

## **Evaluación de la organización de la UICN - RDP Lao (Región Asia, 2001)**

**Título:** Evaluación de la organización de la UICN - RDP Lao: marzo de 2001

**Equipo evaluador:** Oficina Regional Asia (ARO) - interno

**Mandato de la unidad organizacional:** Representa a la UICN en la RDP Lao y administra el Programa de la UICN en la RDP Lao

**Area de especialización de la UICN:** Programa nacional

**Area geográfica:** RDP Lao

**Establecido en:** 1992

**Presupuesto global:** US\$ 270.000

**Donante(s):** Real Gobierno de los Países Bajos, DANIDA

**Objetivos de la evaluación:** Apoyar a la UICN-RDP Lao para incrementar su eficiencia, efectividad y capacidad organizacional para cumplir las demandas emergentes del período de planificación 2001-2004.

**Tipo de evaluación:** Evaluación de la organización

**Período cubierto por la evaluación:** 2001-2004

**Encargada por:** Director Regional de UICN-Asia y CR interino de la UICN - RDP Lao

**Audiencia:** DR, CR interino y personal de la UICN - RDP Lao, ARD

**Metodología utilizada:**

1. Preparación
  - a) Identificación de los temas claves con:
    - DR, CR interino, Director F/RH, ARO,
    - SP (antes CR interino)
    - Jefes regionales familiarizados con la UICN-RDP Lao
  - b) Lecturas  
Información básica
    - Organisational Assessment & Development - The Way Ahead - March 2000 - *Universalialia* Report
    - Proyecto de Política de evaluación de la UICN: para su examen por la administración superior y el Consejo de la UICN – Enero de 2001
    - Delegación de autoridad.
  - c) Recolección preliminar de datos
    - Informes sobre la marcha de los trabajos de la UICN-RDP Lao destinados a ARD desde 1999 hasta hoy
    - Estrategia de planificación de programas para la UICN-RDP Lao 24.02.01
    - Notas de información de SP a DG -- Febrero de 2001
    - Resumen de la situación actual en la UICN-RDP Lao - Febrero de 2001 – Scott Perkin
    - Esquema para la revisión de la organización de la UICN-RDP Lao - Febrero de 2001 -- Scott Perkin
2. Actividades en la UICN-RDP Lao (20-31 de marzo de 2001)
  - a) Reunión de presentación del personal
    - Breve presentación del Programa de la UICN-RDP Lao (personal de UICN en RDP Lao)
    - La región asiática (SJ)
    - Contexto y propósito de la Revisión y Evaluación de la Organización
  - b) Entrevistas semiestructuradas de cada miembro del personal
  - c) Recolección de datos a partir de:
    - Informe preliminar de la auditoría de Price Waterhouse 1999 Capítulo 4: Salarios.
    - Diversas correspondencias entre la UICN-RDP Lao y la Región sobre asuntos de organización

- Apertura de una cuenta bancaria para la oficina local, costos de salud del personal 15.9.98: Memorándum de CR a FO
  - Contratos del personal, incluyendo sus TOR (definición de responsabilidades)
  - d) Entrevistas de seguimiento para reunir información adicional y aclarar temas, algunos a petición de miembros del personal, para aumentar conocimiento y capacidad individual.
  - e) Reuniones con CR interino (casi diariamente)
  - f) Consultas telefónicas con el Director de Finanzas/R.H., ARO
  - g) Análisis inicial de las cuestiones/resultados obtenidos
  - h) Reunión informativa de fin de misión con el personal
3. Después de la visita
- a) Análisis detallado de la información / problemas – formulación de las recomendaciones – redacción del informe preliminar
  - b) Informe preliminar enviado a DR, CR, Director F/RH, ARO
  - c) Análisis de comentarios, aceptados, negociados, rechazados
  - d) Finalización del informe

**Preguntas de la evaluación:** En el contexto del APR 7, Objetivo regional para Asia 3 y oportunidades emergentes para la UICN - RDP Lao:

- a) ¿estructura de organización?
- b) ¿sistemas, procedimientos, mecanismos?
- c) ¿prácticas de gestión? y
- d) ¿cuestiones de personal generales/individuales, qué capacidades presentes y futuras son necesarias para manejar el nuevo programa y las nuevas formas de trabajo?

