos Regionales de la UICN-Sede (Dr. Patrick Dugan) y el Coordinador para América Latina de la Oficina para Asuntos Regionales de la Sede (Ing. Fernando Gherzi) para presentar y discutir algunos de los resultados, conclusiones y recomendaciones principales preliminares de la evaluación.

### 3. HISTORIA DEL ORIGEN Y DESARROLLO DEL PROGRAMA Y LA OFICINA REGIONAL

#### 3.1 Breve historia operacional

A principios de 1990 la Sede organizó una misión a América del Sur de dos especialistas de la Oficina Regional para América Central (ORCA), con el propósito de explorar las posibilidades del desarrollo de una presencia más notable y activa de la UICN en ese continente, basado en la experiencia y éxitos del Programa en América Central. Esta misión, combinada con el creciente interés de algunos miembros en la región y el activismo de los dos consejeros de América del Sur de la UICN, resultó en la realización de la I Reunión Regional de los Miembros de la UICN en Chorlaví, Ecuador en abril de 1990. Luego, por invitación del Gobierno del Ecuador, la UICN estableció oficialmente la UICN-SUR en Quito en octubre de 1991. Simultáneamente a esas acciones, una propuesta fue preparada durante 1991 para el Gobierno de Holanda, con el fin de financiar la UICN-SUR en sus primeros cinco años. Eventualmente esta propuesta tuvo éxito, iniciándose el financiamiento en junio de 1992, con cobertura hasta mayo de 1995.

#### 3.2 Evolución de la membresía en la región

El número de miembros en la región se ha incrementado fuertemente, de 47 en junio de 1991 hasta 101 en septiembre de 1993. Están en trámite las aplicaciones a la membresía de 16 más organizaciones. Esto considera el incremento desde dos Estados miembros (Ecuador y Venezuela) a cinco incluyendo (Argentina, Bolivia y Brasil). Los países con mayor crecimiento de la membresía han sido Argentina, Colombia y Ecuador. Hay algunos países que han tenido muy pocos miembros y donde el crecimiento está recién iniciándose o por iniciarse (Chile, Paraguay, Uruguay). Este incremento notable parece ser basada en varios factores:

- a. El interés cada vez más creciente en las necesidades, problemática y potencialidad de la conservación y el desarrollo sustentable en la región.
- b. Una atmósfera positiva creada por las reuniones regionales de Chorlaví, Santa Marta y Paraty, el proceso de análisis y reflexión que está experimentando la membresía regional, el establecimiento de UICN-SUR en 1991, y la realización de la 19a Asamblea General en la región.
- c. El reclutamiento activo de nuevos miembros por parte de miembros existentes y de la Oficina Regional, con el respaldo de la Sede de la UICN.
- d. La esperanza de obtener a través de la UICN apoyo financiero y técnico para los programas y proyectos de los miembros.
- e. La esperanza de obtener prestigio a través de estar asociado con la UICN como miembro.

Las expectativas de los miembros en cuanto a la UICN han evolucionado considerablemente durante los últimos casi cuatro años. Al inicio del período (antes de la reunión regional en Chorlaví, Ecuador, abril de 1990) la gran mayoría de los miembros existentes no esperaron mucho de la UICN, debido a la gran distancia entre el Secretariado y la membresía de la región en general. Por su parte, algunos de los miembros de la región más interesados y activos en la UICN sintieron ese distanciamiento y consideraron que la región era la última del mundo en prioridad para el Secretariado y que la presencia y acciones de la Unión en la región eran extremadamente limitadas.

Después de la Reunión Regional de Chorlaví las expectativas de los miembros cambiaron notablemente. En general la membresía vio con grandes expectativas la apertura de la nueva Oficina Regional en Quito; la eventual creación de por lo menos dos oficinas sub-regionales adicionales (Cono Sur y Brasil); la priorización de las grandes áreas geográficas

del continente como áreas de concentración para el trabajo futuro de la UICN; y, el eventual apoyo financiero y técnico que recibirían para sus programas y proyectos.

Después de la Reunión Regional de Santa Marta las expectativas generales de los miembros siguieron siendo bastante amplias y fuertes. Terminaron la reunión con listas largas de proyectos prioritarios y resoluciones aprobados, así como fuertes expectativas sobre el fortalecimiento de los miembros, especialmente a través del financiamiento de sus programas y proyectos en cada país y el apoyo técnico y catalizador de la Oficina Regional.

En la Reunión Regional de Paraty, Brasil y después durante el período que incluyó a las Reuniones I y II del Comité Regional de los Miembros de América del Sur y la 19a Asamblea General de la UICN, se inició un proceso de ajuste de las expectativas de la membresía. En breve resumen esos ajustes fueron:

- a) La disminución notable del interés en abrir las dos oficinas sub-regionales adicionales.
- b) Un énfasis aún más fuerte en que la acción principal de la UICN en la región deberá ser el fortalecimiento de sus miembros.
- c) Un énfasis muy fuerte en el establecimiento, funcionamiento y fortalecimiento de los Comités Nacionales de miembros en muchos de los países.
- d) La formulación de Programas Nacionales de la UICN en los países.
- e) Un énfasis muy claro en que desean que la Oficina Regional funcione principalmente como catalizador y apoyo de redes de varios tipos y como enlace ("clearing house") entre la membresía, los donantes y otros colaboradores.

### 3.3 Las reuniones regionales de la membresía (proceso de la membresía)

Los siguientes resúmenes cubren las tres reuniones regionales de los miembros de la UICN, las dos reuniones del Comité Regional de Miembros y una última reunión de los miembros participantes en la 19a Asamblea General en Argentina. La revisión fue hecha con el enfoque de los principales asuntos relacionados con los miembros y las actividades y acciones deseadas por ellos. Los resúmenes cortos que siguen cubren los puntos más sobresalientes de esa documentación.

#### A. Reunión Regional de Miembros, Chorlaví, Ecuador, abril de 1990

##### 1. Mensaje del Dr. Martin Holdgate DG de la UICN:

El Dr. Holdgate ofreció atención a la participación de los miembros, así como al desarrollo de programas definidos por ellos.

##### 2. Informes generales y discusión de los principales documentos presentados durante la reunión:

- "promover la creación y trabajo activo de comités nacionales de UICN en suramérica"
- "creación de comisiones técnicas para las diferentes regiones ecológicas suramericanas"
- "creación de un centro de datos suramericano"
- "entrenamiento al personal de las instituciones miembro"

3. Propuestas de priorización de las actividades de la UICN en América del Sur para el trienio 1991-93:

a) regiones costeras

- "apoyo en la formulación de políticas sobre áreas marino-costeras, programas de investigación, desarrollo de planes de ordenación y manejo, asistencia técnica, programas de desarrollo sustentable, formulación de programas de conservación de humedales, fomento de acciones comunes internacionales".

b) zona templado-húmeda y fría (incluyendo la cuenca del río La Plata)

- "promover estrategias regionales de conservación y desarrollo sustentable para varias regiones, ejemplos: cuenca alta del río Paraguay, Floresta Atlántica, Provincia Biogeográfica Andino-Patagónica, las pampas, etc.

c) región andina

- "creación de un grupo de trabajo dirigido a la conservación y al desarrollo sustentable del área andina (incluyendo el Choco biogeográfico y la Sierra Nevada de Santa Marta)".

d) región de la Amazonía

- "preparación y ejecución de estrategias de conservación, elaborar proyectos de demostración, establecer una red conformada por representantes de cada país amazónico", y varias otras actividades en pro de la región.

4. Oficinas regionales

Respaldar la creación de la primera oficina regional en Quito para toda la región y hacer esfuerzos para abrir oficinas en otras áreas de América del Sur

5. Resoluciones

Fueron aprobadas cerca de 50 resoluciones, entre ellas:

- a) Recomendar a la UICN que impulse la creación de comités nacionales en todos los países
- b) Formación de la red amazónica de las ONGs de la UICN
- c) Designación de un grupo de trabajo sobre prioridades de conservación de la diversidad biológica en América Latina y el Caribe
- d) Incremento del apoyo de la UICN a sus miembros en América del Sur
- e) Aumento de la eficacia de la UICN para interactuar con sus miembros
- f) Recomendar el mantenimiento y recuperación de corredores de ecosistemas primarios

B. Reunión Regional de Miembros, Santa Marta, Colombia, septiembre de 1991

1. Carta del Dr. Martin Holdgate, DG de la UICN

Las decisiones tomadas en la 18a Asamblea General (Perth) determinan:

- a) fortalecer el trabajo de la UICN en América del Sur
- b) definir el programa en consulta con los miembros
- c) que el secretariado debe acercarse más a los miembros

2. Resumen de la relatoria y de las decisiones de las plenarias:
  - a) Búsqueda de propuestas de proyectos
  - b) Definición de varias prioridades por país, con expectativas de recursos por un total de US\$ 8 millones
  - c) Presentación de las actividades desarrolladas por cada uno de los comités nacionales de América del Sur; hay 5 países con comités nacionales y el esbozo de un comité regional
  - d) Presentación del Sr. Luis Castello como Representante Regional de la UICN para América del Sur
3. Discusiones específicas sobre el rol de la nueva oficina
  - a) Se explica la nueva oficina regional (presupuesto de US\$ 250,000 por año) y se indica entre sus trabajos el apoyo a los comités nacionales
  - b) Se reitera con énfasis la solicitud de que se refuerce a los miembros
4. Principales resoluciones de los talleres realizados
  - a) Se conformó una comisión para la cuenca amazónica
  - b) Se creó la Red de Derecho Ambiental de América Latina y el Caribe
  - c) Se decidió implantar un sistema de información geográfica
  - d) Se decidió promover un programa andino
5. Otras resoluciones e información
  - a) Después de la apertura de la reunión, el Dr. Jorge Hernández Camacho presentó una conferencia magistral sobre el tema "Biodiversidad Suramericana" que fue posteriormente publicada en 1992
  - b) Se discutió y se definió un formulario (encuesta) para hacer un diagnóstico de los intereses y las capacidades de cada uno de los miembros
  - c) Se aprobó una serie de resoluciones con énfasis en la necesidad de apoyo a los comités nacionales
  - d) Se preparó un mapa de América del Sur, indicando de las áreas de interés y de ubicación de los proyectos de los miembros
  - e) "Queda claro que la oficina regional atenderá al conjunto del continente sin asignar prioridades a algunos países sobre otros"

## C. Reunión Regional de Miembros, Paraty, Brasil, septiembre de 1992

1. Carta del Dr. Martin Holdgate, DG de la UICN:
  - a) Es alentador que los miembros en América del Sur han logrado establecer y mantener un mecanismo de consulta y comunicación
  - b) Es importante la identificación de puntos comunes de trabajo
  - c) Habló genéricamente de la conferencia de Rio y de la próxima Asamblea General de la UICN a realizarse en Argentina
2. Objetivos de la reunión
  - a) General: "el fortalecimiento de la participación de los miembros en el diseño e implementación de políticas regionales"
  - b) Específicos: aprobar el plan trienal y consolidar los comités nacionales
3. Resumen de las principales discusiones y decisiones
  - a) "Se alerta sobre la incapacidad de la actual estructura de la UICN para adaptarse a la realidad de América del Sur"
  - b) Se aprobó la creación del Comité Regional de Miembros de la UICN.

- c) Se discutió específicamente sobre los comités nacionales: "no deben ser entidades burocráticas, que tengan otro costo que un presupuesto básico, que pueda considerarse un 'fondo semilla' para encontrar otros modos de viabilidad financiera, más no una situación permanente. Deben ser facilitadores, no ejecutores de proyectos."
- d) Dificultades encontradas: "falta de contacto entre organizaciones previo a las reuniones de miembros suramericanos y el escaso seguimiento de los acuerdos tomados en las reuniones anteriores"
- e) Quedaron aprobados los siguientes elementos conceptuales- funciones- para orientar la estructuración del programa trienal (1994-96) para suramérica:

- participación y comunicación
- foro de análisis y reflexión
- provisión de servicios técnicos
- intercambio de información y personal
- promoción del enfoque integral de la conservación
- apoyo a las actividades de conservación y uso sustentable de recursos
- acción política-institucional

Se solicitó al Secretariado la preparación de una versión del Programa Trienal para su revisión y posterior endoso en la I Reunión del Comité Regional.

- f) Se solicita a la UICN apoyo para el establecimiento en cada país de 'fondos nacionales ambientales'.
- g) Se aprobó la publicación de una revista bimestral por la Oficina Regional y se elaboró una serie de recomendaciones para ella.

#### 4. Talleres

Se realizaron una serie de talleres técnicos con la presentación de trabajos que fueron publicados en forma muy resumida en las memorias

Las principales resoluciones de los talleres fueron:

- a) Establecer una red de educación ambiental
- b) Apoyar las decisiones de la conferencia de Río relativas a derecho y legislación ambiental
- c) Apoyo político, financiero y otros posibles para el fortalecimiento de las áreas protegidas
- d) Impulsar un programa de conservación ambiental y desarrollo sustentable de la Cordillera de los Andes
- e) Dar prioridad a una serie de acciones respecto a la conservación de bosques, incluyendo el Convenio Forestal Mundial; además, se requiere la pronta presencia de un coordinador regional para el Programa de Bosques de la UICN
- f) Se definen una serie de criterios para apoyo a proyectos de ecodesarrollo

#### 5. Propuestas (resoluciones, puntos de discusión) para la 19a Asamblea General de la UICN

Estas propuestas fueron iniciadas en esta reunión regional; luego fueron desarrolladas en forma más detallada durante el segundo encuentro del Comité Regional, realizado en septiembre de 1993, en La Paz, y la mayoría de ellas fueron aprobados durante la 19a Asamblea General en Buenos Aires. Entre estas propuestas se incluyó la selección de candidatos a consejeros regionales (titulares y suplentes) para ser elegidos durante la Asamblea General.

- D. **I Reunión del Comité Regional de Miembros del América del Sur, Quito, Ecuador, marzo de 1993**
1. Se discutió y aprobó una propuesta del Plan Trienal 1994-96 a ser presentada en la Asamblea General
  2. Se revisaron las resoluciones de las reuniones regionales previas y se concluyó que no se había dado seguimiento adecuado a los compromisos, ni por parte del Secretariado ni por parte de la misma membresía. También se reconoció y concluyó que las expectativas contenidas y reflejadas en esas resoluciones habían sido muy grandes en muchos casos, las resoluciones no necesariamente eran realistas, concluyéndose que el rol de la UICN podría mejor y mayormente orientarse al fortalecimiento institucional, al diseño de los programas nacionales y a la consolidación de los Comités Nacionales.
  3. Se establecieron los siguientes objetivos para la región:
    - a) Programas de desarrollo sustentable y de fomento de planes de sistemas de áreas protegidas
    - b) Capacitación, educación y participación de las comunidades locales en los programas de conservación
    - c) Desarrollo de políticas integradas subregionales
    - d) Fortalecimiento institucional de los comités nacionales, Comité Regional, Oficina Regional y la membresía
    - e) Promoción y asistencia para la investigación básica en la región
    - f) Fomentar el desarrollo de la legislación ambiental
    - g) Para el logro de esos objetivos se requerirá de apoyo técnico y financiero; se indicaron algunas cifras.
  4. Se realizaron discusiones por grupos de trabajo - Cono Sur y Región Andina - y se concluyó con una serie de propuestas específicas.
  5. Se discutió el documento, recién lanzado, "Cuidar la Tierra" y se aprobaron propuestas para su implementación en América del Sur.
  6. Se discutió sobre los comités nacionales a la luz de un documento preparado por la UICN-Sede para consideración del Consejo y la 19a Asamblea General; en general hubo un acuerdo sobre los temas principales del documento; se acordó sobre la necesidad e importancia de un reconocimiento formal por parte de la UICN sobre la existencia, funciones y limitaciones de esos comités.
  7. Se discutieron cuestiones relacionadas al funcionamiento de la coordinación para América Latina en la UICN-Sede y se concluyó que es importante la regionalización según áreas geográficas y la descentralización de la administración y la toma de decisiones.
  8. Se evaluó la reunión, se concluyó que fue buena, y se dejó claro una serie de puntos que requieren más atención, entre ellas:
    - a) La instancia del Comité Regional resultó ser muy válida
    - b) No está claro el mecanismo para aprobar un proyecto
    - c) No queda muy claro lo que se espera de los miembros
    - d) Los objetivos de los miembros no están claros
    - e) Elevada camaradería y tolerancia en el Comité
    - f) Quedan dudas sobre el papel de la UICN en conseguir fondos para los proyectos
    - g) Podremos tener una fuerza muy grande como región
    - h) Urgente: asignar US\$ 5,000 a cada Comité Nacional para dar seguimiento a las tareas

**E. II Reunión del Comité Regional de Miembros del América del Sur, La Paz, Bolivia, septiembre de 1993**

Este resumen tiene las limitaciones de que el equipo evaluador no tuvo a la mano las memorias (ni el borrador) de la reunión, debido a que el Comité Nacional de Bolivia todavía está en proceso de editarlas. Por lo tanto está basado en las notas escasas y los recuerdos de uno de los consultores (Costa).

El principal enfoque de la reunión fue la preparación de los miembros para la próxima Asamblea General. Entre los temas tratados en relación con aquella se incluyó:

1. Elecciones del Presidente y de los Consejeros Regionales
2. Selección del próximo Director General por el Consejo; se decidió apoyar un candidato del tercer mundo
3. Resoluciones a ser presentadas en la Asamblea General
4. Apoyo al Comité Nacional Argentino para la realización del Taller Sudamericano durante la Asamblea General
5. Felicitaciones sobre los documentos producidos en base a la reunión regional de Paraty
6. Carta de bienvenida para los participantes de la Asamblea General

El Secretariado hizo una presentación sobre los alcances del proceso de planificación estratégica de la UICN, y su importancia en relación al proceso sudamericano.

Se desarrolló una discusión caliente referente al tema del Plan Trienal 1994-96, dado que los miembros consideraron que, en el documento ya distribuido a nivel mundial para ser aprobado en la Asamblea General, no se daba la importancia debida al papel de los comités nacionales. Se decidió enviar una carta sobre esto punto al Director General de la UICN, así como preparar una propuesta de resolución para la Asamblea General para llenar tal vacío.

Se reiteró vehementemente que sin un apoyo real a los comités nacionales el trabajo participativo de la UICN en el continente sudamericano correrá serios riesgos de colapsar. Algunos miembros, debido a sentirse sin apoyo, hablaron de renunciar a su membresía a la UICN. Muchos miembros sienten una insensibilidad por parte de la UICN - la Oficina Regional y la Sede - a sus reclamos; consideran que los comités nacionales funcionan, voluntariamente, casi como oficinas nacionales, recibiendo una serie creciente de solicitudes por parte de la Oficina Regional, pero ninguna respuesta a sus reiterados reclamos de ayuda mínima.

Se discutió la contribución de los miembros a la UICN. Se concluyó que es bastante grande y de amplió espectro, incluyendo contribuciones en los aspectos de políticas, ciencia y de administración. Véanse detalles en el capítulo 5 del documento de Paraty.

Se discutió el papel y el mandato del Comité Regional de Miembros a ser presentado para su aprobación en el próximo encuentro de miembros (en Buenos Aires durante la Asamblea General).

Se presentó el programa (fase diagnóstico) de fortalecimiento institucional de los miembros de la UICN ya en marcha en Ecuador y pronto a ser extendido a Venezuela. En la discusión se enfatizó que se debe tener apoyo financiero para aplicarlo en otros países y completar el proceso donde ya ha sido iniciado.

