

**UNA ESTRATEGIA PARA LA UNION MUNDIAL PARA LA
NATURALEZA, UICN**

**INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO**

JUAN ANTONIO GARAFULIC ALFRED

Mayo, 1994

INFORME

Memoria de Título: Una Estrategia para la Unión Mundial para la Naturaleza-UICN.

Autor : Juan Antonio Garafulic Alfred.
Profesor Guía : Máximo Lira Medina

En este trabajo se presentan desde un punto de vista académico los planes de acción de la UICN.

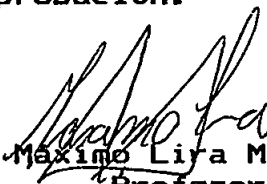
En el se analizan en primer lugar los objetivos de la entidad mencionada en relación a su pertinencia y posibilidades en el contexto internacional.

En segundo lugar se trata la naturaleza de la estrategia de la UICN en el sentido de promover un desarrollo global sustentable.

Por último se realiza un análisis de las limitaciones del plan estratégico de la UICN, así como de las ideas relacionadas con el tema que aún no han sido suficientemente desarrolladas.

A mi juicio esta memoria de título está desarrollada en forma adecuada, y puede constituir un aporte en el conocimiento de los problemas inherentes a la cuestión medioambiental en sus aspectos institucionales.

Es por tanto mi opinión, que este trabajo cumple adecuadamente con los requerimientos de una memoria de título y recomiendo su aprobación.



Máximo Lira Medina
Profesor

Universidad Academia de Humanismo Cristiano

Santiago, 01 Agosto 1994

Calificación: 6,5.

Una estrategia para la UICN - Unión Mundial para la Naturaleza

INDICE

	Pág.
I. Introducción	
1.1 Mandato	2
1.2 Objetivos del Plan Estratégico	2
1.3 Formulación del Plan Estratégico a Largo Plazo	3
1.4 Proceso continuo de planificación estratégica	4
II. Antecedentes del plan estragégico	
II.1 Contexto de la labor de la Unión	4
II.2 Contexto de la Estrategia	6
II.3 Cuidar la Tierra y la CNUMAD	7
II.4 Naturaleza de la UICN	8
III. Una estrategia para la UICN — Unión Mundial para la naturaleza	
III.1 La estructura de la Estrategia	11
III.2 La Misión de la Unión	12
III.3 Los "constituyentes" de la Unión	14
III.4 El Programa de la UICN	17
III.5 Regionalización y descentralización de la UICN	19
III.6 El Gobierno de la Unión	22
III.7 La Función y composición de los miembros	22
III.8 La Asamblea General, los Foros Regionales, el Consejo y la Mesa Directiva	23
III.9 Las Comisiones	26
III.10 Las Funciones del Presidente, los Vicepresidentes, los Consejeros Regionales y el Director General	29
III.11 La generación de ingresos	31

IV.	Directrices Operacionales para dar efecto a la estrategia de la UICN	
IV.1	Promoción de la Misión	32
IV.2	Desarrollo de la "circunscripción"	33
IV.3	Elaboración y aplicación del Programa	35
IV.4	Continuación del proceso de descentralización	37
IV.5	Aumento del número de miembros	40
IV.6	Fortalecimiento del Gobierno	40
IV.7	Apoyo a las Comisiones	43
IV.8	Mejoramiento de la base financiera	44
V	Programa de la UICN para 1994-1996	
V.1	Introducción	46
V.2	El contexto mundial	46
V.3	La Contribución del Programa de la UICN al programa de conservación y desarrollo sostenible	47
V.4	Estructura del Programa	48
V.5	Criterios aplicados	49
V.6	Recursos disponibles y control de la calidad	50
V.7	Cooperación con otras organizaciones	50
V.8	Presupuesto y prioridades	51
VI	Ciclo Anual de Planificación de Informes	55
VII	Programa y Plan de Acción de la UICN para 1994-1996	
VII.1	Dirección	
VII.1.1	Introducción	57
VII.1.2	Objetivos para el trienio	57
VII.1.3	Actividades	57
VII.1.4	Metas Principales	58
VII.2	Preparación de políticas	
VII.2.1	Introducción	58
VII.2.2	Objetivos para el trienio	58
VII.2.3	Actividades	58
VII.2.4	Metas principales	59