**Resultados alcanzados:**

**1. Evaluación global:**

Debido al carácter especial de su contexto geopolítico y otros factores, la oficina local de la UICN en la RDP Lao se mantuvo en cierto modo al margen de la corriente principal, desarrollando estrategias de gestión que incidieron negativamente en su desarrollo organizacional. No se entendieron suficientemente las razones que motivan la necesidad de un enfoque más coherente de desarrollo organizativo en toda la región Asia, así como la de integrar los sistemas de organización de la UICN - Lao a los sistemas regionales y mundiales.

Las oportunidades abiertas por la “Estrategia de programación para la UICN - RDP Lao”, la introducción gradual de un estilo de gestión más participativo y la tutoría aportada han abierto una nueva era y nuevas experiencias para la UICN de la RDP Lao y su personal.

**2. Planificación/desarrollo del programa, coordinación y control de calidad**

**Gestión**

El personal dudaba de su capacidad para equilibrar el trabajo en curso con las nuevas demandas, internas y externas, también dudaba de la eficacia de las herramientas de gestión que se habían introducido con este fin.

**Control de calidad**

No existían sistemas formalizados dentro de la UICN de la RDP Lao para el control de calidad de desarrollo de programas y proyectos ni para la aplicación de M&E (seguimiento y evaluación).

**Coordinación e integración del programa**

Históricamente, el personal del programa y de los servicios corporativos han trabajado separados entre sí y separados del sector proyectos. Más aún: no existen mecanismos para que los proyectos aprendan unos de otros ni contribuyan al aprendizaje en cuestiones de organización.

**3. Intercambiar y almacenar información**

La cultura predominante en la RDP Lao no fomenta el intercambio de información, a nivel interno dentro de una organización, ni entre organizaciones. Por lo tanto, es preciso concienciar al personal nacional de la UICN -Lao en cuanto a la validez y utilidad de compartir información y acceder a ella entre miembros de un equipo, incluyendo la UICN en su sentido más amplio, miembros y comisiones, así como organizaciones asociadas.

**4. Gestión financiera**

Será necesario un nivel superior de gestión financiera para la elaboración, definición de recursos y ejecución del nuevo programa.

#### **5. Gestión de recursos humanos**

La función de recursos humanos se ha mantenido a cargo del CR, asistida fundamentalmente por el personal de finanzas y parcialmente por el de programa. El personal no conocía los procesos conducentes a la redacción y formulación de políticas de RH ni a su adopción y aplicación. Existen anomalías internas dentro de la UICN Lao y disonancias con las normas regionales en varias áreas de gestión de personal, p. ej., contratación del personal, definición de sus tareas y administración de la evaluación.

#### **6. Servicios administrativos**

##### **Gestión**

Históricamente, la gestión de la administración ha estado dispersa entre CR, el personal de finanzas/programa y el recepcionista. No ha existido una unidad o personal dedicado a:

- aportar una mayor eficacia global a las operaciones
- liberar tiempo para que el CR pueda concentrarse en áreas cruciales de sus responsabilidades de representación, conducción del desarrollo del programa, movilización de recursos y programas de desarrollo organizativo; tampoco ha habido personal de finanzas suficiente para satisfacer las crecientes demandas
- fortalecer la rendición de cuentas dentro de la UICN - RDP Lao
- facilitar la conexión de la UICN de la RDP Lao con los sistemas regionales y mundiales
- aumentar la capacidad de la UICN de la RDP Lao para establecer futuros proyectos de manera fluida y sin problemas.

##### **TI (tecnologías de la información)**

La RDP Lao ha llegado tardíamente a utilizar la TI. Los servicios comerciales y apoyo técnico se encuentran en pañales. La UICN de la RDP Lao ha tenido que recurrir fundamentalmente a dos especialistas de programa no nacionales (que son simplemente usuarios competentes de la informática, y no reivindican para nada la calidad de expertos técnicos), que se han esforzado por mantener los servicios en funcionamiento.

Debido a sus propios compromisos y a la falta de recursos para viajar, los expertos en TI de otras oficinas locales no han podido prestar el apoyo necesario.