El tema de como realizar un programa nacional fue discutido largamente. A pesar de la discusión amplia no se llegó a un diseño realmente acabado de como realizarlo. Se reiteró que no se trata de un listado de proyectos, sino un verdadero programa integrado. Se



conversó largamente sobre la definición de un proyecto: "un conjunto de actividades conducentes a cambiar una realidad".

Se informó que la publicación del propuesto "Boletín Regional de la UICN" estaba suspendido por falta de una persona que puede garantizar su continuidad en la Oficina Regional. Se buscará la cooperación de todos para la publicación del próximo Boletín Mundial de la UICN, el cual estará dedicado a la región suramericana.

Después de esta reunión, estuvieron reunidos por tres días más en La Paz algunos miembros de todos los países andinos en la "Primera Reunión del Programa de Conservación Ambiental y Desarrollo Sustentable de la Cordillera de los Andes", la cual fue considerada muy positiva por sus participantes. Los detalles de esa reunión podrán ser encontradas en las memorias ya publicadas.

F. Reunión Regional (IV Encuentro) de Miembros durante la 19a Asamblea General, Buenos Aires, Argentina, 17 de enero de 1994

1. Habló el Sr. David MacDowell, Director General electo de la UICN (presente durante la apertura del encuentro)

- a) Se propone aprender el castellano
- b) Se pone a disposición para un trabajo compartido

2. Informe a la membresía

- a) Las reuniones realizadas en Quito y La Paz del Comité Regional y los principales puntos discutidos
- b) Documento de Paraty
- c) Primera Reunión del Programa de Conservación Ambiental y Desarrollo Sustentable de la Cordillera de los Andes"
- d) Mandato para el Comité Regional
- e) Próxima reunión del Comité Regional a ser realizado en Caracas en abril o mayo de 1994
- f) Preparación para la Asamblea General

En la discusión que siguió, los puntos principales que recibieron énfasis fueron: la necesidad de fortalecimiento de los miembros y los comités nacionales y la definición de programas de conservación en cada región del continente.

3. Resumen de las principales discusiones

- a) Se anunció la realización de esta evaluación ("programme review") del PROGSUR y la UICN-SUR, y se pidió la colaboración de todos para tal fin. Se solicitó un mayor conocimiento del programa trienal y un mecanismo o sistema más sustentable de participación de los miembros en su elaboración y ejecución.
- b) Se anunció que hay interés de España en participar del proceso suramericano de la UICN; se debatió el interés de realizar reuniones que incluíran a los miembros de Mesoamérica.
- c) Se pidió que se contemplan más a los comités nacionales en el Plan Estratégico y otras formas de organización y operación de la UICN en la región.
- d) Se conformó una comisión de estudio del Plan Estratégico de la UICN para informar a los miembros sobre el tema antes de la votación sobre aquello durante la Asamblea General.

4. Después de esta reunión, que duró aproximadamente dos horas, se realizaron reuniones diarias del Comité Regional de Miembros, más otra reunión larga entre los miembros de Mesoamérica y de América del Sur, en la cual los temas principales fueron las elecciones y varios otros relacionados a la dinámica de la Asamblea General.

#### 4. RESULTADOS: ANALISIS DEL PROGRAMA Y LA OFICINA REGIONAL Y CONCLUSIONES ESPECIFICAS

##### 4.1 Eficacia de la UICN-SUR en apoyar a los miembros

##### 4.1.1 Logros principales del Programa y la Oficina durante sus primeros cuatro años

Durante los primeros cuatro años de gestión del Programa para América del Sur (PROGSUR) y los dos de la UICN-SUR, se puede decir que ha habido un número notable de logros; los siguientes no son todos pero si los más sobresalientes:

###### a. Logros generales de la UICN como Unión en la región:

- 1) Incremento muy significativo de la membresía (véase sección 3.1.2);
- 2) Establecimiento y operación inicial de la UICN-SUR;
- 3) Realización de un proceso muy significativo de la membresía, con cuatro reuniones regionales (incluyendo la realizada durante la 19a Asamblea General);
- 4) Formación de comités nacionales de la UICN en siete países y buenas perspectivas para su formación en tres más;
- 5) Establecimiento e iniciación del funcionamiento del Comité Regional de Miembros de la UICN, conformado por los coordinadores de los comités nacionales o representantes de la membresía en cada país y los consejeros regionales suramericanos de la UICN. Tal Comité se ha reunido en dos oportunidades;
- 6) Iniciación y avance sustancial de un proceso verdaderamente innovativo y experimental para la Unión, de participación activa de la membresía en la definición e implementación del Programa de la UICN para América del Sur; y, a pesar de ser un proceso complicado y por su naturaleza tendiente a producir frustraciones, tensiones y problemas, ha sido realizado en forma relativamente armónica y sin rupturas;

###### b. Logros más específicos de la Unión como un todo, del Programa (PROGSUR) y la UICN-SUR:

- 1) Incremento, aunque limitado, de la capacidad técnica de la UICN-SUR;
- 2) Un proceso experimental de elaboración de programas nacionales en algunos países;
- 3) Iniciación de tres proyectos notables con el apoyo técnico de la Oficina Regional y elaboración de propuestas y su gestión en varios otros casos;
- 4) Proporción de servicios a la membresía, especialmente algunos casos de estudios de impacto ambiental (EIA), capacitación sobre metodologías para estudios de impacto ambiental, y sobre la elaboración de estrategias de conservación en un caso;
- 5) Cierta apoyo al funcionamiento de las comisiones y programas temáticos de la UICN en América del Sur, especialmente algunas actividades del programa de Humedales y el inicio de actividades de las Comisiones de Parques Nacionales y Areas Protegidas, Supervivencia de Especies, Derecho Ambiental, y Estrategias Ambientales y Planificación;
- 6) Consolidación de la UICN-SUR en términos de su organización administrativa y operaciones administrativo-financieras;
- 7) Establecimiento de tres redes regionales: la Red Latinoamericano de Legislación Ambiental, la cual está en pleno desarrollo; la Red de Educación Ambiental y la Red Sudamericana para el Desarrollo Sustentable (REDESUR), que se encuentran en sus fases iniciales de funcionamiento;
- 8) Iniciación de un Programa de Fortalecimiento Institucional a través de un proyecto piloto de diagnóstico de la realidad y necesidades de los miembros en dos países (Ecuador y Venezuela);
- 9) Establecimiento y desarrollo inicial de un programa de pasantías para profesionales jóvenes de los miembros de la región, dentro de la Oficina Regional.

#### 4.1.2 Relaciones de la membresía con la Oficina Regional y apoyo de la UICN-SUR hacia los miembros

##### 4.1.2.1 Consideraciones básicas

En esta sección se analizará la capacidad de la Oficina Regional para apoyar el trabajo de los miembros, ya sea directamente o a través de facilitar los enlaces con las Comisiones, los Programas Temáticos y otras instancias oficiales y estructuras no tan formales de la Unión. En particular se enfocará sobre la capacidad de la Oficina Regional de integrar las iniciativas, ideas y propuestas de la membresía en el programa regional, el papel que ha jugado en proporcionar apoyo técnico a los miembros, y sus habilidades de fortalecer la capacidad de los miembros para realizar una acción conservacionista. Esto incluirá la identificación y el análisis de las causas de aquellas áreas en que la UICN-SUR no ha podido responder adecuadamente a las expectativas de los miembros, con miras a poder recomendar como llenar esos vacíos.

Como la oficina funciona en el contexto de las políticas, directrices y programas generales de la UICN, además de la realidad de la región suramericana y de la membresía regional, también se incluirá un análisis de la Sede, el Consejo, la membresía y otras instancias de la Unión en relación con las capacidades y acciones de la Oficina Regional.

En cuanto al apoyo de la Oficina Regional hacia los miembros y los enlaces con las Comisiones y Programas Temáticos y otras instancias de la Unión en la región, debido a que varios de esos temas serán presentados y analizados en secciones posteriores del informe, se presentará en esta sección sólo ciertos temas y ejemplos de esas acciones para el análisis. Esos últimos temas incluyen: comités nacionales y Comité Regional de los Miembros; programas nacionales; programa trienal y planes de trabajo anuales; reuniones regionales de los miembros; estructura organizativa de la Oficina Regional; desarrollo y ejecución de proyectos en la región; eficacia de los enlaces entre la Oficina Regional y la Sede para proveer el apoyo técnico y de políticas y directrices de esta última a la región.

No se pretende en esta sección presentar un resumen de todas las actividades de la Oficina Regional en cada una de sus líneas principales de acción. Esos detalles se encuentran en la documentación revisada; se presentarán solamente ejemplos seleccionados que son ilustrativos para el análisis crítico y por razones de espacio.

##### 4.1.2.2 Apoyo directo a los miembros a través de las comisiones, programas temáticos y otras instancias de la UICN

###### a. Fortalecimiento de los miembros

El Programa de Fortalecimiento Institucional fue comenzado durante el primer trimestre de 1993, con una becaria venezolana del Programa de Pasantías encargada de tal trabajo. En agosto se terminó la fase diagnóstico del Ecuador y luego se procedió con el mismo trabajo en Venezuela hasta octubre. Durante octubre y noviembre de 1993 la Oficina Regional (el Representante Regional) revisó en detalle los primeros borradores y devolvió los mismos al profesional indicado (en Venezuela). Sin embargo, hasta marzo de 1994, no se había devuelto la versión final de los diagnósticos a la UICN-SUR. Existe clara frustración entre los miembros ecuatorianos por querer ver un avance más rápido de este proceso: lo mismo está empezando a desarrollarse en Venezuela. Además de terminar con la primera fase lo más rápido posible, queda por entrar en las fases de planificación estratégica y búsqueda de apoyo entre las varias instancias de la UICN, donantes, y la misma membresía, para luego proceder a la ejecución de tal plan.

En las entrevistas realizadas, casi todos los países insistieron en la necesidad de realizar un diagnóstico muy detallado y claro sobre la evolución y habilidades de cada miembro, para poder conocer sus necesidades de fortalecimiento y posibilidades de compartir capacidades instaladas. Algunos mencionaron que como punto de partida se debe rescatar la información inicial recabada sobre los miembros en la Reunión Regional de Santa Marta, lo cual parece nunca fue procesada, o, por lo menos, dicen desconocer de los resultados de ese esfuerzo.

b. Comisiones y Programas Temáticos

El avance más sustancial se ha dado con la realización de una serie de talleres y actividades relacionadas al manejo y desarrollo sustentable de humedales en varios de los países de la región. Sin embargo ese buen esfuerzo ha sido parcialmente mermado por falta de continuidad: el especialista en humedales de la UICN-SUR quedó en el puesto por solamente un año (1992 - abril de 1993; su salida se debió aparentemente a razones profesionales y personales y desde el segundo trimestre de 1993 se está buscando un reemplazo.

La UICN-SUR también ha realizado esfuerzos por vincularse a las Comisiones, en particular a la CNPPA (CPNAP) y la SSC. Después de casi un año de esfuerzo se logró a finales de 1993 reclutar un especialista en áreas protegidas y conservación y uso sustentable de vida silvestre, para cubrir esos campos y servir como coordinador del Programa de Coordinación para la región de las Comisiones de Supervivencia de Especies (SSC) y de Parques Nacionales y Áreas Protegidas (CNPPA). Se ha empezado un proceso de promover una acción más dinámica y participativa de la red de voluntarios en la región, tanto en el diseño como en la ejecución del programa de ambas comisiones, en coordinación con los respectivos "Chairmen", los "Vice-Chairmen" regionales, la Sede y la membresía. La UICN-SUR sirvió como anfitrión de la única reunión mantenida por el Comité Directivo ("Steering Committee") de la CNPPA para la región, llevado a cabo luego del IV Congreso Mundial de Áreas Protegidas en Caracas a principios de 1992. También se realizaron dos evaluaciones técnicas para el Comité Técnico de Sitios de Patrimonio Mundial (UNESCO/UICN) para el Parque Nacional Sangay y la Reserva de Recursos Marinos de Galápagos, ambos en Ecuador.

La UICN-SUR apoyó dos actividades de la Comisión de Derecho Ambiental. La Comisión, en coordinación con su "Vice-Chairman" regional organizó el I Congreso Latinoamericano de Derecho Ambiental (septiembre de 1993 en La Paz, Bolivia). También se organizó el I Taller Suramericano sobre la Convención de Biodiversidad, el cual se realizó en Quito en noviembre de 1993 con el apoyo técnico del Centro de Derecho Ambiental de la UICN.

La Oficina Regional apoyó algunas actividades de la Comisión de Estrategias Ambientales y Planificación. La Comisión organizó el I Taller Latinoamericano de Estrategias de Conservación (Panamá, julio de 1993). Como resultados del taller, se formó la Red Suramericana para el Desarrollo Sustentable para permitir un intercambio fluido y permanente de las diversas experiencias de estrategias de conservación que se están implementando en la región. Se está preparando un diagnóstico regional sobre estrategias para la sustentabilidad.

El Programa de Conservación de Bosques no ha podido avanzar mucho, excepto en el sentido de la realización de ciertos proyectos específicos, especialmente en Bolivia y Ecuador (véase sección 4.6). También se realizaron dos talleres sobre reservas extractivas en Amacayacu, Colombia y Manaus, Brasil. El problema en el caso de este programa temático ha sido la ausencia de un especialista para América del Sur a pesar de casi dos años de esfuerzo en tratar de reclutar uno. Esto ha sido debido a una variedad de factores, en parte fuera del control de la UICN-SUR. El problema actual es la falta de financiamiento para tal puesto.

La UICN-SUR ha efectuado una amplia consulta a todos los integrantes suramericanos de las comisiones de la UICN, a través de encuestas, acerca de las actividades y expectativas de los mismos en cuanto a la región y sus respectivos países. Están en proceso de analizar esa información. Sin embargo, en base a las entrevistas se puede decir que, excepto algunos casos, hay muy poca integración entre los integrantes de las comisiones y los comités nacionales y los miembros. Muchos miembros indicaron tener casi ninguna información en cuanto a los integrantes de las comisiones en la región, ni quienes son en sus propios países. Muchos miembros de la UICN y varios integrantes de las comisiones enfatizaron esa falta de información, coordinación y colaboración directa, lo cual afecta la posibilidad de aprovechar y fortalecer las capacidades existentes en la región. A pesar de los comentarios de estos miembros, hay que reconocer que la UICN-SUR, con la intención de que el rol y las actividades de las Comisiones fueran más conocidos entre la membresía, preparó un dossier sobre las seis Comisiones, el cual fue consultado con todos los Coordinadores ("Chairpersons") de las Comisiones, y luego distribuido a todos los miembros e integrantes de las Comisiones en América del Sur.

El proceso de reclutamiento de especialistas técnicas para los puestos claves en relación con las comisiones, programas temáticos y otras líneas principales de acción de la UICN-SUR parece ser correcto en el sentido que incluye una amplia difusión entre la membresía de los avisos sobre esas ofertas de puestos, así como cierto nivel de consulta con los miembros sobre los candidatos potenciales durante la fase de evaluación de los aplicantes.

c. Servicios a la membresía

Se ha coordinado un número notable de asesorías técnicas en los países en respuesta a solicitudes de los miembros, especialmente en el campo de los EIA. La UICN-SUR ha funcionado como enlace entre los miembros y la unidad de Servicios de Conservación de la Sede. En general esos estudios han sido muy buenos, han servido para producir impactos notables en los países, y la coordinación y facilitación por parte de la UICN-SUR ha sido muy eficaz y eficiente. Ejemplos son:

- 1) Evaluación del impacto ambiental y recomendaciones sobre la pesca de pepinós del mar y el manejo de la Reserva de Recursos Marinos en las Islas Galápagos, Ecuador;
- 2) Evaluación sobre una carretera petrolera dentro de un parque nacional en la Amazonía ecuatoriana.
- 3) Se está discutiendo con el BID una evaluación independiente del EIA que se realizaría próximamente sobre el Proyecto Hidrovía (cuencas de los ríos Paraná y Paraguay).

También se realizaron dos actividades de capacitación sobre metodologías y técnicas de estudios de impacto ambiental en Bolivia y Perú, organizados por la UICN-SUR a solicitud de esos países.

El proceso de la elaboración de la Estrategia de Conservación para los Bosques de la Sierra Nevada de Santa Marta en Colombia, ha sido incorporado dentro de un programa de monitoreo y evaluación que el Servicio de Estrategias de la UICN (Sede) está implementando en coordinación con la Oficina Regional. Finalmente, este proceso parece estar en marcha en forma adecuada, después de varios meses de falta de un acuerdo claro sobre conceptos básicos y operaciones prácticas entre la Sede, la UICN-SUR y la Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta.

d. Programa de Pasantías

Este programa empezó a principios de 1993 con la membresía regional. Los becarios trabajan en la Oficina Regional sobre proyectos o actividades técnicas específicas. Hasta ahora han recibido a dos becarias, una de Fundación PROVITA de Venezuela y otra de la Fundación Ambiente y Recursos Naturales (FARN) de Argentina. A pesar de pequeñas dificultades, el Programa parece funcionar exitosamente y se está planificando seguir con él.

e. Redes

Se han creado tres redes regionales que están recibiendo apoyo de la UICN-SUR y la Sede. La Red Latinoamericana de Legislación Ambiental está en pleno desarrollo gracias a las dos reuniones regionales indicadas en sección 4.2.2.1.b (realizadas durante 1993) y un programa activo de colaboración con el Centro de Derecho Ambiental de la UICN en Bonn, con el apoyo de la UICN-SUR.

La Red de Educación Ambiental ha editado dos números de un boletín regional con el objetivo de recibir y difundir las experiencias y iniciativas que los miembros realizan en ese campo. Tiene un financiamiento inicial de US\$ 7,000 de la Comisión de Educación Ambiental y Comunicación. Hay preocupación entre los miembros porque el boletín ha sido algo genérico, vago en sus artículos y por el enfoque disperso de la Red. Se están organizando un taller para 1994 para tratar de definir mejor su enfoque.

La Red Suramericana para el Desarrollo Sustentable sigue con el proceso de identificación, recopilación y conformación de una base de datos sobre proyectos de conservación y desarrollo sustentable. Tiene un fondo de US\$ 10,000 del PDF de la UICN y está en el proceso de revisar y afinar sus enfoques y acciones.

f. Comunicaciones

Desde la apertura de la Oficina Regional, el Representante Regional/Director de UICN-SUR ha visitado cada país por lo menos una vez, para reuniones y coordinación con los miembros nacionales. En la mayoría de casos han habido por lo menos dos visitas y en ciertos países (Argentina, Bolivia y Ecuador), mucho más visitas; muchos miembros sienten que ha existido notablemente más atención a ciertos países que otros. En suma general, los miembros desean visitas mucho más frecuentes y balanceados entre los países, por parte del Director y personal profesional de la UICN-SUR. Este aspecto ha sufrido notablemente debido a la casi total ausencia de personal profesional en la UICN-SUR durante estos dos años, excepto el Director de la Oficina Regional, el especialista en humedales por un año y más recientemente el especialista en áreas protegidas y vida silvestre.

En cuanto a comunicaciones escritas, los miembros en números notables mencionaron tres problemas principales:

- 1) Muchos dicen que reciben cantidades muy grandes de documentos desde el Secretariado, especialmente desde la Sede; en general esto es bueno, pero es imposible leer y revisar tanta información. Necesitan resúmenes sintéticos de la información.
- 2) Muchos otros dicen que no reciben suficiente información de la UICN-SUR sobre los temas y actividades de interés sobresaliente para la región.
- 3) Muchos, particularmente -pero no exclusivamente- de los países menos visitados, indicaron que han recibido ninguna o poca respuesta a sus comunicaciones, propuestas de proyectos y otras solicitudes. Sienten que unos 3 a 4 países están recibiendo la mayoría de la atención.