VII.3	Preparación y coordinación del programa	
VII.3.1.	Introducción	60
VII.3.2	Objetivos para el trienio	60
VII.3.3	Actividades	61
VII.3.4	Metas principales	61
VII.4	Gobierno	
VII.4.1	Introducción	62
VII.4.2	Objetivos para el trienio	62
VII.4.3	Actividades	62
VII.4.4	Metas Principales	63
VII.5	Preparación de la base de apoyo	
VII.5.1	Introducción	63
VII.5.2	Objetivos para el trienio	64
VII.5.3	Actividades	64
VII.5.4	Metas principales	65
VII.6	Comunicaciones	
VII.6.1	Introducción	65
VII.6.2	Objetivos para el trienio	65
VII.6.3	Actividades	65
VII.6.4	Metas principales	66
VII.7	Relaciones con las empresas	
VII.7.1	Introducción	67
VII.7.2	Objetivos para el trienio	67
VII.7.3	Actividades	67
VII.7.4	Metas principales	68
VII.8	Gestión y administración	
VII.8.1	Introducción	68
VII.8.2	Objetivos para el trienio	68
VII.8.3	Actividades	69

VIII Programas Técnicos

VIII.1	Programa de biodiversidad	
VIII.1.1	Introducción	70
VIII.1.2	Objetivos para el trienio	71
VIII.2	Programa de áreas marinas y costeras	
VIII.2.1	Introducción	71
VIII.2.2	Objetivos para el trienio	72

VIII.3	Programa de humedales	
VIII.3.1	Introducción	73
VIII.3.2	Objetivos para el trienio	73
VIII.4	Programa de conservación de bosques	
VIII.4.1	Introducción	73
VIII.4.2	Objetivos para el trienio	74
VIII.5	Programa de áreas protegidas	
VIII.5.1	Introducción	74
VIII.5.2	Objetivos para el trienio	75
VIII.6	Programa de conservación de especies	
VIII.6.1	Introducción	76
VIII.6.2	Objetivos para el trienio	76
VIII.7	Programa de utilización sostenible de la vida silvestre	
VIII.7.1	Introducción	77
VIII.7.2	Objetivos para el trienio	77
VIII.8	Servicios de estrategias de sustentabilidad	
VIII.8.1	Introducción	77
VIII.8.2	Objetivos para el trienio	78

IX Programas Regionales

IX.1	Programa para la región mesoamericana	
IX.1.1	Introducción	79
IX.1.2	Objetivos para el trienio	79
IX.2	Programa para la región de América del Sur	
IX.2.1	Introducción	80
IX.2.2	Objetivos para el trienio	80
IX.3	Programa para África Central y Regiones Costeras de África Occidental	
IX.3.1	Introducción	81
IX.3.2	Objetivos para el trienio	81
IX.4	Programa para el SAHEL	
IX.4.1	Introducción	81
IX.4.2	Objetivos para el trienio	82
IX.5	Programa para África Oriental	
IX.5.1	Introducción	82
IX.5.2	Objetivos para el trienio	83

IX.6	Programa para Africa Meridional	
IX.6.1	Introducción	83
IX.6.2	Objetivos para el trienio	84
IX.7	Programa para el Océano Indico	
IX.7.1	Introducción	85
IX.7.2	Objetivos para el trienio	85
IX.8	Programa para Asia Occidental y Africa Septentrional	
IX.8.1	Introducción	85
IX.8.2	Objetivos para el trienio	86
IX.9	Programa para la Región de Asia/Pacífico	
IX.9.1	Introducción	86
IX.9.2	Objetivos para el trienio	87
IX.10	Actividades en Europa Oriental y Central	
IX.10.1	Introducción	88
IX.10.2	Objetivos para el trienio	88
IX.11	Actividades en Europa Occidental	
IX.11.1	Introducción	89
IX.11.2	Objetivo para el trienio	89
IX.12	Programa para la UICN en los Estados Unidos	
IX.12.1	Introducción	89
IX.12.2	Objetivos para el trienio	90

I. Introducción

I.1 Mandato

- a) En su XVIII Período de Sesiones, la Asamblea General de la UICN - La Unión mundial para la naturaleza consideró y apoyó el documento presentado por el Director General con el título "Estrategia de la Unión Mundial para la Naturaleza" y, en su Resolución 18.3, solicitó al Director General:

"que mantenga sus consultas con los miembros para seguir elaborando la Estrategia y que prepare, para su examen por el XIX Período de Sesiones de la Asamblea General, un texto revisado y actualizado, conforme con la Estrategia Mundial para la Conservación en el Decenio de 1990 y las conclusiones de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo..."