#### **7. Estructuras de gestión**

Hasta hace poco, la UICN de la RDP Lao presentaba las características de una “familia”: cada uno rendía cuentas de su trabajo al CR, quien era el único en tomar decisiones. No había sistemas ni procedimientos formalizados. Esta forma de gestión era total e incuestionadamente aceptable para la mayoría del personal, en particular por no haber conocido otras estructuras y estilos de gestión. Dado que ahora está enfrentado a nuevas formas de trabajo y al aumento de la carga de trabajo, el personal está empezando a darse cuenta que no pueden mantenerse las formas antiguas. Las funciones, responsabilidades y niveles de autoridad de los miembros del personal están siendo definidos gradualmente de manera repetitiva. En diferentes medidas, el personal está siendo cada vez más receptivo a la necesidad de cambio.

Como el desarrollo del programa se encuentra aún en curso y dada la experiencia anterior del personal, ha sido difícil iniciar una discusión provechosa sobre futuras estructuras.

#### **8. La UICN de la RDP Lao y el mundo circundante**

Históricamente, el CR ha sido el contacto con el mundo exterior. El personal no sabe bien si está o no autorizado a entablar contactos y no sabe cuáles están disponibles.

El fortalecimiento de las relaciones con el Gobierno de la RDP Lao (matizado en diversos grados de precaución y entusiasmo) es percibido como una puerta abierta a nuevas oportunidades.

El intercambio con el gobierno sobre el Plan de Desarrollo del Programa fue una sorpresa para algunos miembros del personal, pero ha sido considerado un paso valioso para fortalecer la confianza del gobierno en la UICN. Los contactos con las ONG, incluidas las pocas que son miembros de la UICN, han sido limitados.

La palabra “conservación” es considerada por muchos en la RDP Lao como equivalente de “protección” y como contraria al desarrollo. La UICN debería transmitir claros mensajes sobre conservación y desarrollo sostenible.

#### **9. Contratación de un CR nacional**

El personal ha dejado muy claro que el criterio más importante para un nuevo CR debe ser la capacidad de gestión. La capacidad técnica; la capacidad para manejar relaciones externas y en particular con el gobierno, pero también a nivel regional e internacional; la integridad y el conocimiento de la misión de la UICN son también consideradas importantes. Creen que el nuevo CR necesitará apoyo para integrarse dentro de la UICN, no sólo del CR interino, sino que también serán necesarias visitas a la ARO y a algunas oficinas locales.

#### **Recomendaciones:**

#### **2. Elaboración / Planificación del programa, coordinación y control de calidad**

1. Además de la capacitación ya planificada, el personal requerirá apoyo permanente para perfeccionar sus capacidades en materia de diseño de proyectos y redacción de propuestas.
2. Es necesario conocer mejor los mecanismos de presupuestación.
3. Se debe fomentar y mejorar la capacidad de trabajo en equipo y de apoyo mutuo del personal con sus diversas competencias y aptitudes, lo cual es conducente a una mejora de la productividad del personal en su conjunto.
4. Debe seguirse estimulando al personal para que busque información y apoyo en toda la región.
5. Las TOR (definición de responsabilidades) del personal del Programa deben ser redefinidas sobre la base de responsabilidad y obligaciones necesarias en el actual período, excluyendo las tareas puramente administrativas.
6. Todas las TOR revisadas del personal deben ser difundidas, de modo tal que cada uno conozca las responsabilidades de los demás.
7. Debe proyectarse un mecanismo interno de revisión del programa/proyecto de la UICN - RDP Lao, como por ejemplo un PRG.
8. Un importante componente M&E (seguimiento y evaluación) debe ser incluido en todas las propuestas de programas y proyectos.
9. El M&E (seguimiento y evaluación) regional debe trabajar con la UICN - RDP Lao para definir las funciones y responsabilidades de una oficina nacional en cuanto a M&E.
10. El trabajo recientemente iniciado en materia de M&E (seguimiento y evaluación) debe ser estimulado de manera de desarrollar más los sistemas y la capacidad en estos ámbitos.
11. Debe fomentarse la planificación conjunta recientemente iniciada entre el personal del programa.
12. Debe incrementarse la interacción recientemente iniciada del personal del programa con los proyectos.
13. Deben establecerse mecanismos para establecer vínculos entre proyectos con el fin de aprender de las experiencias y construir conjuntamente con las capacidades de los demás. Buscar soluciones comunes a limitaciones y problemas compartidos.
14. Dependiendo de los imperativos del programa y de la disponibilidad de recursos, debe crearse una función elaboración de programa, coordinación y seguimiento y evaluación. Una de sus funciones será estimular el aprendizaje “organizacional”.
15. Una vez que se haya definido el programa y encontrado fondos para las propuestas, será necesario revisar la capacidad y ajustarla/construirla según las necesidades del programa/proyecto y de la organización; redefinir las funciones y responsabilidades; y reestructurar la UICN - RDP Lao.