La UICN-SUR definitivamente recibe una cantidad altísima de comunicaciones, especialmente de perfiles y propuestas de proyectos, talleres y similares, además de cartas, mensajes por fax, correo electrónico y otra correspondencia similar. La UICN-SUR trata de canalizar estas propuestas y perfiles a fuentes apropiados de apoyo siempre que puede. Sin embargo, se pierde el hilo de seguimiento de muchas de las propuestas y perfiles y una porción de la correspondencia queda no contestada, debido al volumen tan alto. El número de interlocutores con quienes la UICN-SUR interactúa es muy grande: solo en el caso de la membresía hay más que 100 miembros, muchos de los cuales tienen 2 a 3 interlocutores cada uno. Este problema es exacerbado por las limitaciones severas de disponibilidad de personal profesional que ha tenido la Oficina Regional hasta ahora.

El boletín regional del PROGSUR acordado en las últimas reuniones regionales de los miembros y del Comité Regional, no ha sido publicado y distribuido, aunque el borrador del primer número ha estado listo desde hace unos ocho meses por lo menos. El Director de UICN-SUR explica esta situación como resultado de una falta de personal para darle seguimiento, especialmente de no haber tenido un coordinador o jefe profesional de la Unidad de Membresía en la Oficina Regional (han habido igualmente problemas de reclutamiento).

Se están discutiendo en la UICN-SUR y el Comité Regional las posibilidades de un sistema de correo electrónico entre la UICN-SUR, los comités nacionales y los miembros, así como la elaboración de un folleto para la membresía, sobre que es la UICN y como funcionan sus varias instancias.

#### 4.1.2.3 Análisis y conclusiones específicas

A través del proceso de los últimos cuatro años, los miembros han tenido un número notable de expectativas de su participación en la UICN: apoyo financiero y técnico para sus programas y proyectos; más prestigio; fortalecimiento institucional; capacitación técnica; y, apoyo para proyectos de envergadura regional en sub-regiones prioritarias.

La realidad del proceso desde el encuentro de Chorlaví hasta la presente es que las expectativas de los miembros y la respuesta del Secretariado, particularmente de la Oficina Regional, han sido muy divergentes. Esto ha llegado a un punto de casi crisis (o por lo menos una mini-crisis creciente) caracterizada por una creciente falta de confianza entre la membresía y la rama ejecutiva de la UICN (la Oficina Regional y la Sede, particularmente el primero):

- a. Los miembros en buena parte sienten que la Oficina Regional ha demostrado capacidad muy limitada en apoyarlos y que desde la Sede ha existido cierta incapacidad de apoyarles y hasta cierta renuncia de trabajar con la membresía ("modus operandi" reactivo no proactivo y positivo).
- b. En general muchos miembros sienten que han estado trabajando voluntariamente (gratuitamente) para la Unión desde la reunión de Chorlaví, con poco o sin reconocimiento. La Oficina Regional parece tener una estructura bastante buena y realiza ciertas actividades con los miembros, pero son consideradas insuficientes por la mayoría. Sienten que la Oficina Regional requiere de los comités nacionales y los miembros una cantidad creciente de trabajo, pero que ofrece poco respuesta en cambio.
- c. Muchos miembros sienten que hasta la Reunión Regional de Santa Marta hubo un marcado entusiasmo y disponibilidad de la membresía para trabajar en conjunto con la rama ejecutiva para forjar un programa regional efectivo de la Unión. Pero, desde la Reunión Regional de Paraty el entusiasmo ha ido gradualmente bajando, lo cual produce una frustración creciente.

La creciente crisis de confianza tiene otros componentes que son críticos en el contexto del proceso experimental que ha estado ocurriendo en la Unión en general y la región en particular. Hay que entender estos componentes para realmente comprender el proceso dinámico, las causas de la crisis de confianza y así, poder buscar como reorientar el proceso en bien de todos que conforman la Unión:

- a. Muchos miembros sienten que América del Sur sigue siendo de baja prioridad para el Secretariado (Sede). Esta situación tiene su origen en factores históricos, culturales y de idioma, y la propia cultura institucional de la Unión, los cuales todavía parecen estar operando en parte, aunque menos que antes. Parece ser justo decir que, filosóficamente, la región no es de baja prioridad para la Sede. El problema es que en la práctica sigue siendo algo así, por ejemplo en términos de fondos, cantidad de personal disponible para la región, y tiempo y visitas dedicados a ella por el Director General y muchos otros oficiales de la Sede. Una de las causas fundamentales es que más del 50% del presupuesto de la UICN proviene de agencias bilaterales y multilaterales que financian proyectos con los miembros, siendo hasta ahora África y Asia donde hay más fondos disponibles.

El Secretariado ha estado tratando de cambiar esa realidad desde la 18a Asamblea General en Australia, para poner la nueva filosofía en práctica. El proceso experimental en América del Sur de los últimos cuatro años es una clara indicación de esto.

- b. Desde el punto de vista de la Sede (específicamente la División de Asuntos Regionales), una parte del problema de poner la nueva filosofía en práctica ha sido que la Oficina Regional no ha progresado tanto como se esperaba. Se percibe que la habilidad de la UICN-SUR para desarrollar un programa más claro y preciso y de articular más efectivamente las necesidades de la región y los miembros con la Sede, no ha sido adecuada. La UICN-SUR por una parte parece haber estado esperando demasiado de la Sede en guiar la conceptualización, diseño y ejecución de sus programas y planes, en vez de generarlos y solicitar su revisión crítica por parte de la Sede. Además, la División de Administración ("Management") de la Sede no se ha sentido del todo cómoda en sus relaciones de trabajo con la UICN-SUR, particularmente en cuanto a la forma de tomar decisiones y en la atención que consideran necesaria para seguir los procedimientos administrativos.
- c. Por el otro lado, parece que la Sede no ha podido proporcionar en muchos casos las políticas, directrices y reglas claras necesarias a la Oficina Regional durante este proceso experimental. Esto se debe a problemas estructurales y organizativos, y a la situación cambiante en la misma Sede (véase "e." abajo).
- d. El resultado de esta situación es otro problema de confianza, en este caso bi-direccional: entre la Sede y la Oficina Regional. Específicamente esta falta de confianza se da entre las Divisiones de Asuntos Regionales y de Administración ("Management") y la UICN-SUR (la Dirección).
- e. Entre los problemas estructurales y la situación cambiante -y no muy estable- en la Sede, que han propiciado en parte esta desconfianza, es importante reconocer:
  - 1) Los conceptos y la puesta en práctica de la *descentralización* y la *regionalización* han estado en un proceso de evolución, con poco enfoque y claridad a nivel institucional hasta que empezó el proceso de planificación estratégica en 1992.



- 2) Igualmente, la evolución de los conceptos y el proceso práctico experimental de "trabajar más estrechamente y a través de los miembros" tampoco ha tenido mucha claridad y operatividad hasta recientemente en 1993, con el desarrollo de la planificación estratégica.
  - 3) La Oficina de Coordinación para América Latina nunca tuvo una clara definición de su rol de enlace entre la UICN-SUR y las instancias más altas en la Sede; el Representante Regional dependía directamente del Director General y el oficial de la Oficina de Coordinación no jugó un papel claro, sino de apoyo no viene definido.
  - 4) Después de la creación de la División de Asuntos Regionales (RAD), al eliminarse la División de Operaciones de Campo, hubo una demora de casi dos años para llenar el puesto de Director RAD, dejando un vacío frente a las oficinas regionales y nacionales hasta principios de 1993.
  - 5) La combinación de esta situación de evolución, los vacíos en la Sede y la tendencia en la UICN-SUR de esperar guías y directrices de la misma Sede, no ha ayudado a limar las tendencias "naturales" entre oficinas muy distantes de caer en desconfianzas entre instancias.
- f. Hasta cierto punto, una falta de confianza similar existe desde la membresía hacia el Consejo; en el fondo, parece ser un caso de falta de transparencia en la transmisión de las decisiones del Consejo hacia los miembros y algunas otras instancias de la Unión, a través del Secretariado.
  - g. El hecho de que el puesto del Director de la Oficina Regional fue llenado en 1991, sin un proceso de reclutamiento suficientemente amplio y claro en la región, creó desde el principio de la formación de la UICN-SUR, una cierta desconfianza en la membresía hacia el Secretariado.
  - h. La realidad de los miembros es otro factor muy crítico para el proceso que se viene experimentado:
    - 1) El espectro de miembros es muy amplio, desde organizaciones no gubernamentales (ONGs) locales y pequeñas, hasta ONGs nacionales grandes, muy importantes agencias gubernamentales y estados miembros. Igualmente, el espectro de experiencia, trayectorias demostradas, capacidades y necesidades de los miembros es extremadamente variable; van desde muy experimentadas y fuertes hasta muchas que apenas están en el proceso de definir sus propósitos, con poca experiencia, trayectoria y muy limitada capacidad de ejecución.
    - 2) Su membresía en la UICN es sólo una de las otras tantas responsabilidades de cada miembro y en muchos casos una de las menos prioritarias. Como toda organización conservacionista, los miembros tienden a tener agendas muy llenas o hasta sobrecargadas. Estos factores afectan el tiempo que pueden poner en actividades como parte de una Unión, incluyendo tiempo para revisar documentación y comunicaciones.
    - 3) Parece probable que (una de las motivaciones principales) que lleva a los miembros más fuertes en términos de experiencia, capacidad, etc, a unirse a la Unión es la búsqueda de prestigio. Al contrario, los menos experimentados y con limitada capacidad, probablemente tienden a unirse a la UICN con la esperanza de obtener fortalecimiento substancial mediante apoyo financiero y técnico.
    - 4) La amplia heterogeneidad entre miembros en los países significa que hay mucha variabilidad dentro de la membresía en cuanto a sus objetivos, líneas programáticas principales, necesidades primordiales, y visiones individuales de las necesidades de acción conservacionista y de desarrollo sustentable en sus países y de lo que esperan de la UICN en ese contexto. Esto se

vuelve aún más complicado en casi todos los países, y hay que ser franco, debido a razones históricas, de enfoques diferentes y por la existencia de celos inter-institucionales y hasta personales entre miembros. En ese contexto real no es nada fácil forjar un proceso para ponerse de acuerdo sobre las necesidades principales de conservación y desarrollo sustentable de cada país, planificando programas y acciones futuros realmente en conjunto -colectivos- para enfrentar esas necesidades nacionales sobresalientes, y no sólo reunirse para conversar sobre coordinación organizativa y necesidades comunes muy genéricas o generales.

Esta situación es totalmente "normal" y era de esperar; por lo tanto, los procesos de los comités nacionales y programas nacionales serán lentos y tomarán bastante tiempo y esfuerzo para hacerlos funcionar en forma realmente integrada o colectivista, y no solamente como colecciones dispersas de deseos y actividades de los miembros de cada país. En ese contexto real, el liderazgo y asesoría del Secretariado, principalmente a través de la UICN-SUR, no ha sido y no será fácil de integrar a los procesos; requerirá mucha sensibilidad, paciencia, madurez y dedicación de todos.

- 5) Parece que muchos miembros no conocen o no entienden bien los estatutos de la UICN, y tampoco la estructura y forma de funcionar de la organización. Por ejemplo, parece que hay mucha confusión sobre la diferencia que existe entre las estructuras y funciones de las instancias de gobierno ("governance") de la Unión (miembros, Asamblea General, Consejo) y las de las instancias ejecutivas (Director General; Secretariado, incluyendo oficinas regionales y nacionales). En cualquier organización en la cual no se entienden y respetan las funciones diferentes de esas dos ramas, el resultado inevitable es confusión, ineficiencia, falta de eficacia y eventualmente ruptura y disolución.
- 6) También hay que reconocer que existe cierta tensión y dualidad en los "mensajes" presentados por la membresía a la UICN-SUR y la Sede, en cuanto a la intervención deseada (influencia, participación en decisiones) del Secretariado en procesos como los encuentros regionales (especialmente las resoluciones), los programas nacionales y los comités nacionales. Por un lado, parece que los miembros desean una mínima intervención ("interferencia"?) del Secretariado, pero por el otro lado, están solicitando niveles muy altos de asesoría y apoyo para esos procesos. Falta definir mucho más claramente a nivel conceptual, pero también a nivel operativo, que desean todos para el bienestar y progreso de la Unión como un todo y, a la vez, de sus diferentes instancias. Deben ser procesos con compromisos mutuos y mucho énfasis en responsabilidades compartidas, no tanto en derechos y beneficios individualistas.
- 7) Todos estos factores tienden a conllevar a la creación de falsas expectativas entre los miembros y a malentendidos y tensiones entre ellos y la Sede y la Oficina Regional, especialmente el último como representante del Secretariado.

Muchos miembros expresaron su preocupación sobre el crecimiento tan rápido de la membresía sin un incremento en la correspondiente capacidad del Secretariado, especialmente a través de la Oficina Regional, para poder proporcionar los servicios adecuados que esta tendencia demandará. Se sugirió que se examinen los criterios y procedimientos para calificar candidatos a la membresía, con el objetivo de controlar mejor ese crecimiento. Algunos también cuestionaron la política generalizada en los últimos años, de la rama ejecutiva (Sede y Oficina Regional), de reclutamiento agresivo de nuevos miembros.

Es importante reconocer que hay tres notables peligros interrelacionados que tal rápido crecimiento rápido lleva consigo:

- El crecimiento rápido normalmente crea la impresión inicial de un progreso notable, pero casi siempre no es un incremento en términos de progreso real, si no existen las bases técnicas y administrativas para sostenerlo.
- Las expectativas de los miembros en general, y especialmente los nuevos, generalmente incrementan mucho más rápido que la capacidad de la organización para poder satisfacerlas.
- Tal crecimiento, sin el correspondiente incremento en la capacidad de proporcionar servicios y llenar las expectativas, produce la imposibilidad de un adecuado cumplimiento de parte de la rama ejecutiva de una organización, la correspondiente desilusión de la membresía y eventualmente, colapsos rápidos (véase, por lo menos en parte, el caso del Programa de la UICN en América Central y la ORCA).

La UICN-SUR señala que desde hace algunos meses, ya no está reclutando activamente potenciales miembros limitándose a proporcionar información sobre la membresía en respuesta a solicitudes de organizaciones.

Las crisis de confianza siguen creciendo. Son bi-direccionales y muy marcadas entre la membresía y la Oficina Regional, entre la Sede y la Oficina Regional, y hasta cierto punto, entre la membresía y la Sede. Será imprescindible retomar el proceso original para tratar de desarrollar la confianza mutua otra vez. Si no se procede de esta manera, las operaciones de la Unión en América del Sur serán cada vez más difíciles y tenderán a una ruptura parcial o total.

La capacidad técnica de la Oficina Regional (y la Sede) para responder a las demandas de la membresía en cuanto a fortalecimiento institucional, capacitación, y apoyo en la búsqueda de ayuda financiera y técnica, así como para proporcionar orientación y liderazgo en el complicado proceso que está experimentando la Unión en América del Sur ha sido muy limitada durante esta primera fase. Los problemas de encontrar especialistas que coordinen las áreas técnicas relacionadas con las Comisiones y Programas Temáticos y que den funcionalidad al área de Membresía, resultaron en que durante toda su historia la UICN-SUR ha tenido sólo uno y a veces dos profesionales, incluyendo al Director/Representante Regional. La UICN-SUR ha desarrollado una estructura bastante completa de personal de apoyo y de nivel técnico medio, pero con una tremenda limitación de personal de nivel profesional. Consecuentemente, esto ha resultado en la poca capacidad para asesorar a los miembros e interactuar en forma fluida y regular con ellos y sus comités nacionales, especialmente a través de visitas frecuentes y balanceadas a todos los países. La forma de actuar de la UICN-SUR (y de la Sede, dada su distancia y limitaciones) ha sido en buena parte reactiva, no actuando proactivamente como orientador y líder del proceso suramericano.

Para la próxima fase, la UICN-SUR tendrá que fortalecer substancialmente el cuerpo técnico en ciertas áreas críticas para poder cumplir con sus funciones de guiar el proceso en la región, incluyendo: *planificación estratégica* (Programas Nacionales, Programa Trienal Regional y Planes Operativos/de Trabajo Anuales); consecución de apoyo financiero y técnico (identificación y cultivo de relaciones con donantes, preparación de perfiles y propuestas eficaces, así como estrategias financieras); organización estructural, administración y liderazgo de organizaciones; y algunos campos técnicos sobresalientes como bosques naturales y humedales. Es muy dudoso que la UICN-SUR tendrá un presupuesto adecuado para cubrir cada una de estas áreas de especialización con un profesional, dada su historia,

el financiamiento actual disponible y las probabilidades que los donantes mayores de la UICN puedan cubrirlos. Además, en términos de los objetivos de fortalecimiento institucional de los miembros, no sería saludable para la UICN-SUR y la membresía regional concentrar tantos especialistas en la Oficina Regional, aunque (sus bases de operación) estuvieran distribuidas en los diversos países de la región. La solución podría ser de tener unos tres a cuatro especialistas en total, incluyendo el Director de la UICN-SUR, quien puede cubrir esas áreas entre ellos. Esto implicaría que tendrán que ser especialistas con amplia experiencia y muy altas calificaciones, lo cual significará que la UICN deberá ofrecer salarios y otras condiciones competitivas. Para complementar a ese grupo de especialistas la UICN-SUR debería tener la posibilidad de contratar los servicios de asesores/consultores, aprovechando especialmente la capacidad existente en la región.

Igualmente, la UICN-SUR tiene que asegurar que las funciones del área de membresía estén bien cubiertas. Si esto implica o no un profesional encargado de una unidad llamada "oficina o programa de Membresía" queda por ser analizado: lo que hay que asegurar es que esas funciones estén apropiadamente atendidas, sea como sea.

Las dificultades de reclutamiento de profesionales experimentadas, parecen tener dos causas interrelacionadas:

- a. Los perfiles o capacidades requeridas: no son puestos para realizar proyectos específicos, más bien para apoyar el fortalecimiento de la acción de los miembros a través de varios mecanismos; no ha sido fácil encontrar profesionales disponibles con tales características.
- b. Los salarios y condiciones de trabajo ofrecidos por la UICN en comparación con la mayoría de los otros organismos internacionales, multilaterales y bilaterales.  
Se ha estado buscando personal de capacidad "senior", pero ofreciendo condiciones para personal "junior".

En términos de comunicación, el boletín regional y correo electrónico podrán ayudar parcialmente. Hay que reconocer que los miembros, la Oficina Regional y otros involucrados, seguirán con limitaciones de tiempo para revisar documentos y correspondencia. No hay y no habrá un sustituto adecuado para las visitas frecuentes desde la Oficina Regional a todos los países de la región. Debería ser factible que el equipo de 3-4 profesionales, incluyendo el Director de la Oficina Regional cubra bien esas funciones (véase párrafos anteriores en esta sección).

Hay que buscar mecanismos para involucrar activamente a los integrantes de las redes de voluntarios (Comisiones y Redes) de la región en el trabajo de los miembros. La mejor manera parece ser a través de los comités nacionales. En unos pocos países los integrantes de estas redes ya son miembros de los comités nacionales o en todo caso se les invita a las reuniones de los comités. La UICN-SUR podría ayudar ese proceso a través de compartir con los comités nacionales su banco de datos sobre la membresía de las comisiones, así como promover el involucramiento de sus integrantes en proyectos nacionales y regionales que forman parte de los programas nacionales.