- b) La Asamblea General pidió asimismo:

"que la elaboración de la Estrategia sea objeto de consideración especial, para que la UICN pueda abogar enérgicamente en favor del medio ambiente, así como para establecer los mecanismos institucionales necesarios para ello".

- c) El presente documento se ha preparado para atender a esas solicitudes.

- d) En su XVIII Período de Sesiones, la Asamblea General examinó varios otros documentos relacionados con la elaboración de un Plan Estratégico a largo plazo para la Unión. Esos documentos abordan los siguientes temas: Misión, Objetivos y Actuación de la Unión; Gobierno de la Unión; y Papel de las Comisiones de la UICN. Las conclusiones de la Asamblea General sobre estos temas se resumieron en Resoluciones (18.1, 18.2 y 18.4). Estos documentos y Resoluciones han sido una importante orientación para la elaboración del presente Plan Estratégico.

I.2 Objetivos del Plan Estratégico

La formulación del Plan Estratégico ha obligado a la UICN a analizar los cambios que han tenido lugar en su contexto de trabajo; identificar las cuestiones que surgen de esos cambios, y establecer una serie de objetivos estratégicos para guiar el desarrollo de la Unión. En el Plan se expone una visión de la UICN en el futuro, en el marco de la sociedad mundial a cuyo servicio se encuentra. Cada parte integrante de la Unión tiene que ver reflejados en esa visión sus intereses y su contribución única, así como la manera según la cual su misión, sus enfoques y sus actividades particulares contribuyen a la realización de la misión general de la UICN.

Los objetivos específicos del Plan Estratégico se derivan de este análisis de la pertinencia de la UICN y de sus posibilidades en el contexto internacional actual. El cometido del Plan es el siguiente:

- a) reconsiderar la misión de la UICN, sus metas y objetivos, su "jurisdicción", el núcleo de su programa, su estructura, sus prioridades y sus enfoques;
- b) determinar cómo se podría aprovechar más cabalmente el potencial inherente a esa Unión de miembros e intereses;

- c) precisar claramente la función única de la UICN, identificar sus ventajas comparativas, aislar sus capacidades y comprender sus debilidades;
- d) definir los cambios que es preciso introducir en la estructura, el gobierno y las actividades de la Unión, para trabajar más eficazmente en la consecución de estos nuevos objetivos, metas y misión;
- e) determinar los cambios que es necesario introducir en los diversos componentes de la Unión, para que éstos sean más compatibles con la misión y los objetivos;
- f) crear una conciencia y una cultura para el uso continuo de la planificación y gestión estratégicas en el futuro.

I.3 Formulación del Plan Estratégico a Largo Plazo

Este Plan se ha preparado a través de un proceso abierto y dilatado, con el apoyo del Consejo, en el cual se trató de obtener aportaciones de los miembros, los Consejeros, el personal y los asociados de la UICN, de una manera estructurada. Concretamente, este proceso ha entrañado:

- a) el establecimiento, por el Consejo, de un Grupo de Planificación Estratégica del Consejo;
- b) la dirección, por el Director General, de un Grupo sobre Recursos de Planificación Estratégica de la Secretaría;
- c) la participación de una gran parte del personal de la Secretaría en la Sede y de algunos miembros del personal de las Oficinas Regionales y Nacionales en grupos de trabajo que analizaron los aspectos fuertes y débiles de la UICN;
- d) la invitación a los miembros de la UICN a que aportaran contribuciones a través de INTERACT, de un cuestionario, y de reuniones celebradas en algunas regiones;
- e) deliberaciones con las entidades o personas que proporcionan asistencia financiera a la UICN;
- f) la organización de un Simposio sobre El Futuro de la UICN, con motivo de la inauguración de la nueva Sede;
- g) una revisión de las Comisiones de la UICN (encomendada también en el XVIII Período de Sesiones de la Asamblea General) y los trabajos realizados por un Grupo de Trabajo Especial de la Comisión de Educación y Comunicaciones;
- h) diversas revisiones de los programas temáticos existentes;
- i) varias rondas de debate en el Consejo, a medida que fueron surgiendo cuestiones y propuestas.