#### **3. Compartir y almacenar información**

16. Será preciso definir con el personal el quién, qué y cómo, y los límites legítimos para proteger la confidencialidad, preferentemente por el CR interino durante el período de traspaso de funciones.
17. El sistema de archivado debe ser perfeccionado y adaptado para utilizar el potencial de TI.

18. Los recursos para la gestión de la biblioteca deben definirse presupuestariamente en propuestas para un Acuerdo Marco, así como en propuestas de programas y proyectos.

#### **4. Gestión financiera**

19. Debe contratarse un director financiero altamente capacitado apenas los recursos lo permitan.
20. Deben desarrollarse sistemas para generar información sólida para la gestión financiera.
21. Las responsabilidades del personal de finanzas deben redefinirse. No debe incluirse en ellas trabajo de RH ni trabajo administrativo.
22. Deben desarrollarse verificaciones y controles para responsabilidad y rendición de cuentas, por ejemplo, procedimientos de compras y de caja.
23. La presupuestación debe realizarse en colaboración entre el personal de Finanzas/Programa y el CR.
24. Debe aumentarse la capacidad tanto del personal de finanzas como de programas para realizar presupuestos “inteligentes”.  
(Se hizo una breve exposición de la diferencia entre Acuerdo Marco y financiamiento de programas y proyectos, y cómo éstos pueden ser diseñados para atender a las necesidades de desarrollo de la organización).
25. El personal de finanzas debe ser estimulado para visitar las oficinas de gestión de proyectos con una misión bien definida, integrando propósito y objetivos específicos, incluyendo los resultados de aprendizaje esperados.
26. Debe desarrollarse el conocimiento y los mecanismos de gestión conjunta programática y financiera de OABC, para evaluar los ingresos proyectados y estimular la elaboración de propuestas financiables. (Se hizo una breve exposición sobre el circuito OABC y su importancia para asegurar el futuro de la UICN en la RDP Lao).
27. Debe explorarse la posibilidad de abrir una póliza de seguros para el transporte de fondos.
28. Debe investigarse la factibilidad de abrir cuentas bancarias cerca de los sitios de las oficinas de proyectos y el pago de salarios a cuentas bancarias.
29. El Director de Finanzas y la Auditoría Interna de la Región Asia deberían apoyar a la UICN de la RDP Lao para que desarrolle una mayor capacidad de gestión financiera a largo plazo.

#### **5. Gestión de recursos humanos**

30. Las responsabilidades y funciones del puesto recién creado de Director de Oficina deberán incluir un grado de responsabilidad bien definido que permita apoyar al CR en la gestión de RH y convertirse en el punto focal de la UICN de la RDP Lao para trabajar con los RH regionales.
31. El Director de RH de la región de Asia deberá apoyar a la UICN de la RDP Lao en la construcción de una función sólida de RH.
32. Debe establecerse de inmediato al miembro del personal que está trabajando sin contrato un contrato de plazo fijo y breve.
33. La ARO debe proporcionar pautas permanentes y claras en materia de contratación de personal y supervisar dichas contrataciones con el fin de apoyar al futuro CR.
34. En el futuro, las TOR del personal (definición de tareas y responsabilidades) deben basarse en modelos proporcionados por la ARO.
35. Debe establecerse un sistema para la circulación anual de las TOR revisadas del personal actual y de las TOR del nuevo personal a medida que éste sea designado.
36. El proceso de evaluación normalizado debe ser extendido a todo el personal de la UICN en todos los proyectos nuevos y en curso (excepto aquellos que estén destinados a ser finalizados muy próximamente).
37. El personal de dirección necesitará orientación acerca de cómo evaluar. Debe estimularse la evaluación continua por los responsables y la información al personal acerca de dichas evaluaciones durante todo el año.
38. La UICN de la RDP Lao debe respetar las normas vigentes cuando tome decisiones sobre aumento de salarios