Las redes de Educación Ambiental y de Desarrollo Sostenible (RED-SUR) deberían ser reexaminadas para determinar como podrían ser fortalecidas.

#### 4.2 Evaluación del papel actual y potencial de la UICN-SUR en dar seguimiento a los resultados de las reuniones regionales y en apoyar a los comités nacionales

##### 4.2.1 Seguimiento a los resultados de las reuniones regionales

Se detecta claramente un gradual cambio en la visión y actitud de la membresía a través de la realización de los diferentes encuentros y reuniones de los miembros y del Comité Regional, en la medida que la realidad presentada por el personal de la rama ejecutiva de la UICN (principalmente el de la Oficina Regional pero también de la Sede) cambió.

A pesar que actualmente prevalece una cierta frustración por el no seguimiento en buena parte de las decisiones y recomendaciones acordadas en esos encuentros y reuniones, se deberán considerar los siguientes puntos sobresalientes:

- a. Las decisiones y recomendaciones acordadas a las cuales si se respondió:
  - 1) Fue creada la Oficina Regional con base en Quito;
  - 2) Hubo continuidad en el proceso de reuniones de los miembros y de su Comité Regional;
  - 3) Fueron desarrollados algunos proyectos con algunos miembros, especialmente en los países más próximos a la Oficina Regional;
  - 4) Están siendo desarrollados algunos programas nacionales, especialmente en aquellos países donde hubo apoyo financiero de la UICN.
  
- b. Los principales problemas encontrados respecto al seguimiento de las decisiones y recomendaciones son:
  - 1) La UICN-SUR no tiene ni cerca la capacidad necesaria para dar respuesta a todo lo solicitado; además, hasta hace pocos meses tenía muy poca capacidad técnica de cualquier índole y todavía sigue bastante débil frente la creciente demanda de apoyo y servicios que hace la membresía;
  - 2) Existen muchos casos de actividades iniciadas, las cuales luego fueron abandonados, postergados o no han recibido el seguimiento necesario;
  - 3) Excepto en ciertos casos, parece que no hay mucho conocimiento en la Oficina Regional de las capacidades y los programas o actividades de los miembros;
  - 4) Los que proponen o solicitan programas, proyectos y actividades (los miembros) deberían de asumir una parte notable de la responsabilidad para la realización de sus propias propuestas y peticiones, lo cual no ha sido la forma de actuar en muchos casos.
  
- c. Algunos de los asuntos más críticos para resolver la problemática parecen ser:
  - 1) La resolución rápida y definitiva del apoyo a los comités nacionales; este parece ser el problema principal para que se pueda dar más continuidad, con la participación de los miembros, a todo lo decidido en las diversas reuniones de los miembros y del Comité Regional.
  - 2) La existencia en el proceso alguien o una estructura institucional que este permanentemente encargado de implementar las decisiones de esos encuentros. Si esto será una persona encargada del seguimiento con la membresía o una estructura organizada, con dichas funciones distribuidas entre varias personas en la Oficina Regional, queda para un análisis posterior como parte de la planificación estratégica del Programa para América del Sur de la UICN.

- 3) La necesidad de un diagnóstico de la evolución, habilidades, debilidades, necesidades y potencial de los miembros en cada país; este diagnóstico podría formar parte del proceso de preparación e implementación de los programas nacionales de la UICN. Un examen crítico de estos procesos de formulación de programas nacionales llevados a cabo en Argentina, Brasil y Bolivia, así como de los diagnósticos de la membresía en Ecuador y Venezuela, podrían ayudar a elucidar el montaje de esos procesos.
- 4) El fortalecer a la Oficina Regional con personal técnico que pueda dar los servicios necesarios y apoyar el fortalecimiento de los miembros y los comités nacionales; esto requiere de un proceso de análisis y planificación estratégica.
- 5) El retomar enfoques amplios para garantizar que la UICN responda de forma plena a su potencialidad y responsabilidad en el continente. Parece que las decisiones y recomendaciones del encuentro de Chorlaví son las que con mayor amplitud dieron respuesta a las necesidades del continente; después, debido a varias razones estas se fueron limitando cada vez más.

#### 4.2.2 Breve historia del desarrollo de los comités nacionales

El primer comité nacional se conformó en Brasil en 1989, antes del primer encuentro de miembros. Después de la reunión regional de Chorlaví en abril de 1990, se fueron formando varios otros en forma relativamente rápida. Siete países ya tienen tales comités y todos los otros dicen querer formarlos dentro de la brevedad posible, una vez que tengan suficientes miembros a nivel nacional.

La formación de los comités nacionales parece ser una clara manifestación del deseo de los miembros de la UICN de organizarse y trabajar para que la UICN tenga un impacto más profundo y amplio en la región. También, la gran mayoría de los miembros ven a esos comités como su instrumento de trabajo dentro de la Unión y su representante frente a la rama ejecutiva (Oficina Regional y Sede).

En teoría, los comités nacionales (y el Comité Regional en su lugar por razones operativas) deberían ser el canal de contacto más elevado y productivo en las relaciones entre el Secretariado (la Sede y la Oficina Regional) y los miembros. Esta claro que una de las finalidades principales que los miembros esperan es un fortalecimiento de sus capacidades individuales y en conjunto, y ven a los comités nacionales como la herramienta para conseguir eso dada la actual estructura y "modus operandi" de la Unión. Finalmente, la Reunión Regional de Chorlaví inició un proceso interpretado como claramente participativo, en que todos y cada una de las partes de la Unión debería contribuir con lo mejor de su capacidad para el logro de objetivos comunes.

Casi todos los miembros de la región señalaron al fortalecimiento de los comités nacionales para que sean más efectivos, como uno de los principales apoyos que desean de la Oficina Regional. Sin embargo, hay cierta variación en cuanto a como se entiende en los diferentes países el apoyo esperado de la Oficina Regional. La gama va desde países donde la membresía nacional considera que ellos deberán ser los responsables de buscar sus propios mecanismos de financiamiento y funcionamiento de su comité nacional, hasta otros donde esperan recibir de la UICN (Oficina Regional) los fondos necesarios para tal proceso, es decir, que no podrán realmente iniciar el proceso sin tal apoyo. De todas maneras, la gran mayoría de los países han dejado muy claro que consideran que un apoyo financiero, por lo menos parcial, para posibilitar el funcionamiento de los comités nacionales, será imprescindible en la fase inicial de su desarrollo. Hay un reconocimiento explícito general entre los países que tal apoyo financiero debería ser lo mínimo necesario y sólo por un período inicial (evitando convertirse en una dependencia regular) y que los comités tendrán que desarrollar su propia capacidad financiera, técnica y administrativa en forma relativamente rápida. Además, la mayoría de los miembros están de acuerdo en que las "secretarías ejecutivas" de los comités nacionales deberán ser entidades pequeñas,

coordinadoras, no burocráticas, y basadas generalmente en el trabajo voluntario de la membresía de cada país.

Durante las encuestas y entrevistas muy pocos miembros a nivel de toda la región mencionaron la necesidad o no de apoyo técnico para los comités nacionales (p.e. asesoría para un proceso de planificación estratégica). [Nota: si fue mencionado mucho en cuanto a miembros individuales, pero no en términos de los comités nacionales]. Parece que no ha habido mucha consideración y discusión explícita de esa necesidad, como una función de la Oficina Regional. Tampoco existen indicadores de que ese aspecto ha recibido mucha consideración de la misma Oficina Regional. Los pocos que mencionaron esa necesidad indicaron que lo que desean de la Oficina Regional (y la Sede en parte) es apoyo técnico para el desarrollo de los programas nacionales, para la definición de posibles planes y proyectos en conjunto y para la identificación de oportunidades de financiamiento y su consecución.

#### 4.2.3 Análisis del papel de la UICN-SUR en apoyar a los comités nacionales

- a. El Representante Regional se ha reunido por lo menos una vez con cada comité nacional, y varias y hasta muchas veces con algunos. Existen reclamos por la falta de mayor integración con los comités; algunos países sienten que ha existido más atención ("favoritismo") hacia algunos comités nacionales.
- b. Los miembros sienten en buena parte que la Oficina Regional ha demostrado poca capacidad de apoyar a los comités nacionales. También sienten que desde la Sede hubo una reacción no favorable hacia la formación de esos comités y cierta renuencia de trabajar con la membresía ("modus operandi" reactivo, no proactivo y positivo). Después de muchas discusiones y presiones, con una insistencia cada vez mayor de los miembros y sus representantes, a partir de la II Reunión del Comité Regional (La Paz, septiembre de 1993), la Oficina Regional parece haber asumido un papel más activo en la búsqueda de fondos mínimos reclamados por los comités nacionales para garantizar su funcionamiento inicial.
- c. En general, muchos miembros sienten que la Oficina Regional requiere de los comités nacionales una cantidad creciente de trabajo, pero que ofrece poca respuesta en cambio. Este punto ilustra otro ejemplo de cierta tendencia a la dualidad y tensión entre los miembros y el Secretariado, o sea entre los miembros y la Unión como un todo en sí. En el fondo la causa parece ser conceptual: como los miembros conciben su relación con la Unión y su papel dentro de ella. Si ha habido una falta de claridad en cuanto al apoyo que el Secretariado tiene que dar a los miembros y sus comités nacionales, parece que también hay bastante falta de claridad conceptual sobre las responsabilidades de los miembros y sus respectivos comités nacionales, en asumir parte de la carga del trabajo de la Unión si desean participar activamente en los quehaceres de la UICN como un todo. Esta dualidad y la tensión que ésta produce, tiene que ver con ese balance conceptual, y práctico, entre "como compartimos e integramos el trabajo entre todas las instancias para consolidar la Unión y así, "proporcionar beneficios a la colectividad" versus "como apoyarnos cada uno en base de lo que nos pueda proporcionar la Unión". La reflexión fundamental necesaria es como sienten los miembros: como una parte realmente vital y activa de una Unión dinámica o como clientes de una organización que les debe servicios porque son miembros? La diferencia no es nada sutil.
- d. Muchos miembros sienten que desde la Reunión Regional de Paraty el entusiasmo ha ido gradualmente bajando, al punto que el trabajo de la coordinación de los comités nacionales se ve cada vez más como un encargo difícil, no agradable, no productivo, y casi sin respuesta del Secretariado (la Oficina Regional y la Sede). O, visto de otro punto de vista, el trabajo que se realiza a través de esos comités es voluntario, desgastante, poco organizado y planificado, con poco apoyo y por lo tanto, se van generando frustraciones que dificultan su accionar y su impacto a mediano y largo plazo.

- e. Esta situación en cuanto a las relaciones entre la Oficina Regional, la Sede y los comités nacionales forma parte de la crisis de confianza analizada en sección 4.1.2.3., y su solución requerirá retomar el proceso original como se indica en esa sección.
- f. Sin embargo, retomar el proceso no será nada fácil, dada una serie de realidades en la región: no parece estar muy claro, ni a nivel de la membresía en los diferentes países, ni en la Oficina Regional, ni en la Sede, de como se vislumbran los objetivos, la estructura, el papel, las relaciones y la forma de participación de los Comités Nacionales, especialmente en relación con las instancias oficiales de la UICN.
- g. Igualmente, no está claro como se conciben los ajustes estructurales y operativos necesarios de las diferentes instancias de la Unión (Secretariado y sus dependencias, Comisiones, Consejeros Regionales otras agrupaciones técnicas) para poder relacionarse en forma adecuada con los comités nacionales.
- h. Esta situación es la realidad a pesar de que el papel de los comités nacionales ha sido discutido mucho en el seno del Consejo de la UICN y en la I Reunión del Comité Regional en Quito (véase los resultados en las memorias de esa reunión); y, a pesar que las directrices para la conformación y operación de los comités nacionales ya fueron aprobadas por el Consejo y emitidas por la Sede de la UICN. Falta mucho por aclarar y definir a la luz del Plan Estratégico de la Unión.
- i. Existe una falta de claridad similar en cuanto a los objetivos, relaciones intrainstitucionales, papel, y funcionamiento del Comité Regional de Miembros.

#### 4.3 Programa Trienal para América del Sur y Plan de Trabajo Anual de la Oficina Regional

En base a la revisión de las resoluciones y recomendaciones de las tres reuniones regionales, las versiones propuestas del Programa Trienal (1994-96) y el Plan de Trabajo Anual de la Oficina Regional (1994), así como los comentarios de varios de los entrevistados, parece que existe mucha incertidumbre sobre lo desarrollado hasta ahora:

- a. La Sede, observa que al Plan Trienal y al Plan de Trabajo Anual les falta ser más detallados, específicos, claros y enfocados en prioridades. No hubo un Plan de Trabajo Anual de la Oficina Regional para 1993. La UICN-SUR ha tenido problemas en elaborar tales planes con fluidez y claridad.
- b. La Oficina Regional siente una falta de definiciones, políticas y directrices más adecuadas de lo que es y debe ser la UICN (dentro del contexto general) de los nuevos procesos de descentralización y regionalización, y específicamente, el papel de la Oficina Regional dentro de ésta. Espera tener ese insumo de la Sede.
- c. La membresía en general aprobó el esquema del Programa Trienal. Sin embargo, algunos observan que la importancia del papel de los comités nacionales no sale con suficiente énfasis en una parte de dicho documento. Aún más, algunos se sienten defraudados porque una propuesta específica para financiamiento de los comités nacionales, aprobada durante la I Reunión del Comité Regional en Quito en abril de 1993, no fue incluida en el texto del Plan Trienal sometido a y aprobado por la Asamblea General de la UICN en enero de 1994.

Se detecta confusión sobre si debería incluirse en el Programa Regional de la UICN otros niveles más específicos y detallados: por ejemplo, proyectos y actividades propuestas (p.e. la suma de Programas Nacionales? las resoluciones de las tres reuniones regionales y las reuniones del Comité Regional?)

Parece existir muy poca claridad en definir que debe ser un Programa Trienal para América del Sur y un Plan Operativo Anual de la Oficina Regional, así como el papel (responsabilidad) de cada instancia de la UICN en su formulación y ejecución.



#### 4.4 Papel de la Oficina Regional en apoyar el desarrollo de programas nacionales de la UICN

##### 4.4.1 Resumen del proceso hasta ahora

Argentina fue el primer país en desarrollar -a través del Comité Nacional de miembros- un Programa Nacional de la UICN. Los resultados constan en el documento en inglés distribuido durante la 19a Asamblea General (la versión en español estuvo casi lista, pero la de inglés fue terminada primero para poder ser entregada a donantes potenciales durante la A.G.). Los objetivos generales están bien definidos. Los proyectos están agrupados en cuatro componentes de los cuales el más desarrollado es el de conservación de biodiversidad. Dada la naturaleza del Comité Nacional Argentino de la UICN el Programa Nacional no pretende cubrir todos los aspectos de conservación, medio ambiente y desarrollo sustentable del país, más bien está concentrado en los realizables por los miembros de la UICN. El conjunto de acciones previstas requerirían un presupuesto de US\$ 12 millones, cerca del 40% de los cuales sería contrapartida nacional. [Al contrario de la mayoría de países en la región, el Comité Nacional Argentino cuenta con un número notable de miembros gubernamentales entre sus 23 miembros]. El proceso en Argentina recibió un fuerte apoyo financiero de la UICN para esta primera fase de elaboración del programa nacional y la UICN-SUR está apoyando parcialmente al Comité Nacional en la búsqueda de financiamiento desde enero de 1994. En cuanto a asesoría técnica para orientar el proceso y, especialmente, para proporcionar guías sobre metodologías y procesos de planificación estratégica, la UICN-SUR no apoyó el proceso y la Sede se limitó a reaccionar con comentarios a los borradores del programa nacional una vez escritos. La UICN (Oficina Regional) si apoyó la contratación de consultores nacionales para apoyar la organización, el desarrollo del proceso, la revisión de las diferentes preguntas de proyectos.

Brasil también tiene su propuesta de programa nacional, cuyos resultados fueron distribuidos durante la 19a Asamblea General. De los 18 miembros brasileños de UICN, solamente nueve presentaron proyectos para el programa nacional. De estos, la gran mayoría están concentrados en planificación ambiental y áreas protegidas. Del total de 19 proyectos, 11 se concentran en la Floresta Atlántica la cual es el ecosistema más amenazada del país y donde la mayoría de los miembros de la UICN tienen su ámbito de acción. El conjunto de acciones previstas requerirían de US\$ 2.7 millones y no fueron consideradas contrapartidas nacionales. Todos los proyectos fueron elaborados por miembros no gubernamentales. Algunos miembros que no presentaron proyectos están considerando la posibilidad de financiar partes del programa nacional. Los miembros brasileños consideran que la búsqueda de financiamiento en forma organizada deberá ser iniciada a partir de la reunión del Comité Nacional Brasileño prevista para los primeros días de abril de 1994. Los miembros en Brasil esperan que el Secretariado (UICN-SUR y la Sede) participe activa y productivamente en el proceso de búsqueda y consecución de financiamiento. La UICN apoyó el proceso en Brasil con una parte substancial del financiamiento, pero no proporcionó asesoría técnica sobre orientación, metodologías y planificación estratégica para el proceso. Varios miembros expresaron sentir que fueron dejados virtualmente solos como comité nacional, durante el proceso. Al igual que en Argentina se contrataron consultores y se brindaron comentarios a los borradores de programa nacional una vez escritos.

Bolivia ha avanzado sustancialmente en la definición de su programa nacional de la UICN. La membresía nacional produjo un documento borrador con fecha de julio de 1993 que, después de una serie de consideraciones iniciales interesantes, define una metodología de trabajo para el proceso de elaboración del programa nacional. En el borrador del programa nacional están incluidas finalidades, objetivos, actividades propuestas y un método esquemático de como definir los costos y los elementos de un plan estratégico. Para el desarrollo de proyectos dentro del programa nacional proponen realizar talleres de especialistas bolivianos miembros de las comisiones de la UICN. Los proyectos podrán ser desarrollados en los siguientes áreas: desarrollo institucional, educación ambiental, capacitación, conservación y legislación. Bolivia planifica terminar la elaboración de su programa nacional cuando concluya el proceso interno de establecimiento y puesta en marcha del nuevo Ministerio de Medio Ambiente, así como la redefinición de ciertas políticas a nivel nacional y de los papeles de los actores principales en la gestión ambiental nacional.

El Comité Nacional Boliviano esta en búsqueda de recursos financieros para dar continuidad a su proceso de elaboración, revisión y afinamiento e implementación del programa nacional. Desean asesoría en metodologías y técnicas de programación estratégica de parte de la Oficina Regional, lo cual no recibieron en esta fase inicial del proceso. Además, si fuera posible, desean un apoyo económico parcial de la Oficina Regional para poder hacer más funcional el Comité Nacional de la UICN, aunque están realizando sus propios esfuerzos para encontrar tal apoyo a nivel nacional.

En los casos de varios otros países -Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela- la Oficina Regional invitó a los comités nacionales elaborar sus programas nacionales. Sin embargo, ninguno de ellos recibió hasta la fecha apoyo técnico o financiero como incentivos para tales procesos, lo cual ha sido solicitado en algunos casos. Esta situación es adicionalmente complicada, según algunos miembros en ciertos de estos países, por otro factor: se sienten frustrados con el proceso porque dicen que sus comités nacionales no son muy funcionales y han quedado en discusiones muy generales sobre la necesidad de un programa nacional, pero no han podido llegar a concretar algo. Otros miembros, sin embargo, expresaron que esas discusiones generales fueron muy necesarias y útiles como parte del proceso y creen que todavía no es el momento apropiado a nivel nacional para la elaboración de programas nacionales, debido a múltiples factores. Más bien, piensan seguir el proceso cuando las condiciones sean adecuadas e indican claramente la necesidad de asesoría sustancial sobre la metodología a seguir y las técnicas de planificación estratégica, así como apoyo económico parcial para las fases iniciales de esos procesos.