En la primera ronda de planificación estratégica predominaron las aportaciones de la Secretaría en la Sede, el Consejo y la membresía. Sin embargo, a medida que el proceso continúe, y al llevarse a la

práctica algunas de las propuestas del Plan, los miembros, las comisiones y el personal de las Oficinas Regionales y Nacionales podrán participar de manera más activa y significativa.

El ejercicio se vio favorecido en gran medida por la metodología de un Sistema de Desarrollo de Recursos para ONGs, establecido por la empresa KPMG Peat Marwick, cuyas características salientes son un enfoque estructurado para el proceso de planificación estratégica y una participación generalizada. En aplicación de esta metodología, se efectuaron profundos análisis de la UICN en tanto que entidad (la "Auditoría Orgánica") y de importantes funciones (las "Auditorías Funcionales" sobre el desarrollo de la "circunscripción", las comunicaciones, la comercialización y la generación de ingresos).

Los frutos de este proceso han sido no sólo el cuerpo principal de la información y los criterios utilizados para compilar este informe, sino también una comprensión más profunda de la naturaleza y las características de la Unión, así como de su contribución pasada y potencial, por todos los que participaron en el mismo. El proceso a través del cual se formuló este Plan ha sido tan importante como las conclusiones y habrá servido para forjar una conciencia (en la Secretaría y el Consejo) sobre la necesidad de reflexionar y actuar estratégicamente en el cumplimiento de sus funciones y en la realización de la misión de la UICN. Además, los análisis han puesto de relieve las numerosas oportunidades que existen para mejorar el funcionamiento detallado de la Secretaría, oportunidades que está examinando el Director General en el proceso normal de gestión.

I.4 Proceso continuo de planificación estratégica

Esta primera ronda de planificación estratégica ha girado en torno a orientaciones generales de la Unión hacia el futuro. Durante el proceso surgieron muchas ideas que no han sido plasmadas en el texto porque es necesario seguir examinándolas. Quedan por considerar numerosos temas, cuestiones y dilemas. Pero la planificación estratégica debe ser un proceso continuo. El próximo paso, una vez que los miembros en la Asamblea General hayan examinado el presente documento y le hayan introducido las enmiendas necesarias, consistirá en preparar un Plan Operacional, en el cual se expongan las medidas detalladas que es preciso adoptar para darle efecto, y para hacer que la UICN pase a ser una organización más eficaz en relación con el coste de sus actividades. El Proyecto de Programa Trienal, constituye una parte de ese Plan Operacional, pero se necesitará una serie más completa de documentos para cubrir los otros puntos de este Plan Estratégico.

II. Antecedentes del Plan Estratégico

II.1 Contexto de la labor de la Unión

La Estrategia de la UICN se tiene que concebir teniendo en cuenta el contexto cambiante de sus actividades. Los siguientes factores revisten especial importancia:

- a) aunque en los últimos 20 años ha aumentado la conciencia sobre cuestiones ambientales y se han intensificado los esfuerzos en favor de la protección de la naturaleza, la rápida degradación del

medio ambiente prosigue y aún no se evalúan adecuadamente los costes ambientales que imponen las actividades económicas;