39. El Director de RH de ARO, en consulta con el CR, deberá considerar todas las opciones posibles y, antes de la llegada de un nuevo CR, recomendar al DR una estrategia para equiparar los salarios con las normas regionales. (Se pueden establecer prestaciones o beneficios adicionales para contribuir a mitigar las restricciones necesarias.)
40. Debe adoptarse una decisión equitativa sobre la moneda de pago.
41. Siempre que sea posible, los salarios deben pagarse a cuentas bancarias del personal o por cheque.
42. Debe realizarse un estudio y análisis de las políticas de seguro médico / de accidentes / de seguro de vida. En base a dicho estudio, debe adoptarse una decisión con conocimiento de causa en consulta con el Director de RH, ARO, con el fin de proteger a los empleados de la UICN de manera coincidente con otros países de la región y equitativa para el personal dentro de la Oficina UICN de la RDP Lao.
43. Un plan anual de vacaciones debe ser elaborado a comienzos de cada año, revisado y reajustado periódicamente, de modo tal que cada uno utilice su cuota completa de vacaciones conforme a la “Política Anual de Vacaciones” dictada el 10 de Abril de 2000. (Deben establecerse disposiciones con los colegas de modo que no se descuiden tareas claves durante las vacaciones.)
44. Será necesario diseñar y aplicar un sistema formal de orientación cuando y en la medida que la organización crezca.

## **6. Servicios administrativos**

45. En este momento es esencial la designación de un Director de la Oficina sumamente competente.
46. El Director de la Oficina, una vez designado, debería reportar directamente al CR. Todo el personal administrativo, es decir, el administrador de sistemas de computación/información, el recepcionista/secretario, el chofer y el encargado de la limpieza de la oficina reportarán directamente al Director de la Oficina y no a Finanzas ni al CR.
47. Debe acelerarse la designación de un Administrador de Sistemas de Computación / Informática.
48. El Director de la Oficina, cuando haya sido designado, deberá aconsejar los cambios necesarios en los Servicios de Recepción/Secretaría y también implementarlos, todo ello dentro de los límites de los recursos disponibles.
49. Las restantes cuestiones de políticas que corresponden a vehículos deben modificarse lo más pronto posible de modo que se respeten las normas.
50. Debe prestarse atención a la designación de un encargado de limpieza a tiempo completo en la medida y cuando el mayor uso de las instalaciones lo justifique.
51. El Director de la Oficina será responsable de la seguridad. Las medidas de seguridad deben ser verificadas para garantizar su conformidad con las normas de seguro de bienes y seguro contra incendios.

## **7. Estructuras de gestión**

52. Debe procederse a una reestructuración importante cuando se termine la fase de desarrollo del programa, y las respuestas de los donantes permitirán estimar la cantidad y complejidad del trabajo y de los recursos de que se pueda disponer.
53. Las recomendaciones para esta reestructuración serán un componente del Examen completo del programa y de la organización que deberá realizarse dentro de los próximos años.

## **8. La UICN de la RDP Lao y el mundo**

54. Deben estimularse más los contactos útiles, tanto formales como informales, dentro de la región, con la sede de la UICN y la Unión a nivel mundial.
55. Deben designarse los puntos focales del país para cada área de trabajo importante: por ejemplo, género.

56. Las responsabilidades que conlleva el ser un punto focal nacional deben establecerse claramente, expresarse en la definición de responsabilidades y comunicarse a los otros miembros del personal.
57. Debe organizarse una gira de estudios conjunta del personal y sus interlocutores gubernamentales a la UICN de Vietnam y sus contrapartes gubernamentales.
58. Una prioridad fundamental en la nueva era programática será el recabar recursos para una estrategia de comunicaciones y perfil de la organización.
59. Los miembros de la UICN deben ser involucrados en la elaboración del programa. Debe explorarse su potencial de colaboración y el de otras organizaciones.

**9. Contratación de un CR nacional**

60. Debe diseñarse cuidadosamente un programa de orientación para el nuevo CR de modo que, entre otros puntos, le permita conocer la Unión a nivel mundial, la región Asia y cómo se integra la UICN - RDP Lao en el conjunto de la organización.

*Idioma de la evaluación:* Inglés

*Disponible en:* Sede central de la UICN, Oficina Regional para Asia de la UICN (ARO).