Varios otros países expresan su deseo de elaborar sus propios programas nacionales una vez que sus comités nacionales estén mejor organizados para realizar tales procesos: Chile, Paraguay, Uruguay. Es claro que los miembros en esos países están considerando recientemente tales procesos a nivel nacional.

#### 4.4.2 Análisis de los resultados

Los Programas Nacionales de Argentina y Brasil, los únicos terminados hasta ahora, se iniciaron directamente con el diseño de proyectos individuales, sin una fase de diagnóstico estratégico profundo de la realidad de los ecosistemas nacionales y sus necesidades (sus características sobresalientes, estado actual, tendencias del uso, posibilidades de desarrollo sustentable, etc), así como de las instituciones y organizaciones nacionales involucrados en la conservación y de desarrollo, particularmente, los miembros de la UICN (sus habilidades, debilidades y papel actual y potencial). El resultado es un agrupamiento de proyectos sin mucha inter-relación ni integración. Fueron buenas experiencias iniciales de trabajo en equipo de las membresías nacionales, pero la visión y acercamiento estratégicos están virtualmente ausentes. Este hecho probablemente hará bastante difícil su financiamiento (problemas en convencer a los donantes internacionales y nacionales y a los gobiernos) y ejecución (falta de integración a través del proceso de todos los actores a nivel nacional y local).

En el proceso boliviano, a pesar que la propuesta del programa nacional requiere ser terminada y de financiada, es sin duda la más completa y elaborada en el sentido de aproximar, por lo menos en parte, un programa nacional con un enfoque integrado y estratégico, en vez de una colección o conjunto de proyectos. Parece ser que el comité nacional logró tal enfoque metodológico debido a la presencia de algunos miembros del equipo con cierta experiencia en planificación estratégica, más el contexto nacional favorable para tal proceso. Sin embargo, aún en este caso, el comité nacional indica claramente su deseo para asesoría en como continuar el proceso, en parte porque la parte más difícil queda por realizarse (p.e. la definición de proyectos en forma integrada, la estrategia de ejecución y la estrategia de financiamiento).

Es vital reconocer entre todos los involucrados, que el proceso de elaboración de programas nacionales crea una serie de expectativas entre los miembros. No parece que la rama ejecutiva (la Sede y UICN-SUR) esté preparada para dar seguimiento a lo que se espera mediante el desarrollo de esos programas. Hasta ahora la génesis de los programas

nacionales estuvo en su mayor parte, a cargo de la iniciativa y el liderazgo de la Oficina Regional, lo cual es bastante positivo. Sin embargo, en buena parte la elaboración en sí de los programas y su ejecución (apenas empezando) han sido dejadas (hasta ahora) casi totalmente a los comités nacionales y los miembros, sin asesoría técnica adecuada.

A pesar de el concepto de programas nacionales parece ser muy positivo y aceptado casi universalmente entre la membresía de la región, parece existir muy poca claridad a nivel de los miembros en los países, así como en la Oficina Regional y en la Sede, en cuanto a la definición de un Programa Nacional de la UICN; los propósitos y objetivos de elaborar tales programas nacionales; que metodologías y técnicas usar para su elaboración; como estructurar tales procesos y que debe ser el contenido de tales programas. La realidad es que la UICN-SUR y algunos comités nacionales se han lanzado a realizar estos procesos, con casi ninguna orientación, asesoría o participación de la Sede, y sin haber ocurrido un proceso de diálogo anterior para definir los conceptos, acercamientos metodológicos y elementos prácticos de esos procesos. También ha faltado personal calificado con experiencia en planificación estratégica para apoyar a todos los involucrados. Este personal no ha estado presente en la UICN-SUR, ni en los comités nacionales, ni en los procesos desde la Sede, ni ha sido proporcionado mediante asesores/consultores experimentados. Supuestamente la UICN se caracteriza por su capacidad técnica y metodológica, pero precisamente esto ha faltado en los procesos. Parece que la rama ejecutiva (especialmente la Oficina Regional, con clara anuencia aunque poca asesoría y apoyo de la Sede) se lanzó al proceso como una respuesta a la demanda por fortalecimiento de los miembros y los comités nacionales. Ha sido un proceso principalmente reactivo, no tanto proactivo y planificado.

Existen tres otras realidades relacionadas con los puntos explicados en los dos párrafos anteriores, los cuales serán muy sensibles y muy críticos durante estos procesos de elaboración y ejecución de los programas nacionales:

- a. El balance de la participación de los diversos miembros en cuanto al apoyo a proyectos y a su fortalecimiento individual; los miembros de la UICN difieren en un rango muy amplio en cuanto a sus ámbitos de acción, alcances, dimensiones, objetivos, estructuras organizativas y capacidades.
- b. Existen notables riesgos en cuanto a la eficiencia y el desarrollo de credibilidad en base a la capacidad demostrada, por un lado, y de transparencia en el proceso, por otro. Los programas nacionales y los mecanismos para su ejecución acordados y puestos en marcha entre los miembros, los comités nacionales, la UICN-SUR y la Sede tendrán que garantizar un desarrollo adecuado que beneficie a todos y tenga su aceptación (incluyendo los donantes). Será igual en cuanto a la transparencia en la administración, manejo y finanzas de los programas en sí y de los apoyos de la rama ejecutiva de la UICN hacia los programas. A nivel nacional las mismas condiciones tendrán que aplicarse en las relaciones entre los comités nacionales y sus miembros. Tendrán que existir, en otras palabras, reglas y compromisos claros, sencillos y muy operacionales, para evitar malentendidos, mal manejo, burocratización, ineficacia e ineficiencia.
- c. Todos los involucrados tendrán que reconocer que estos procesos de conceptualización y definición de programas nacionales y las metodologías para su elaboración y ejecución son nuevos, especialmente en la forma que vienen evolucionando en América del Sur. Ninguno de los actores o instancias en el proceso han pasado por estos procesos anteriormente. Probablemente insumos relevantes que podrían servir en algo para orientar esos procesos serían las conocidas "estrategias nacionales y regionales de conservación", elaboradas durante la última década y otras experiencias de planificación estratégica en otros campos. Sin embargo, su valor sería limitado porque no son los mismos procesos realmente. Por lo tanto, ninguno tiene aun muy claro el proceso ni sus "productos". Se requerirá una enorme cantidad de paciencia, madurez y colaboración de todos o conllevarán, otra vez, a más frustraciones y a eventual ruptura y colapso.

#### 4.5 Estructura organizativa y financiamiento de la UICN-SUR

En términos generales, la Oficina Regional parece estar bien organizada, especialmente el área administrativa y de apoyo. Se ha completado un cuadro bastante completo de personal de nivel técnico medio, administrativo y de apoyo. Las entrevistas con ese personal indicaban que es un grupo muy profesional, eficiente y apropiado para sus puestos. Virtualmente todos son bastante jóvenes y necesitarán oportunidades de capacitación para continuar su desarrollo profesional. Por lo tanto, un programa de capacitación y desarrollo del personal debería formar parte de la estrategia de mediano y largo plazo de la UICN-SUR.

Ha existido cierta lentitud en el proceso de terminar la revisión final y adoptar el Reglamento Interno de Personal de la UICN-SUR. Este hecho ha producido cierta inquietud entre el personal de la UICN-SUR, especialmente el personal nacional (ecuatoriano). En buena parte las demoras han sido causadas por lentitud de la oficina correspondiente en la Sede, la cual ha estado en un proceso de definición de las políticas y reglamentos para el personal de la UICN en todas sus dependencias, incluyendo oficinas regionales y nacionales, a nivel mundial. Parece que este proceso está casi terminado. La UICN-SUR debería de terminarlo lo antes posible.

Aunque no fue factible entrar en detalles durante este "programme review", el manejo financiero, la contabilidad y las auditorías externas parecen marchar eficientemente. La Sede está planificando realizar una auditoría interna, como las practicadas con regularmente en todas sus dependencias; lo cual parece satisfactorio.

Más bien el área administrativa y de apoyo de la UICN-SUR es muy grande en comparación con la parte técnica. La parte técnica no ha recibido suficiente atención y ha faltado suficiente personal para dar la capacidad, continuidad y apoyo necesario al proceso regional de la UICN: definición adecuada e implementación del Programa Trienal de la UICN para la región, de los planes anuales de trabajo de la UICN-SUR y de los comités nacionales y programas nacionales. Véase secciones 4.1.2.2 y 4.1.2.3 para más detalles.

Un problema relacionado con esta falta de personal técnico de alto nivel profesional es que, durante la mayoría de la vida de la UICN-SUR, no ha existido un reemplazo para el Director cuando él ha estado ausente (viajes, vacaciones, etc), lo cual produce en su turno cierto estancamiento en la toma de decisiones.

Durante toda la vida de la UICN-SUR ha existido un problema financiero relativamente significativo. Los fondos proporcionados por la Cooperación Holandesa han sido sólo suficientes para cubrir las operaciones básicas de la UICN-SUR, el montaje y mantenimiento del cuadro de personal administrativo, de nivel técnico medio y de apoyo, y los costos del Director de la oficina. Sin decir que la UICN-SUR ha montado oficinas lujosas en Quito con estos fondos, si se podría argumentar que ha puesto mucho énfasis en montar un cuadro muy completo de personal de nivel medio, de apoyo y de administración, así como para tener muy buen equipo, vehículo y oficinas de alta categoría. Todo esto es plenamente justificable al tener una oficina con personal de apoyo y administrativo en números adecuados, capaces, efectivos y eficientes en su trabajo, con un ambiente y equipo que facilita y apoya ese nivel tan positivo de trabajo. El problema es que hasta cierto punto, esta situación pueda causar una percepción de parte de la membresía, de una falta de balance en la distribución de recursos. Es especialmente así cuando los miembros no ven fondos disponibles para apoyar a los Comités Nacionales. La realidad es que la UICN-SUR ha tenido que buscar otros fondos para tratar de completar su cuadro profesional-técnico con personal de altas calificaciones, así como para posibilitar el uso de asesores/consultores (especialmente aprovechando la capacidad existente en la región) necesarios para fortalecer el personal de planta propia.

El éxito que ha tenido en buscar tal financiamiento adicional ha sido relativo. Ha tenido que depender en buena parte de fondos provenientes de esfuerzos realizados por los programas temáticos y las comisiones de la UICN y del aprovechamiento de los "overheads" de algunos de los proyectos específicos en los cuales la UICN-SUR está involucrada. De continuar tal

situación, la UICN-SUR se volvería cada vez más dependiente de proyectos específicos financiados por donantes y de los fondos obtenidos por las comisiones y programas temáticos, ambos casos tienden a tener sus propias agendas y que no son necesariamente compatibles con las necesidades estratégicas de la Unión en América del Sur (proceso de fortalecimiento de los miembros, comités nacionales, programas nacionales, etc). En cuanto a la participación de las comisiones y programas temáticos de la UICN, esto sería factible de moldear adecuadamente siempre y cuando ellos reconozcan claramente y acepten en operaciones prácticas los enfoques estratégicos prioritarios en la región y no al revés, donde la UICN-SUR es simplemente un brazo en la región para coordinar y ejecutar proyectos o líneas de acción específicas de esas comisiones y programas temáticos. En el caso de los donantes, como tienden a ser fuertemente orientados a proyectos y productos específicos y no a procesos, el efecto sería de exacerbar una tendencia no estratégica y poco saludable para la región y el proceso de la Unión como un todo dentro de ella.

Los fondos restantes que quedan de la donación de la Cooperación Holandesa para apoyo a la UICN-SUR durante los 20 meses venideros, obviamente no serán suficientes para cubrir todas las necesidades de operaciones básicas, mantener la planta de personal de apoyo, administración, y nivel técnico medio, más completar el cuadro de personal profesional. Sin embargo, parece ser muy necesario re-examinar esos fondos y cualquier otro que tenga la Oficina Regional en este período, a la luz de las necesidades estratégicas (Plan Trienal y Plan Anual de Trabajo mejorados) de la región. Esto será vital para determinar si una distribución más estratégica de los fondos apoyaría mejor a las acciones prioritarias del proceso de la Unión en la región, a una estructura y funcionamiento más eficaz y eficiente de la UICN-SUR en apoyo a esas prioridades y, a la creación de una base más sólida para la próxima fase de la PROGSUR.

#### 4.6 Papel de la UICN-SUR en el desarrollo e implementación de proyectos en la región

##### 4.6.1 Consideraciones básicas

La mayoría de los miembros entrevistados enfatizaron que desean que una de las actividades prioritarias de la UICN-SUR debe ser el apoyo al desarrollo de proyectos. Indicaron que les gustaría recibir ese apoyo en forma de directrices y capacitación, incluyendo métodos y técnicas para la identificación y cultivo de relaciones con donantes y la preparación de propuestas eficaces y estrategias financieras.

Es importante que la Oficina Regional se involucre en proyectos con los miembros para su propia credibilidad, aprendizaje, desarrollo de experiencia y para tener especialistas con habilidades apropiadas.

También, se puede identificar una serie de criterios que fueron discutidos y gradualmente desarrollados desde la primera Reunión Regional en Chorlavi en 1990, los cuales parecen ser ampliamente aceptados entre la membresía y el Secretariado, aunque todavía están en evolución:

- a. La Oficina Regional debería involucrarse en proyectos:
  - 1) Cuando un miembro o más, especialmente un comité nacional, identifica la necesidad de la colaboración o involucramiento de la UICN-SUR;
  - 2) Cuando hay un enfoque regional de dos o más países, en que la Oficina Regional puede jugar un papel de integración;
  - 3) Cuando los proyectos son diseñados en conjunto con los miembros.
- b. La Oficina Regional no debería involucrarse en proyectos:
  - 1) Cuando causan competencia con los miembros;
  - 2) Cuando son ejecutados por la Oficina Regional en vez de los miembros;
  - 3) Cuando no existe insumos de por lo menos un miembro;
  - 4) Cuando obedecen solamente a las necesidades de los donantes.

#### 4.6.2 Proyectos principales en desarrollo por o con la colaboración de la UICN-SUR

En base a los criterios indicados, los principales proyectos actuales fueron analizados.

##### a. Proyectos principales promocionados por la Oficina Regional

- 1) Programa Regional de Bosques Nativos Andinos - PROBONA: desde 1991; se estima 15 años de duración en total; US\$ 630.000 (Fases I y II, tres años); financiado por el gobierno suizo a través de Intercooperación Suiza

Génesis: Intercooperación Suiza

Objetivos: estabilización de la superficie boscosa remanente andina, a través de acciones demostrativas de conservación y manejo sustentable de los bosques y la formulación de políticas de conservación; en Bolivia, Ecuador y Perú; el componente en Perú no está en desarrollo debido a problemas de seguridad.

Desarrollo: en Ecuador en cooperación con varios miembros ONGs de la UICN; en Bolivia con el sector gubernamental; el desarrollo del proyecto va muy viene; tiene un buen enfoque social; en el futuro sus resultados serán divulgados a los otros países andinos; podría ser extendido a los otros países eventualmente; no tiene interacción con las comisiones o programas temáticos en la Sede.

Comentarios: - existen opiniones muy favorables sobre el proyecto en Ecuador y su personal parece estar viene capacitado; no hubo oportunidad para realizar entrevistas en Bolivia durante esta evaluación.  
- no está muy claro el componente de conservación de biodiversidad; es importante que exista en el proyecto un componente claro en este sentido.  
- es importante que el proyecto explore como puede estar integrado con el programa de la Cordillera de los Andes de los miembros de la UICN.

- 2) Caracterización y Lineamientos para la Conservación y manejo de la Amazonía Ecuatoriana: desde 1992; 2 años de duración; total de US\$ 670.000

Génesis: UICN en base del análisis del Plan de Acción Forestal del Ecuador; financiado por el Gobierno Holandes

Objetivos: definir lineamientos para la elaboración de políticas adecuadas de conservación y uso sustentable de la Amazonía Ecuatoriana; eventualmente podría pasar a la fase de elaboración del plan de conservación y desarrollo sustentable de la Amazonía Ecuatoriana.

Desarrollo: ejecutado por la Fundación Natura con apoyo técnico de la Oficina Regional; tiene un comité de supervisión compuesto de organismos del gobierno, ONGs y la UICN-SUR; no tiene contactos con otras áreas amazónicas; no tiene interrelaciones con las comisiones o programas temáticos de la UICN; los responsables del proyecto indican que se desarrolla muy viene; están buscando otras fuentes de financiamiento para su continuación.

Comentarios: es de muy corta duración dado sus objetivos; se debe buscar como continuarlo; se debe lograr una cooperación horizontal dentro de la UICN; deberá explorarse como pasar su ejecución completa a la ONG.

- 3) Sierra Nevada de Santa Marta; desde 1990; varias fases, ahora en una de 3 años; US\$ 1.200.000

Génesis: Fundación Pro Sierra Nevada de Santa Marta; financiado por GTZ - Alemania  
Objetivos: elaboración de una estrategia de conservación de los bosques de la Sierra en forma participativa  
Desarrollo: UICN (Servicio de Estrategias) tiene un papel de asesoría técnica en ciertos aspectos puntuales de monitoreo y evaluación (seguimiento) del proceso, con la colaboración de la UICN-SUR; aparentemente el proyecto se desarrolla viene a pesar de dificultades numerosas de seguridad en el campo.  
Comentarios: existe preocupación por que la Fundación pueda quedar muy dependiente de estos fondos, si no se toman las precauciones necesarias.

- b. Propuestas de proyectos elaboradas o en elaboración con la colaboración de la UICN-SUR

- 1) Programa Microregional de Autodesarrollo Sustentable para las Comunidades del Parque Nacional de Machililla y su Zona de Amortiguamiento, Ecuador; 5 años de duración; US\$ 1.500.000

Génesis: CISA (ONG miembro) y Gobierno Ecuatoriano  
Objetivos: trabajar con comunidades para involucrarlos en acciones de conservación y desarrollo sustentable en el parque y sus alrededores  
Comentarios: parece un proyecto muy interesante; sometido al Gobierno de Bélgica para su consideración

- 2) Manglares de la Provincia de San Lorenzo, Ecuador; 3 años; US\$ 350.000

Génesis: CIDESA (ONG no miembro) y Gobierno Holandés  
Objetivos: trabajar con comunidades pesqueras para el manejo integrado y conservación de manglares  
Comentarios: UICN participa a solicitud del Gobierno Holandés, como apoyo técnico. Se espera que sea financiado y la ejecución iniciada durante 1994.

- 3) Orinoquía, Venezuela; US\$ 7.000.000

Génesis: Ministerio de Ambiente de Venezuela  
Objetivos: diseño y ejecución de un plan de acción para la Reserva de la Biosfera del Alto Orinoco - Casiquiari  
Comentarios: parece un proyecto muy interesante; desarrollado en colaboración con el Programa de Bosques de la Sede

#### 4.6.3 Análisis y conclusiones

- a. En general la ejecución de los tres proyectos en marcha (sección 3.9.2.a) parece estar efectivo y eficiente y que la Oficina Regional está proporcionando un apoyo apropiado y efectivo.
- b. Unos pocos de los proyectos demuestran una génesis no considerada la más deseable (p.e. intereses principalmente de donantes).
- c. Los proyectos están concentrados en una sola arca del continente y especialmente en un país (Ecuador); esto requeriría más balance en el futuro. Sobre este punto vale mencionar que los fondos de la Cooperación Holandesa vinieron con la

estipulación que deberían darse prioridad en el apoyo a proyectos en los países andinos, especialmente Bolivia, Ecuador y Perú.