- b) la población humana sigue aumentando rápidamente, y los intentos por satisfacer las necesidades humanas y mejorar la calidad de vida ejercen nuevas presiones sobre la decreciente base de recursos y los sistemas ecológicos en continuo deterioro;
- c) existen problemas en todos los niveles de la sociedad, desde el comunitario hasta el mundial. Millones de personas no tienen otra alternativa que adoptar prácticas insostenibles para sobrevivir, y un objetivo urgente del desarrollo en muchos países es crear capacidades locales para ayudarlos a cambiar sus modalidades de vida;
- d) al mismo tiempo, la economía mundial se está desplazando de una estructura nacional a una global; ya está en funcionamiento un sistema de financiación mundial, y en algunas partes del mundo el concepto de mercados nacionales ha sido sustituido en gran parte por el de bloques de comercialización regionales. Los sistemas comerciales y financieros mundiales, agravados por la ingente deuda externa de muchos países, están obstaculizando la utilización sostenible de los recursos naturales renovables;
- e) la internacionalización de la economía ha sido acompañada por un reconocimiento de la interdependencia entre la economía mundial y la ecología de la Tierra. Se están revalorizando muchos sistemas tradicionales. Al mismo tiempo, la exclusión de numerosas personas de la economía de mercado los deja a merced de fuerzas sobre las cuales no tienen control;
- f) el debilitamiento de la función del estado nación como marco propicio para la seguridad y la prosperidad, está conduciendo al renacimiento de las identidades locales (descentralización) y a la formación de alianzas más vastas (integración), pero en algunos países este proceso no tiene lugar de manera armoniosa, lo que trae aparejado perturbaciones sociales y perjuicios ambientales;
- g) las cuestiones ambientales están empezando a ocupar un lugar central dentro de los intereses nacionales por la seguridad, y podrían pasar a ser un elemento medular de las futuras luchas internacionales entre naciones y bloques regionales;
- h) el desarrollo de una "sociedad de la información" ahora hace posible que un número cada vez mayor de personas planifiquen y lleven a cabo sus actividades con una perspectiva global, y con un flujo de informaciones casi instantáneo;
- i) las instituciones establecidas para abordar las cuestiones internacionales se crearon en su mayor parte durante la era de postguerra, cuando el estado nación era supremo, y por consiguiente, no sólo están modeladas sobre la base del estado nación, sino que además reflejan sus limitaciones; la comunidad internacional tiene ante sí un verdadero desafío en lo tocante a concebir instituciones internacionales adecuadas para el mundo de hoy;
- j) los dos requisitos más importantes para solucionar los principales problemas ambientales internacionales son la transformación institucional y la elaboración y adopción de nuevas políticas que se ajusten al nuevo contexto político y conceptual.

II.2 Contexto de la Estrategia

La *Estrategia Mundial para la Conservación* (1990) y *Cuidar la Tierra: Estrategia para el Futuro de la Vida* (1991) fueron elaboradas conjuntamente por la UICN, el PNUMA y el WWF, y por lo tanto son estrategias generales. No obstante, proporcionan un marco conceptual y político que sigue siendo esencialmente pertinente para la misión y orientación de la UICN. El Plan Estratégico debe tener en cuenta el contexto internacional de las actividades de la Unión resumido anteriormente. Igualmente, se tiene que adaptar al consenso sobre cuestiones del medio ambiente y el desarrollo internacional y a las prioridades reflejadas en el proceso de la Conferencia de las Naciones sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, la Declaración de Río y el Programa 21, los Principios Forestales de carácter no vinculante, y la Convención sobre Diversidad Biológica. Todos estos están en consonancia, de diversas formas, con la filosofía y las prescripciones de *Cuidar la Tierra*.

Estos informes, junto con la CNUMAD y sus productos, demuestran que las consideraciones relativas a la conservación han evolucionado espectacularmente en el curso de los últimos 15 años. Conjuntamente, estos instrumentos han afirmado la necesidad de integrar las políticas sobre medio ambiente y desarrollo. Para que el desarrollo alcance su objetivo a largo plazo (mejorar de forma duradera la calidad de vida humana) tiene que guiarse por la comprensión de los procesos ecológicos de la Tierra y los límites que éstos imponen. Inversamente, la conservación de la naturaleza y de los recursos naturales sólo es viable cuando está integrada dentro de políticas sociales y económicas más amplias. Los problemas son complejos y los desafíos que enfrentamos son enormes. De hecho, los principios que viene postulando históricamente la UICN, en el pasado decenio han adquirido nuevo alcance, significación y urgencia. Sin embargo, ahora hay muchas más iniciativas y actores, entre los gobiernos y la sociedad civil, que abogan por esos mismos intereses.

A lo largo de su historia, la UICN ha sido un paladín de la naturaleza. Aunque las necesidades humanas son importantes, la UICN ha sostenido que éstas no siempre deben sobreponerse a las necesidades e intereses de la naturaleza, y que la protección del mundo natural (del cual forma parte la humanidad) es indispensable para el futuro humano. Pero si bien estos valores siguen siendo primordiales, el cambiante entorno internacional crea una necesidad urgente de aclarar la misión de la Unión y redefinir sus metas, objetivos, enfoques y actividades.