- d. Será difícil que la UICN-SUR atienda en forma más equilibrada a todos los países en la región en cuanto a sus necesidades de proyectos, en caso de que la metodología desarrollada hasta ahora continúe, la estructura existente no cambia y no se refuerza su capacidad técnica sustancialmente. Es muy cuestionable que la UICN-SUR debería continuar de tratar de desarrollar más proyectos en todos los países de la región en la forma realizada en unos pocos países hasta ahora, aún cuando ese desarrollo siempre sea con miembros y que los últimos sean los ejecutores. Esto requeriría un crecimiento muy notable de la Oficina en términos de personal técnico, un esfuerzo muy grande, y financiamientos considerablemente mayor de lo disponible actualmente. Sería mucho más eficiente y eficaz apoyar los países en forma más estratégica a través de apoyos muy bien seleccionados y aplicados, p.e. apoyo a los comités nacionales; para los procesos de elaboración y ejecución de programas nacionales; asesoría y capacitación en la identificación y cultivo de donantes y la elaboración de propuestas y estrategias financieras.
- e. La Oficina Regional y la Sede parecen evitar participar en una forma más activa en el Programa de la Cordillera de los Andes, ya en desarrollo por los miembros de muchos de los países.
- f. Algunas directrices para la UICN-SUR para el futuro, en cuanto a proyectos, podrían ser las siguientes, basados en ideas presentadas por los miembros en las entrevistas y discutidos en algunos casos durante los encuentros regionales de los últimos cuatro años:
  - 1) Recopilar, sistematizar y difundir experiencias ganadas a través de proyectos en la región;
  - 2) Ser un facilitador de la preparación y ejecución de programas nacionales y proyectos seleccionados dentro de aquellos;
  - 3) Promover y facilitar especialmente proyectos regionales de gran envergadura, en colaboración con los comités nacionales y los miembros en varios países;
  - 4) Facilitar y apoyar el desarrollo de proyectos por los comités nacionales y miembros, incluyendo especialmente proyectos "demostrativos" solicitados por los miembros, y particularmente a través de los mecanismos indicados bajo el literal "e." anterior;
  - 5) prepararse para un gradual reducción del involucramiento ("fasing out") de la Oficina Regional en todos los casos posibles de proyectos.

#### 4.7 Eficacia de los enlaces entre la UICN-SUR y la Sede y otras instancias oficiales de la UICN

Los antecedentes históricos y análisis de la situación actual y tendencias para este tema ya fueron cubiertos en la sección 4.1.2.

La UICN-SUR en general ha funcionado bien como enlace entre los miembros e integrantes de las redes en la región con el apoyo técnico y de políticas proporcionado por la Sede, particularmente para los Servicios de Conservación (EIA) y de Estrategias y el Centro de Derecho Ambiental.

En cuanto a los Programas Temáticos y Comisiones, la UICN-SUR ha realizado el mismo papel con éxito relativo, dependiendo principalmente de la presencia de especialistas para interconectar con tales apoyos. La mayoría de las acciones datan del período del último año; las realizadas en general han sido efectivas, pero limitadas en cantidad debido a la falta de la presencia de personal profesional la mayoría del tiempo. Para el futuro será de gran importancia que las Comisiones y Programas Temáticos reconozcan y actúen conforme con un principio crítico para el fortalecimiento del proceso de la Unión en América del Sur: que los especialistas en la UICN-SUR y asesores/consultores proporcionados por ella deberían apoyar ese proceso prioritariamente, no simplemente ser coordinadores de esos Comisiones y Programas Temáticos y sus agendas mundiales en América del Sur.



La falta de confianza mutua entre la Oficina Regional y la Sede ya fue analizado en sección 4.1.2. requerirá atención muy específica como parte de retomar el proceso de la Unión en la región empezado hace cuatro años, o seguirá empeorándose.

## 5. CONCLUSIONES PRINCIPALES

- 5.1 Durante los primeros cuatro años de gestión del Programa para América del Sur (PROGSUR) y de los dos de la UICN-SUR, la Unión en América del Sur logró: un incremento muy significativo de la membresía de menos que 50 miembros hasta más que 100; establecimiento y operación inicial de la Oficina Regional; realización de un proceso muy significativo de la membresía, con cuatro reuniones regionales; formación de comités nacionales de la UICN en siete países; establecimiento e iniciación del funcionamiento del Comité Regional de Miembros de la UICN; iniciación y avance sustancial de un proceso verdaderamente innovativo y experimental para la Unión, de participación muy activa de la membresía en la definición e implementación del Programa de la UICN para América del Sur; un incremento, pero limitado, de la capacidad técnica de la UICN-SUR; un proceso experimental de elaboración de programas nacionales en algunos países; iniciación de tres proyectos notables con el apoyo técnico de la Oficina Regional; elaboración de propuestas y su gestión para varios otros proyectos; proporción de servicios a la membresía, especialmente algunos casos EIA; cierto apoyo al funcionamiento de las comisiones y programas temáticos de la UICN en América del Sur; consolidación de la UICN-SUR en términos de su organización administrativa y operaciones administrativas-financieras; establecimiento y funcionamiento inicial de tres redes regionales; iniciación de un Programa de Fortalecimiento Institucional para los miembros; y, establecimiento y desarrollo inicial de un programa de pasantías para profesionales jóvenes de los miembros de la región.
- 5.2 El proceso que ha estado en marcha en la región desde hace cuatro años ha sido muy experimental, novedoso, innovativo, y sin precedentes en la Unión como un todo. No ha ocurrido en otras regiones del mundo: no hay experiencias en que basarlo. Por su naturaleza tales tipos de procesos, que requieren cambios bastante radicales de conceptos, metodologías, estructuras, reglas operativas, y procedimientos, producen considerable incertidumbre, tensión y frustración entre todos los actores e instancias. A pesar de eso, el proceso hasta ahora ha sido llevado a cabo en forma bastante tranquilo y respetuoso en general, sin rupturas.
- 5.3 Sin embargo, el proceso ha llegado a un punto crítico y determinante en su desarrollo: existe un notable crisis de confianza entre varios de los actores e instancias principales involucrados en el proceso, y esa crisis está creciendo. Los principales ejes de la crisis de confianza son: entre los miembros y la Oficina Regional; entre la Oficina Regional y la Sede; y, entre la membresía y la Sede. A cierto punto hay una falta de confianza similar entre la membresía y el Consejo, o por lo menos entre los miembros y el Secretariado, debido a la forma en que el último hace conocer y ejecuta las decisiones del Consejo. En breve resumen, las expresiones de esta desconfianza son:
- a. Los miembros en buena parte sienten que la UICN-SUR ha demostrado poca capacidad para apoyar a ellos y los comités nacionales en los campos que consideran críticas: fortalecimiento institucional; preparación e implementación de programas nacionales; capacitación técnica; apoyo para proyectos de envergadura regional en subregiones prioritarias; y, apoyo financiero y técnico para sus programas y proyectos.
  - b. Los miembros también sienten que la Sede también tiene poca capacidad de apoyarles y los comités nacionales y hasta cierta renuencia de trabajar con la membresía y los comités nacionales; en realidad que la Sede no vio el establecimiento de los comités nacionales como positivo, y que América del Sur sigue siendo todavía de baja prioridad para la Sede.

- c. Del punto de vista de la Sede, la Oficina Regional no ha progresado tanto como se esperaba. Sienten que la habilidad de la UICN-SUR para desarrollar un programa más claro y preciso y de articular más efectivamente las necesidades de la región y los miembros a la Sede no han sido adecuados.
  - d. Por el otro lado, parece que la Sede no ha podido proporcionar en muchos casos las políticas, directrices y reglas muy claras necesarias para la Oficina Regional, durante este proceso experimental.
- 5.4. La realidad del proceso desde el encuentro de Chorlaví hasta la presente es que las expectativas de los miembros y la respuesta del Secretariado, particularmente de la Oficina Regional, han sido muy divergentes. Las expectativas de los miembros y los comités nacionales han estado mucho más adelante que la capacidad del Secretariado para responder a aquellas, y proporcionar orientación y liderazgo para el proceso experimental de la Unión en la región. Esto ha creado notables tensiones, malentendidos y frustraciones de parte de todas las instancias y los actores en el proceso.
- 5.5. La situación actual de notable divergencia entre expectativas y capacidad de ejecución y la falta de confianza entre los actores principales es, entre otros factores, el resultado de la coincidencia de dos coyunturas mayores:
- a. El proceso experimental de la Unión en América del Sur
  - b. Las buenas intenciones de cambiar o ajustar ciertas estructuras y potenciar ciertas instancias de la UICN: los procesos generales de descentralización, regionalización, y planificación estratégica de la UICN.
- El problema de fondo es que las buenas intenciones y retórica, entre todos los actores, ha ido mucho más adelante que la capacidad de esos mismos actores e instancias de la Unión de ponerlos en práctica. Es un problema de expectativas muy adelantadas por un lado y de capacidad limitada de ejecución de todas las instancias y actores (Sede, Oficina Regional, miembros y comités nacionales), por el otro. Todos las instancias y actores tienen sus habilidades, pero también todos tienen capacidades limitadas de ejecución y debilidades que traen al proceso experimental en la región. Por ejemplo:
- a. La UICN-SUR y la Sede tienen capacidades técnicas y financieras notablemente limitadas; se ha estado hablando de fortalecimiento de los miembros y comités nacionales cuando en realidad la Oficina Regional y la Sede necesitan lo mismo. Por ejemplo, la capacidad asesora en planificación estratégica para orientar y guiar el proceso experimental de preparar e implementar programas nacionales en los países no ha existido en la UICN-SUR ni de parte de la Sede.
  - b. Existe una enorme heterogeneidad entre la membresía. Muchas son instituciones de trayectoria y de capacidad muy limitadas, que están buscando sustancial fortalecimiento. Se unieron a la UICN con grandes expectativas de su membresía, pero entienden poco sobre que es la UICN, su estructura, como funciona, que se puede esperar realísticamente de ella, etc.
- 5.6. También es crítico entender que la problemática del proceso de la Unión en la región es estructural, organizativo y conceptual, compartido entre todas esas instancias y actores: es una problemática institucional que penetra toda la Unión, desde los miembros hasta el Secretariado, el Consejo y aún la Asamblea General. Por lo tanto, las soluciones requerirán del examen abierto, honesto y franco de todas las instancias, de sus capacidades, debilidades, actuaciones y *modus operandi* hasta ahora, así como de las relaciones "horizontales y verticales" entre instancias. También serán imprescindibles la madurez, paciencia y compromiso con un proceso de colaboración estrecha y nada fácil, entre todas las instancias, para buscar las soluciones en forma mancomunada.

- 5.7 Hay sustancial confusión entre muchos miembros sobre las diferencias entre las dos estructuras principales de la UICN y sus funciones: la de *gobierno* - "governance" - es decir, la membresía, la Asamblea General y el Consejo; y la *ejecutiva*, el Director General y el Secretariado, con sus dependencias (oficinas regionales y nacionales). Ninguna institución pueda sobrevivir si se mezclan y confunden esas estructuras y funciones. Sin embargo, no está muy claro, ni a nivel de la membresía en los diferentes países, ni en la Oficina Regional, ni en la Sede, de como se vislumbran los objetivos, la estructura, el papel, las relaciones, y la forma de participación de los Comités Nacionales, especialmente en relación con las instancias oficiales de la UICN. Igualmente, no está claro como se conciben los ajustes estructurales y operativos necesarios de las diferentes instancias de la Unión (Secretariado y sus dependencias, Comisiones, Consejeros Regionales y otras agrupaciones técnicas) para poder relacionarse con, y participar en forma adecuada de los comités nacionales. Lo que sí está claro, es que los comités nacionales deberían ser la referencia nacional principal para los miembros de la UICN y su canal más elevado y productivo para sus relaciones con el Secretariado (principalmente la Oficina Regional). Podría servir como un foro nacional donde los temas de gran importancia ambiental, conservacionista y de desarrollo podrían ser discutidos, así como el mecanismo principal para la preparación y seguimiento de la ejecución del programa nacional de la UICN. Deben ser el punto de contacto principal de la Oficina Regional.
- 5.8 Existe una falta de claridad similar en cuanto a los objetivos, papel, funcionamiento y relaciones intrainstitucionales del Comité Regional de los Miembros. Por lo menos, debe servir como un foro regional para que los comités nacionales puedan compartir información y experiencias entre reuniones regionales de la membresía.
- 5.9 El concepto programa nacional parece ser muy positivo y aceptado casi universalmente entre la membresía en la región, pero existe muy poca claridad a nivel de los miembros en los países, así como en la Oficina Regional y en la Sede, en cuanto a la definición de un Programa Nacional de la UICN; los propósitos y objetivos de elaborar tales programas nacionales; las metodologías y técnicas a usar para su elaboración; como estructurar tales procesos y cual debe ser el contenido de tales programas. La realidad es que la UICN-SUR y algunos comités nacionales se han lanzado a realizar estos procesos, sin casi ninguna orientación, asesoría o participación de la Sede y sin haber ocurrido un proceso de diálogo anterior para definir los conceptos, acercamientos metodológicos y elementos prácticos de esos procesos. La rama ejecutiva se lanzó al proceso como una respuesta a la demanda para fortalecimiento de los miembros y los comités nacionales. Ha sido un proceso reactivo no proactivo y planificado. La idea de los programas nacionales es buena; la ejecución práctica no lo ha sido tanto.
- 5.10 El Plan Trienal y el Plan de Trabajo anual faltan ser más detallados, específicos, claros y enfocados en prioridades. La UICN-SUR ha tenido problemas en elaborar tales planes trienales y de trabajo anual, con fluidez y claridad.
- 5.11 La Oficina Regional parece estar bien organizada. Se ha completado un cuadro bastante completo de personal de nivel técnico medio, administrativo y de apoyo. Más viene el área administrativa y de apoyo de la UICN-SUR es muy grande en comparación con la parte técnica. La parte técnica no ha recibido suficiente atención y ha faltado suficiente personal para dar la capacidad y continuidad necesarias para apoyar el proceso regional de la UICN. Durante la vida de la Oficina Regional hasta ahora ha tenido sólo 1-2 profesionales la mayoría del tiempo, incluyendo su Director; ha tenido problemas severos de reclutar personal profesional debido principalmente a sus limitaciones de fondos, salarios, condiciones no competitivas y la naturaleza compleja de esos puestos profesionales que requieren personal de amplia experiencia.
- 5.12 Durante toda la vida de la UICN-SUR ha existido un problema financiero significativo. Es justificable argumentar que se ha puesto énfasis en montar un cuadro muy completo de personal de nivel medio, de apoyo y de administración, así como para tener muy buen equipo, vehículo y oficinas de alta categoría, con los fondos provenientes de la Cooperación Holandesa.

La UICN-SUR ha tenido que buscar otros fondos para tratar de completar su cuadro profesional-técnico con personal de altas calificaciones; el éxito que ha tenido en buscar tal financiamiento adicional ha sido muy relativo, teniendo que depender en buena parte de los fondos provenientes de esfuerzos realizados por los programas temáticos y las comisiones de la UICN y mediante el aprovechamiento de los "overheads" de algunos de los proyectos específicos en los cuales la UICN-SUR está involucrada. De continuar tal situación, la UICN-SUR se volvería cada vez más dependiente de proyectos específicos financiados por donantes y de los fondos obtenidos por las comisiones y programas temáticos.

Los fondos restantes que quedan de la donación de la Cooperación Holandesa para el apoyo a UICN-SUR durante los próximos 20 meses, obviamente no serán suficientes para cubrir todas las necesidades de operaciones básicas, mantener la planta de personal de apoyo, administración y nivel técnico medio, más completar el cuadro de personal profesional. Será muy necesario re-examinar esos fondos y cualquier otro que tenga la Oficina Regional en este período, a la luz de las necesidades estratégicas (Plan Trienal y Plan Anual de Trabajo mejorados) de la región. Esto será vital para determinar si una distribución más estratégica de los fondos puede apoyar mejor la acciones prioritarias del proceso de la Unión en la región, una estructura y funcionamiento más eficaz y eficiente de la UICN-SUR en apoyo a esas prioridades y la creación de una base más sólida para la próxima fase de la PROGSUR.

- 5.13 En general, la ejecución de los proyectos en marcha y los otros en preparación y gestión parecen ser efectivos y eficientes; la Oficina Regional está proporcionando un apoyo apropiado y efectivo a estas iniciativas a través de varios miembros. Unos pocos proyectos muestran una génesis no considerada como la más deseable (p.e. intereses principalmente de donantes). Los proyectos están concentrados en una sola área del continente y especialmente en un país (Ecuador); esto requerirá más balance en el futuro. Será difícil que la UICN-SUR atienda en forma más equilibrada a todos los países en la región en cuanto a sus necesidades de proyectos. Es cuestionable que la UICN-SUR deba continuar tratando de desarrollar más proyectos en todos los países de la región en la forma realizada hasta ahora en unos pocos países. Esto requeriría un crecimiento muy notable de la Oficina en términos de personal técnico, un esfuerzo muy grande, y financiamiento considerablemente mayor al disponible actualmente. Sería mucho más eficiente y eficaz apoyar a los países en forma más estratégica, a través de apoyos muy bien seleccionados p.e. apoyo a los comités nacionales; a los procesos de elaboración y ejecución de programas nacionales; o mediante la asesoría y capacitación en la identificación y cultivo de donantes y la elaboración de propuestas y estrategias financieras.

## 6. RECOMENDACIONES

- 6.1 Para resolver la creciente crisis de confianza entre las instancias y actores, será imprescindible retomar el proceso original en la región a través de un profundo conocimiento mutuo, incluyendo: un análisis y reconocimiento explícito de las posibilidades y limitaciones, dadas las realidades (habilidades, debilidades, estructuras actuales y su potencialidades de evolución), de la membresía, la Oficina Regional y la Sede; el diseño de objetivos y programas nacionales y regionales reales y factibles; la puesta en marcha de un proceso de trabajo común; y nuevamente, el gradual desarrollo de la confianza mutua.

Una clara definición de estos aspectos será un producto determinante en este proceso dinámico o la Unión podría sufrir cambios no deseables en todas las instancias y actores del proceso. Este proceso, debido a su naturaleza, es innovativo y experimental y por lo tanto, interactivo, gradual y difícil. Requerirá mucha madurez, comprensión y buena fe de todos los actores e instancias involucrados.

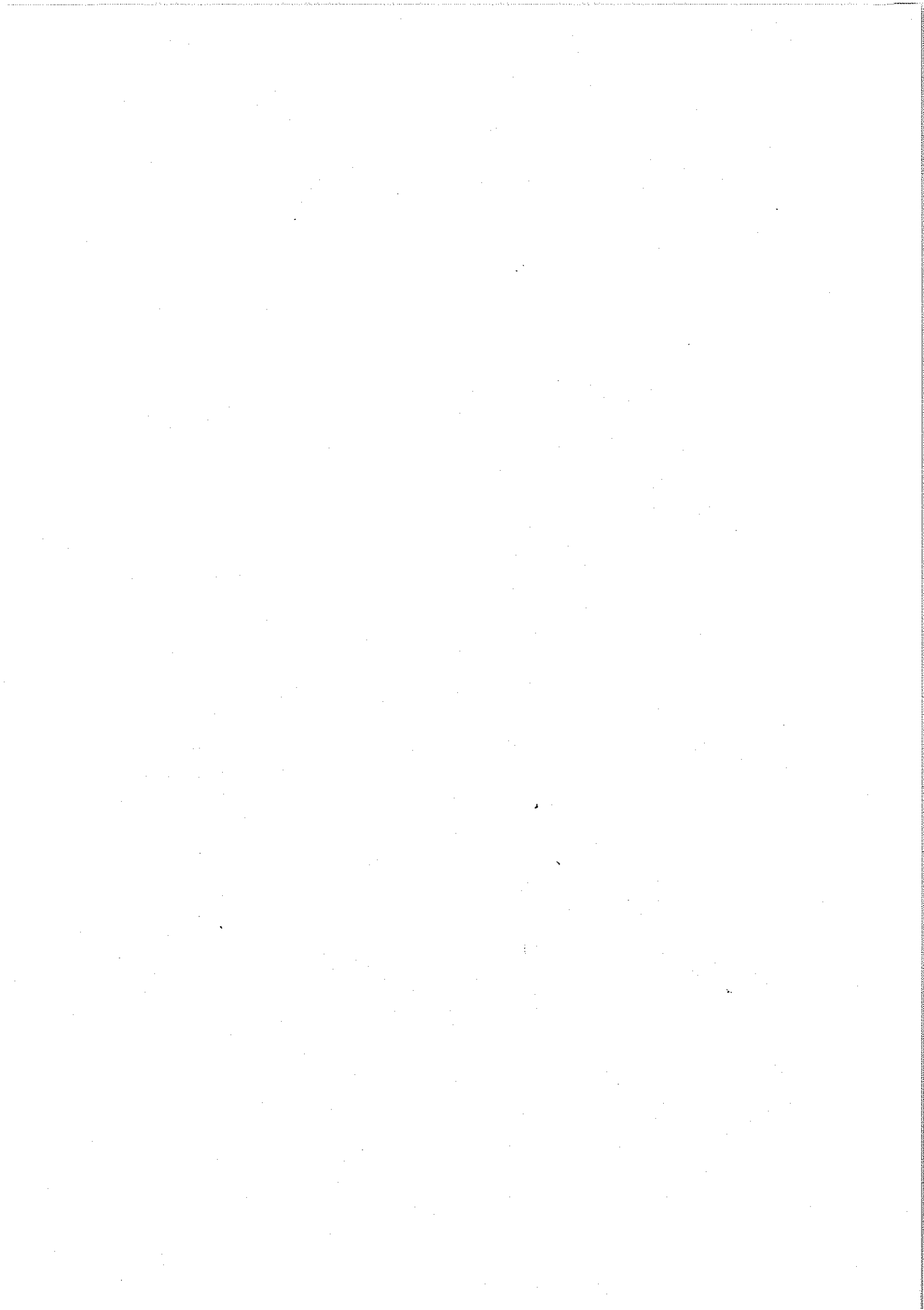
- 6.2 Un punto adicional de gran importancia: la UICN como un todo deberá tratar de retomar ese proceso y clarificar el papel de los comités nacionales, el Comité Regional y los programas nacionales, así como las relaciones entre estos mecanismos y las otras instancias de la Unión. Esto no es sólo para resolver los problemas encontrados en el desarrollo del

Programa de América del Sur, sino que también podrá servir como una experiencia piloto, obteniendo enseñanzas aplicables a procesos similares en otras regiones del mundo.

- 6.3 Como una primera acción necesaria para retomar el proceso, cada una de las instancias y actores principales en el proceso (Sede, Oficina Regional y miembros) deberá realizar un esfuerzo (acto) de conciencia y reflexión explícita para entender la problemática y comprometerse a su solución. Esto implica reconocer directamente su complicidad, tanto en los éxitos como en los problemas surgidos del proceso en los últimos cuatro años; dejando la actitud de pretender que la solución de la problemática depende exclusivamente de los otros actores del proceso. Todos son parte de la problemática y tendrán que ser parte de su solución eficaz.
- 6.4 Luego, hay que pasar una fase de discusión abierta de clarificación entre todos los actores, sobre la filosofía, políticas institucionales, objetivos, papeles, estructuras, responsabilidades, relaciones intrainstitucionales y formas de operar de los comités nacionales, el Comité Regional, de los Miembros, la Oficina Regional, y la Sede. Esto deberá incluir explícitamente los ajustes estructurales y operativos necesarios en las diversas instancias oficiales de la Unión y en las relaciones de los comités nacionales y el Comité Regional, dentro del esquema de ramas ejecutiva y de gobierno de la UICN. En términos prácticos, esto podría ser efectuado en primera instancia, mediante discusiones entre la Sede y la UICN-SUR; luego, la Oficina Regional debería participar en un diálogo con los miembros a través de los comités nacionales; el mecanismo de visitas frecuentes a los países es vital. Se deberían también aprovechar las reuniones del Comité Regional para este diálogo. Será imprescindible que el Director de Asuntos Regionales y el Oficial para el Programa de América Latina de esa misma división de la UICN, participen activamente en este proceso, comprometiendo su asistencia por lo menos, a las reuniones (cada seis meses?) del Comité Regional y a los encuentros regionales de la membresía (cada 18 a 24 meses?).
- 6.5 Como parte de este proceso, y en la forma más rápida posible, se debería definir el tipo de apoyo que necesitará cada comité nacional para su funcionamiento inicial y su fortalecimiento. La UICN-SUR debería dar a este apoyo su más alta prioridad, y junto con la Sede obtener los recursos humanos y financieros necesarios para su logro. La UICN-SUR tiene que proporcionar atención balanceada a los países a través de los comités nacionales.
- 6.6 A través de los comités nacionales la UICN-SUR debería apoyar la preparación e implementación de programas nacionales de la UICN en cada país. Como cada país es diferente debería realizar este proceso cuando sea apropiado al contexto nacional. El proceso debería tener su origen en el país y no ser impuesto desde "arriba". La UICN-SUR, con respaldo de la Sede, debería principalmente proporcionar asesoría técnica para orientar y guiar este proceso, p.e. en planificación estratégica, apoyo en consecución de financiamiento y seguimiento y evaluación. La Oficina Regional también debería recopilar y sistematizar las experiencias metodológicas obtenidas de este proceso para que sean compartidas entre los países. Dado que dos países (Argentina y Brasil) ya prepararon programas nacionales sin un enfoque realmente estratégico, se sugiere revisar estos en forma relativamente rápida con los comités nacionales, para determinar los pasos a tomar próximamente (p.e. ajustes menores para tratar de hacerlos más "vendibles" a donantes; re-planificación estratégica u otras acciones).
- 6.7 Los comités nacionales y la UICN-SUR deberían promover la participación activa de los integrantes suramericanos de las comisiones y las redes regionales, en los procesos de los mismos comités, en los programas nacionales y en las asesorías en la región.
- 6.8 En cuanto al fortalecimiento de los miembros, la UICN-SUR debería en general concentrarse en apoyos estratégicos; por ejemplo: asesoría en planificación estratégica (desarrollo de programas nacionales); capacitación técnica sobre la identificación y cultivo de relaciones con donantes potenciales, la preparación de perfiles y propuestas eficaces y estrategias financieras; fortalecimiento organizativo y administrativo; etc.

- 6.9 En lugar de ser demasiado ambicioso en cuanto a la realización del diagnóstico de la membresía simultáneamente en todos los países de la región, probablemente sería mejor terminar el esfuerzo avanzado con Ecuador y Venezuela, con los ajustes o rediseños necesarios, y luego probar su ejecución. Luego se podrá proceder a realizar los diagnósticos en los otros países basados en la experiencia ganada. Hay que incluir en el desarrollo de este proceso, el diseño de un mecanismo para actualizar los diagnósticos con cierta regularidad.
- 6.10 La UICN-SUR debería realizar muy pronto una re-planificación rápida del Plan Trienal y el Plan de Trabajo para 1994 a la luz de esta evaluación y las recomendaciones específicas dadas en ella. Deberían ser más estratégicos en su enfoque, más detallados y con prioridades específicas claramente identificables y medibles. Se deberían realizar evaluaciones semestrales internas de la UICN sobre el progreso en la implementación de esos planes.
- 6.11 En cuanto a proyectos con enfoques multinacionales o regionales, sería mejor dejar que estos surjan como "productos naturales" de los procesos de los programas nacionales y de los encuentros regionales, y no tratar de forzarlos demasiado temprano en el proceso suramericano. Se podría considerar el tratar de apoyar por lo menos a uno de esos proyectos de gran envergadura durante el período 1994-1995.
- 6.12 Parte del proceso de los programas nacionales debería incluir la re-evaluación de los resultados de los encuentros regionales, para considerar la incorporación de algunos elementos prioritarios. Para el futuro, la UICN-SUR deberá ser estructurada en forma tal que se asegure que el equipo núcleo del Representante Regional y los técnicos principales, darán el seguimiento necesario a las resoluciones y recomendaciones que surjan de los encuentros regionales de los miembros y de la reuniones del Comité Regional.
- 6.13 La participación o no de la UICN-SUR en proyectos específicos con los miembros debería darse en la medida que la Oficina Regional desarrolle su capacidad para asesorar tales actividades, sin interferir con las acciones prioritarias con los comités nacionales, los programas nacionales, etc. Deberían en cualquier caso, tener su origen en el proceso de los programas nacionales. Se debería buscar cuanto antes posible, el salir gradualmente de los compromisos con proyectos actuales, dejándolos enteramente en manos de sus ejecutores nacionales.
- 6.14 Muy pronto se debe re-examinar la programación los fondos disponibles de la Cooperación Holandesa y cualquier otro que tenga la Oficina Regional en el próximo período de 20 meses, a la luz de las necesidades estratégicas de la región (Plan Trienal y Plan Anual de Trabajo mejorados). Esto será vital para determinar si una distribución más estratégica de los fondos podrá apoyar mejor las acciones prioritarias del proceso de la Unión en la región, una estructura y funcionamiento más eficaz y eficiente de la UICN-SUR en apoyo a esas prioridades y la creación de una base más sólida para la próxima fase del PROGSUR.
- 6.15 Se debe fortalecer la capacidad de la Oficina Regional en cuanto a las funciones necesarias para dar un apoyo más efectivo a los miembros y a los comités nacionales. Esto debería incluir prioritariamente, capacidades para asesoría en planificación estratégica, para capacitación en cultivo de relaciones con donantes y consecución de financiamiento (propuestas, perfiles, etc.) y para la conservación y el manejo de bosques naturales. A corto plazo, se deben examinar esas necesidades en relación con los profesionales existentes, a fin de constituir en total, incluyendo el Director de UICN-SUR, un grupo de 3-4 especialistas que pueden cubrir el máximo de esas necesidades. Habrá que definir muy cuidadosamente los perfiles de esos puestos y las calificaciones requeridas para asegurar la incorporación de profesionales con las amplias habilidades requeridas.
- 6.16 Para que todos los procesos indicados en estas recomendaciones sean efectivos, el personal profesional de la UICN-SUR tiene que realizar visitas frecuentes a los países, en forma balanceada, para trabajar con los comités nacionales. No hay otro sustituto para este *modus operandi*.

- 6.17 Se recomienda, en los términos más enérgicos posibles, al donante principal (Cooperación Holandesa) y cualquier otro que pueda considerar el apoyar el proceso de la UICN en América del Sur, que traten de sostener su apoyo sustancial para el presupuesto básico del PROGSUR/UICN-SUR por un período adicional de dos años (1996-97), para dar tiempo a la UICN de consolidar el proceso innovativo regional. No ayudará en nada insistir en financiar proyectos y productos específicos, en lugar de apoyar al proceso de fortalecimiento institucional en la región para crear capacidad verdadera.





## ANEXO I

### TERMINOS DE REFERENCIA

El propósito de la revisión será el de analizar los logros de la Oficina Regional para América del Sur de UICN desde su establecimiento en 1992, revisar el programa propuesto para el trienio 1994-96, y evaluar la capacidad de la Oficina Regional para enfrentar las necesidades de regionalización, tal como se estipula en el Plan Estratégico, principalmente:

1. hacer que los miembros sean más fuertes y efectivos como instituciones en el línea de avanzada de la conservación.
2. asegurar un contacto y flujo de la información eficaz entre los miembros, los miembros de las Comisiones, el Secretariado y organizaciones asociadas claves.
3. crear foros de discusión para que los miembros puedan debatir el Programa y temas de la conservación importantes en la región.
4. fortalecer la participación de los miembros en la implementación del Programa.

Específicamente se requerirá al equipo revisor:

1. Tomar nota del crecimiento del número de miembros de UICN en la región en los pasados dos años y examinar las razones por este crecimiento, así como las expectativas de miembros nuevos.
2. Evaluar la efectividad de la Oficina Regional en apoyar el trabajo de los miembros y Comisiones en la región, considerando en particular la capacidad de la oficina integrar iniciativas de los miembros, ideas y propuestas con el programa regional, el papel ha jugado en proporcionar apoyo técnico a los miembros, y su trabajo en fortalecer la capacidad institucional de los miembros para proseguir su acción de la conservación.
3. Examinar los documentos mas importantes elaborados por los miembros de la región durante las reuniones regionales de Chorlavi, Santa Marta y Paraty y las minutas de la I y II Reunión del Comité de Miembros de América del Sur, y evaluar el rol, actual y potencial de la Oficina Regional el seguimiento de los mismos.
4. Análisis aquellas áreas donde la Oficina Regional no han podido responder a las expectativas de los miembros y proveer recomendaciones en cuanto a las medidas que UICN debería tomar para satisfacer dichas necesidades. Aquellas áreas donde UICN no tiene la capacidad de respuesta deben identificarse y proporcionar una opinión sobre si estas falencias pueden afrontarse dentro de los límites de recursos disponibles, en particular bajo el fondo provisto por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Holanda.

5. Examinar el papel de la Oficina Regional en el apoyo a comités de miembros, especialmente al reunirse con estos comités a fin de evaluar su modo de funcionamiento actual, planes futuros, y expectativas respecto a la Oficina Regional y su rol.
6. Examinar los programas nacionales preparados por los Comités Nacionales y evaluar el papel de la Oficina Regional en proporcionar una guía a éstos. Debe darse atención especial a los fundamentos de los programas y al tipo de guía que la Oficina Regional debe proveer a fin de proporcionar un apoyo eficaz a este proceso.
7. Examinar la estructura de organización de la Oficina Regional y evaluar si ésta es adecuada para afrontar los requerimientos del programa regional. Areas a fortalecer o modificar deben ser identificadas.
8. Examinar el papel de la Oficina Regional en el desarrollo e implementación de proyectos en la región, especialmente Bosques Andinos, Amazonia Ecuatoriana, Estrategia para la Sierra Nevada de Santa Marta, y considerar la relación a largo plazo de la oficina con tales proyectos.
9. Evaluar la efectividad de las ligazones entre la Oficina Regional y el apoyo técnico y de política proporcionado por la Sede Central, especialmente EIA, Legislación Ambiental, estrategias y varios programas temáticos.

En base a estos análisis el equipo revisor proporcionará recomendaciones al Director General sobre las medidas que deben llevarse a cabo para fortalecer el programa de la Unión en América del Sur en el curso del trienio.

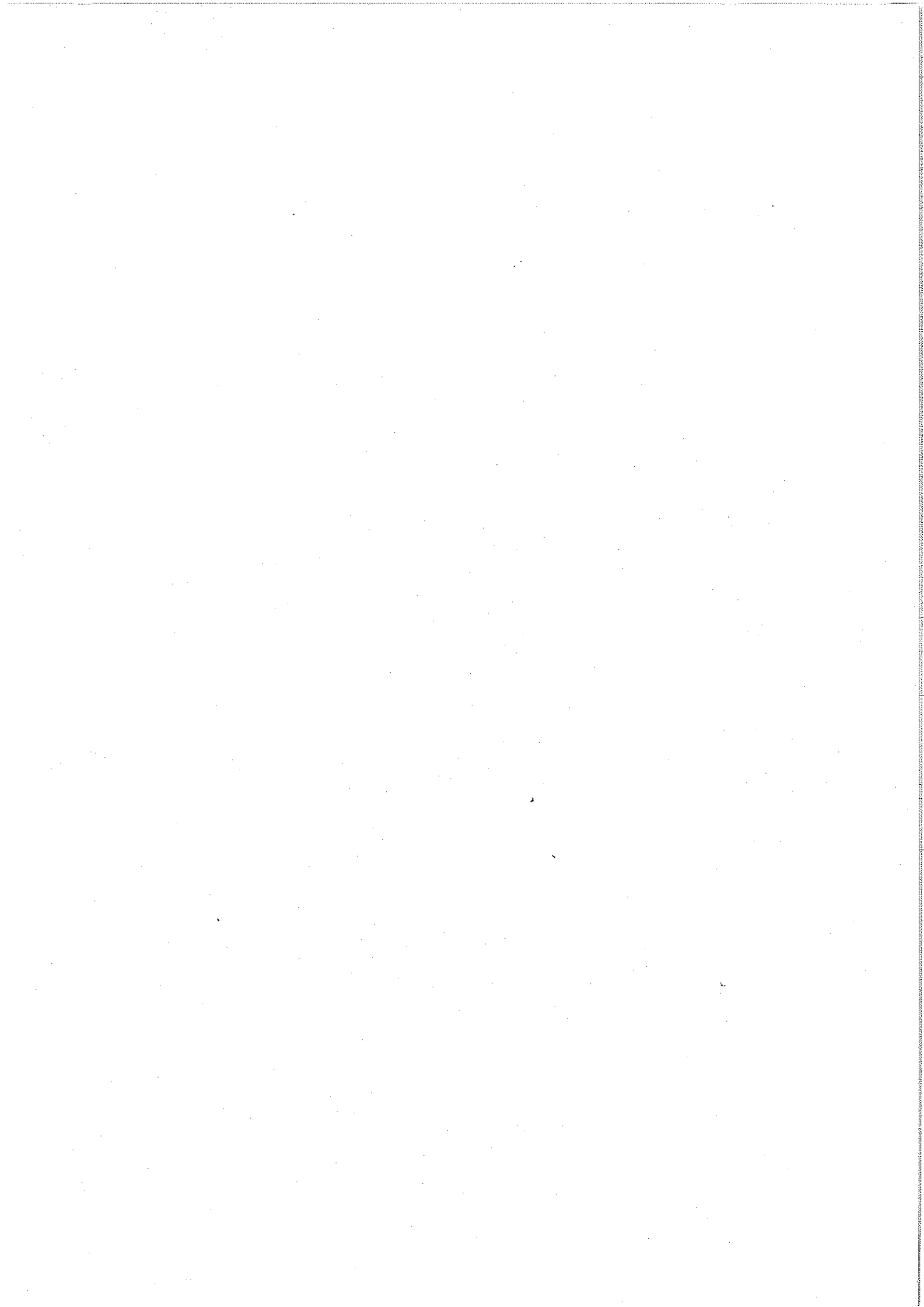
## ANEXO 2

### PREGUNTAS A LOS MIEMBROS DE LA UICN EN AMERICA LATINA

1. Qué relación tienen los diferentes grupos ligados a la UICN con la Oficina Regional de la UICN en Quito (O.R.), y qué medidas recomienda usted para lograr el máximo de aprovechamiento de la Oficina ?
2. Cómo percibe usted el papel de la O.R. en la región hoy y en los próximos 5 años incluyendo las relaciones con los Comités Nacionales y los Programas Nacionales?
3. Qué contribuciones ha hecho la O.R. a la financiación de proyectos u otras actividades hasta ahora y como vislumbra el futuro en este aspecto?
- 4.Cuál ha sido o podría ser en el futuro la contribución de su organización a los programas regionales y nacionales?