- ▣ ¿Cuál es su contribución distintiva a la solución de los complejos problemas del medio ambiente y el desarrollo, y cuál es su ventaja comparativa entre la multitud de entidades interesadas?
- ▣ ¿Qué es lo que la Unión debe tratar de hacer específicamente?
- ▣ ¿Cómo debería tratar de alcanzar esos objetivos?
- ▣ ¿Cómo debería movilizar los recursos y asignarlos en función de esos objetivos?
- ▣ ¿Con quién, a través de quién, y para quién debería trabajar?

Este es el tipo de preguntas que el Plan Estratégico pretende responder.

II.3 Cuidar la Tierra y la CNUMAD

La importancia de *Cuidar la Tierra* y de la CNUMAD para la Estrategia a Largo Plazo de la UICN se puede resumir en los siguientes postulados:

- a) la conservación y el desarrollo no se pueden considerar como objetivos o procesos separados, y se deben tratar de lograr mediante políticas unificadas de "desarrollo sostenible";
- b) este concepto reconoce y hace hincapié en la dimensión humana, tanto en la creación de las principales amenazas para el medio ambiente mundial, como a la dependencia del ser humano con respecto a la naturaleza y los recursos naturales. Ninguna organización puede tener éxito en la conservación de la naturaleza si no reconoce que la conservación por sí misma es un cimiento del desarrollo, pero que también se debe hacer avanzar en el marco del desarrollo;
- c) el concepto de desarrollo sostenible encuadra una serie muy compleja y entrelazada de relaciones económicas, ecológicas y sociales. En tanto que proceso, exige el establecimiento de relaciones particulares entre el orden natural y social; entre los diversos sectores de la actividad humana y la organización gubernamental; y entre actividades actuales y futuras metas. El desarrollo sostenible sólo se puede lograr mancomunando diversas aportaciones y ejerciendo influencia sobre prácticamente todos los componentes del sistema socioeconómico-ecológico;
- d) el concepto de desarrollo sostenible y las medidas tendientes a alcanzarlo son ahora uno de los principales temas del debate intergubernamental, a escala regional y a través del sistema de las Naciones Unidas. Dentro de los países, estas cuestiones ya no se consideran marginales, sino que están al centro de la política pública;
- e) es cada vez más patente que los gobiernos, por sí solos, no pueden lograr el desarrollo sostenible. Son indispensables las asociaciones entre éstos y el sector no gubernamental, y especialmente el sector empresarial, industrial y comercial, las comunidades científicas, jurídica y educativa, los órganos ambientales y los medios de comunicación. Igualmente esencial es devolver a las comunidades locales su capacidad de actuación, facultarlas para que adopten y apliquen decisiones sobre el cuidado y la utilización de su propio medio ambiente;
- f) también es evidente que el desarrollo sostenible exige la modificación del estilo de vida en los países desarrollados, al igual que en países en desarrollo, y que la aplicación de un enfoque basado en la conservación sólo será posible si se cambian los valores y las actitudes individuales. *Cuidar la Tierra*, en particular, subraya la dimensión ética, y se está reconociendo cada vez más como un instrumento esencial para la elaboración de políticas;
- g) actualmente, la conciencia pública acerca de las inquietudes y objetivos que han motivado a la UICN y a otras organizaciones análogas, es cada vez mayor. También se manifiesta más interés y demanda en la participación de la comunidad en las políticas de conservación y desarrollo. Hay un nuevo reconocimiento de los derechos y valores de las poblaciones indígenas, las mujeres y los jóvenes, y acerca de la necesidad de escuchar su voz en los foros donde se adoptan decisiones. Este súbito repunte democrático obedece principalmente a la actuación de las organizaciones voluntarias consagradas al medio ambiente;

- h) por último, se reconoce que ninguna iniciativa de menor alcance que una alianza mundial logrará introducir los cambios necesarios en los sistemas económicos y comerciales internacionales, realzar la seguridad y la igualdad de los pueblos del mundo, y encontrar una solución para los problemas ambientales que están poniendo en peligro un futuro sostenible. Pero en términos generales, las medidas que podrían transformar en realidad esta alianza aún no se han tomado.