5. Cuáles errores identifica usted en el pasado y cómo deberían solucionarse? Qué problemas potenciales vislumbra en el futuro?
6. En caso de aumentos considerables de fondos en los próximos cinco años, qué sugerencias tiene para que logren el mayor efecto multiplicador?
7. En vista de la posible entrada de otras entidades con actividades de conservación o fortalecimiento de sus sugerencias en curso, en América del Sur, cómo vislumbra usted la postura que debe adoptar la O.R.?
9. Cuáles son sus relaciones con los Consejeros Regionales de la UICN, el elenco profesional en Gland, los miembros de las Comisiones de la UICN, así como los órganos especializados tales como el Centro Mundial de Conservación y Monitoreo de la UICN en Cambridge, el Centro de Legislación Ambiental y otros órganos especializados de la UICN y cómo podrían ser más efectivos?

10. Cómo cree usted que debe evolucionar la O.R. en los próximos 5 o más años y, en general, qué sugerencias tiene para que ésta sea más ágil, más eficiente y con el máximo efecto multiplicador ?



## 5. COLOMBIA

- |                         |  |
|-------------------------|--|
| a. Elsa Matilde Escobar | Fundación Natura                           |
| b. Juan Mayr            | Fundación Pro Sierra Nevada de Santa Marta |
| c. Manuel Borrero       | Fundación para un Mejor Ambiente           |

## 6. ECUADOR

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| a. Alfredo Carrasco         | Fundación Charles Darwin para las Islas Galápagos (FCD)           |
| b. Luís Carrera de la Torre | Comisión Asesora Presidencial del Ambiente (CAM)                  |
| c. Mario Hurtado            | FCD   |
| d. Rebeca Justicia          | Fundación Maquipucuna   |
| e. María Elena Jervis       | Fundación Antisana  |
| f. Yolanda Kakabadse        | Fundación Natura  |
| g. Efraín Pérez             | (Ex-Vice Presidente UICN)   |
| h. Danilo Silva             | Corporación de Estudios de Estructura y Administración del Estado |
|                             | Ecociencia  |

## 7. PARAGUAY

- |                         |   |
|-------------------------|---|
| a. Jorge Abbate         | Centro de Estudios y Formación para el Ecodesarrollo (ALTER VIDA) |
| a. Oscar Ferreiro       | Dirección Parques Nacionales                                      |
| b. Raúl Gauto           | Fundación Moisés Bertoni  |
| c. Antonio van Humbeeck | Fundación Moisés Bertoni  |

## 8. PERU

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| a. Antonio Andalúz           | Proterra   |
| b. Carlos Chirinos           | Sociedad Peruana de Derecho Ambiental                          |
| c. Gustavo Suárez de Freitas | Fundación Peruana para la Conservación de la Naturaleza (FPCN) |

## ANEXO 3

## LISTA DE MIEMBROS SUDAMERICANOS DE LA UICN ENCUESTADOS

1. ARGENTINA

- |                     |  |
|---------------------|--|
| a. Fernando Ardura  | Administración de Parques Nacionales                 |
| b. Francisco Erize  | Fundación Selva Misionera                            |
| c. Luís Polotto     | Fundación SUR  |
| d. Tomás Schlichter | Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) |

Nota: además, hubo dos reuniones con más de 25 personas cada vez como entrevista en masa.

2. BOLIVIA

- |                                |   |
|--------------------------------|---|
| a. Jenny Gruenberger           | Liga de Defensa del Medio Ambiente (LIDEMA)               |
| b. Carmen Miranda              | Reserva de la Biosfera Estación Biológica Beni            |
| c. Arturo Moscoso              | Centro Interdisciplinario de Estudios Comunitarios (CIEC) |
| d. Alexandra Sánchez de Lozada | Ministerio de Desarrollo                                  |

3. BRASIL

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| a. Ibsen de Guzman Camara | Fundação Brasileira para Conservação da Natureza (FBCN) |
| b. Mario Cencig           | Sociedade Brasileira de Pasaigismo                      |
| c. Fabio Feldman          | Diputado Congreso Nacional                              |
| d. Ricardo Freire         | Associação Brasileira de Caça e Conservação             |
| e. Dilson Jahn            | União Protetora do Ambiente Natural (UPAN)              |

4. CHILE

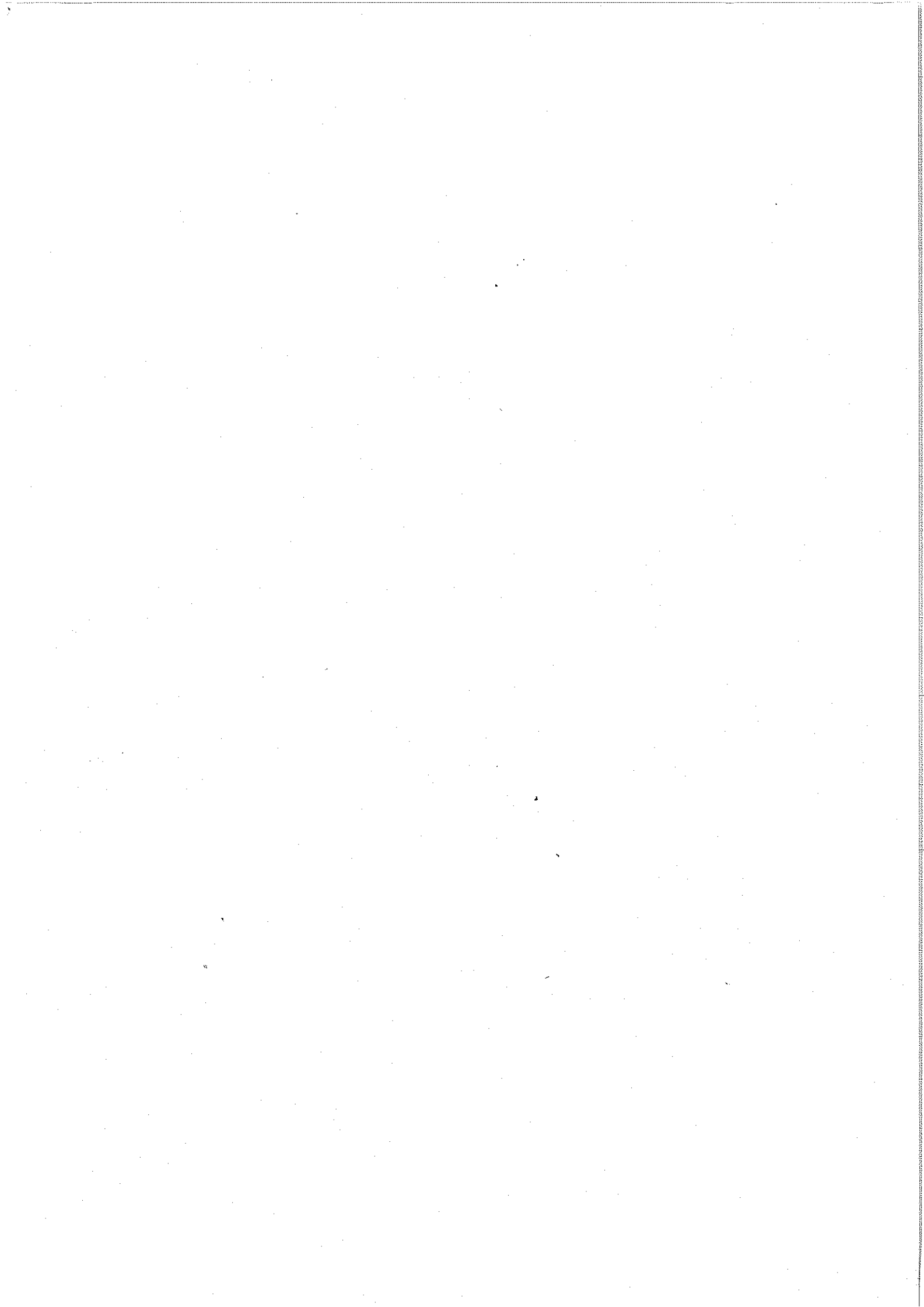
- |                      |        |
|----------------------|--------|
| a. Gabriel Sanhueza  | CODEFF |
| b. Hernán Verscheure | CODEFF |



9. URUGUAY10. VENEZUELA

- a. Cecilia Blohm
- b. Armando Hernández
- c. Judith Musso
- d. Cristina Pardo
- e. Franklin Rojas

Fundación para la Defensa de la Naturaleza (FUDENA)  
Sociedad Conservacionista Audubon  
Ministerio de Ambiente y de Recursos Naturales  
Renovables (MARN)  
MARN  
PROVITA



## ANEXO 4

### LISTA DE PERSONAL PROFESIONAL, TECNICO Y ADMINISTRATIVO DE LA UICN-SUR ENTREVISTADOS

1. Representante Regional

Luis Castello

2. Area Apoyo Técnico

- a. Coordinador SSC-CNPPA
- b. Oficial Profesional Junior (DANIDA)
- c. Coordinador Programa de  
Conservación de Bosques
- d. Asesor Técnico Principal  
Proyecto Amazonía Ecuatoriana

Bernardo Ortiz  
Sven Wunder  
Carlos González

Augusto Angel Maya

3. Area Apoyo Membresía

- a. Responsable Base de Datos

Valeria Chamorro

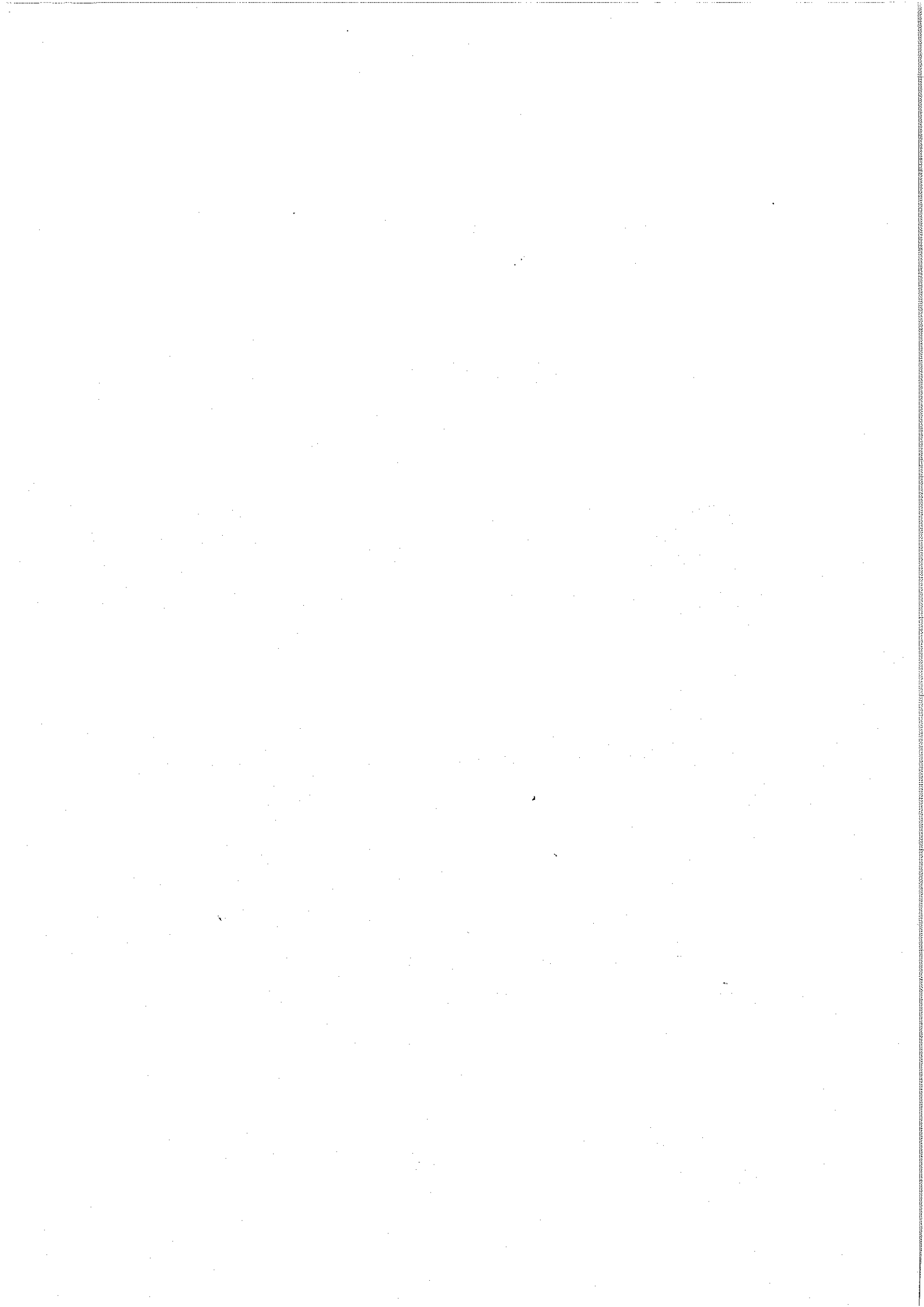
4. Area Apoyo Administrativo

- a. Abogado-Administrador
- b. Contadora

Ramiro Mejía  
Monica Espinosa

5. Programa Pasantía de los Miembros

Talía Vela Vargas  
(PROTERRA - Perú)



## ANEXO 5

### ENTREVISTAS A FUNCIONARIOS DE LA SEDE Y DE OTRAS OFICINAS DE LA UICN (Incluyendo a Ex-Funcionarios)

#### 1. Sede

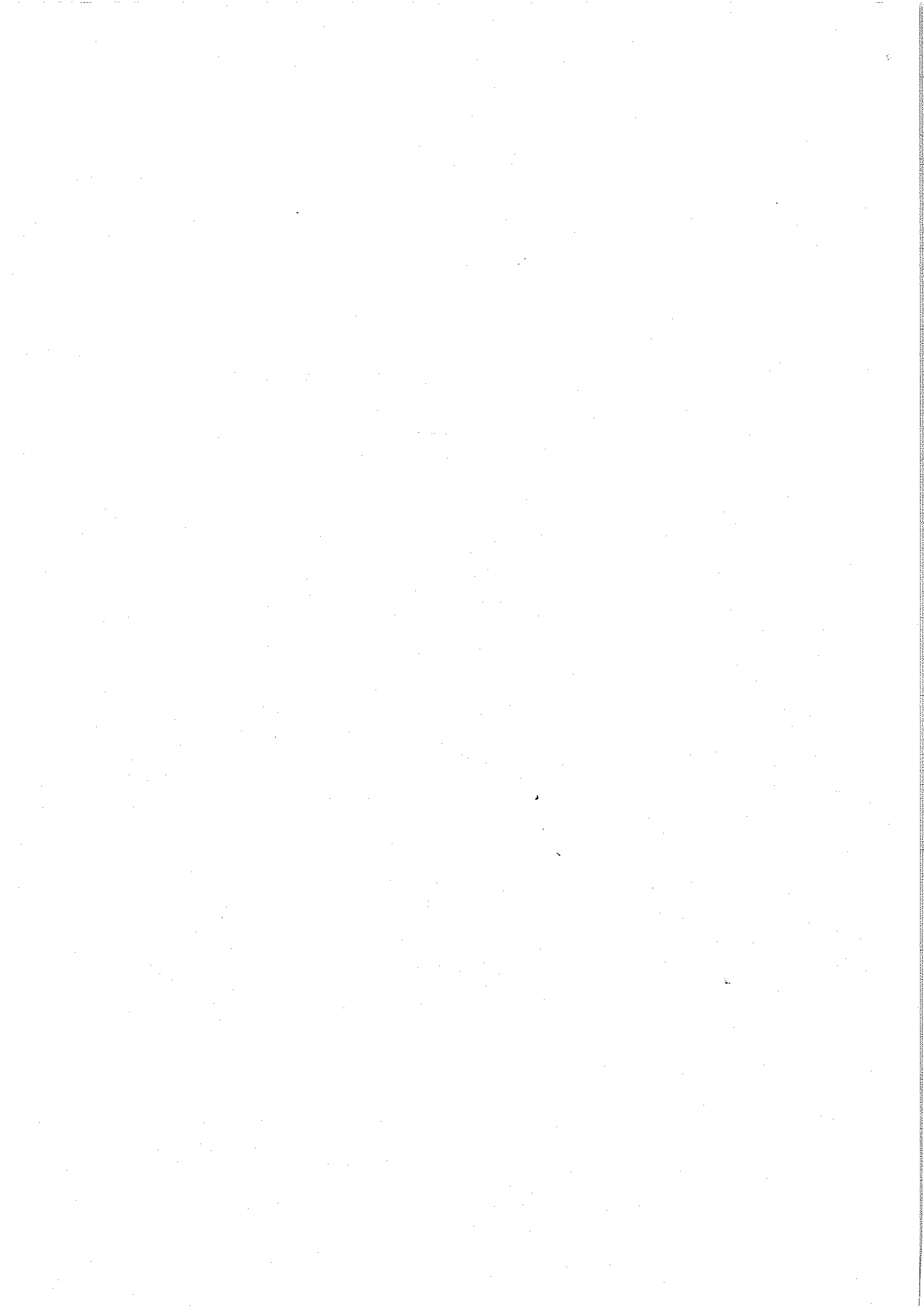
- |   |                       |
|---|-----------------------|
| a. Director General Asistente para<br>Administración ("Management") | Mike Cockerell        |
| b. Director para Asuntos Regionales                                 | Patrick Dugan         |
| c. Director de Políticas Centrales                                  | Mark Halle            |
| d. Coordinador para América Latina                                  | Fernando Ghersi       |
| e. Oficial del Programa de Especies                                 | Mariano Giménez-Dixon |
| f. Ex-Director Oficina Membresía                                    | Delmar Blasco         |

#### 2. IUCN-US

- |                                      |              |
|--------------------------------------|--------------|
| a. Coordinador para Areas Protegidas | Allen Putney |
|--------------------------------------|--------------|

#### 3. Centro de Legislación Ambiental

- |             |                    |
|-------------|--------------------|
| a. Director | Françoise Burhenne |
|-------------|--------------------|



## ANEXO 6

### ENTREVISTAS A MIEMBROS DE FUERA DE LA REGION PERO QUE TRABAJAN EN ELLA

1. Director General de WWF-Internacional      Claude Martin
2. Director Ejecutivo de Conservación  
Internacional      Russell Mittermeier





## ANEXO 7

### ENTREVISTAS A OTROS CON CONOCIMIENTOS DEL PROGSUR O DE LA UICN EN GENERAL

- |   |                 |
|---|-----------------|
| 1. Director División de Medio Ambiente<br>(Ex-Vice Presidente de la UICN)   | Marc Durojeanni |
| 2. Consultor Independiente y Asesor<br>de The Nature Conservancy en Ecuador<br>(Anteriormente Secretario General<br>de la Fundación Charles Darwin) | Juan Black      |
| 3. Consultor Independiente sobre<br>Manejo de Recursos Naturales  | Antonio Brack   |
| 4. Consultor Independiente sobre<br>Especies y Areas Protegidas   | Hernán Torres   |