La conservación de la naturaleza, esto es, la búsqueda tradicional de la UICN, ha quedado sumergida en este proceso más amplio, que cambia básicamente el contexto en el cual la UICN trata de dar cumplimiento a su misión y prestar sus servicios. El desarrollo sostenible, del cual forma parte la conservación de la naturaleza, ha pasado a ser una meta de la sociedad mundial. Es preciso que la UICN defina su propia contribución a esa meta. La Unión puede, y debe, seguir siendo un asociado interesado en conservar la integridad, la productividad y la diversidad del mundo natural. Tiene que cumplir un deber de particular realismo, basado en su comprensión de los límites que imponen las leyes de la naturaleza a la libertad del ser humano. La sustentabilidad, basada en la conservación, implica vivir respetando los límites de la naturaleza, y la UICN debe seguir transmitiendo este mensaje, aunque no sea popular desde el punto de vista político. Debe tener en cuenta los valores y el comportamiento humano, las necesidades económicas y las actividades de desarrollo, la organización social y la política pública. En pocas palabras, el objetivo de la conservación no se puede alcanzar directamente; su logro depende del establecimiento de otras modalidades de vida (es decir, el desarrollo) que sean compatibles con ésta.

II.4 Naturaleza de la UICN

En el momento de su creación en 1948, la UICN era uno de los pocos organismos internacionales interesados en la conservación de la naturaleza y los recursos naturales. Hoy en día se reconoce cabalmente la dependencia del desarrollo sostenible en este tipo de conservación; hay una multitud de entidades internacionales y nacionales dedicadas a la conservación; hay una gran conciencia pública acerca de la cuestiones relacionadas con la conservación; y se comprenden mucho más ampliamente los desafíos que plantea la conservación.

Los Estados, los organismos gubernamentales y las organizaciones no gubernamentales han pasado a ser miembros de la UICN esperando obtener beneficios. Entre las razones que llevan a ser miembro de la UICN figuran las siguientes:

- a) sumarse a un foro mundial para debatir cuestiones relacionadas con la conservación y el desarrollo sostenible;
- b) establecer una filosofía común y posiciones colectivas sobre diversas cuestiones, y preconizarlas individualmente y a través de la Secretaría de la Unión;
- c) mancomunar recursos, aportaciones e influencias y lograr de ese modo un efecto sinérgico, aumentando la fuerza de cada uno de sus miembros;
- d) participar en las vastas redes de expertos de la Unión y fortalecerlas mediante esa participación;
- e) sacar provecho de las redes de la Unión para compartir informaciones y experiencia;

- f) agruparse para elaborar metodologías de conservación que los miembros pueden aplicar individual y colectivamente;
- g) tratar de ejercer influencia sobre las actitudes individuales, el comportamiento social, la política pública y los enfoques internacionales, en favor de una vida sostenible, basada en la conservación de la naturaleza y los recursos naturales.

De este análisis se desprende que las principales razones funcionales para ser miembro de la UICN son:

- a) participar en una red mundial;
- b) asumir posiciones colectivas sobre cuestiones relativas a la conservación mundial;
- c) proporcionarse apoyo mutuo;
- d) compartir recursos;
- e) definir enfoques unificados para la conservación, en el contexto del desarrollo sostenible;
- f) tratar de influir sobre comportamientos y políticas.

Estos rasgos distinguen a la UICN de otras entidades que trabajan para el desarrollo sostenible. La Unión es un órgano que agrupa a Estados, organismos gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y particulares en redes de voluntarios, con la finalidad de mancomunar conocimientos y recursos y forjar enfoques unificados, en favor de la conservación. A menudo se afirma que sus principales bienes son su red de miembros y voluntarios, y su circunscripción de gobiernos y órganos privados. Sin embargo, es obvio que estos componentes de la Unión sólo serán bienes si se apoyan eficazmente para lograr sus objetivos separados pero interrelacionados. La maquinaria de la Unión existe para prestar servicios con esa finalidad. La Unión tiene que desarrollarse en esta esfera para que esos bienes se empleen con mayor eficiencia en la consecución de la meta general. Cuanto más fortalezca estas características excepcionales, en mayor grado aprovechará su potencial. A tales efectos, hay que capitalizar los diversos puntos fuertes identificados en el proceso de planificación estratégica (Recuadro 1), y reforzar los puntos débiles.

Recuadro 1: Puntos fuertes y puntos débiles de la UICN

Como resultado de la Auditoría Orgánica y el Simposio sobre El Futuro de la UICN, se identificaron los siguientes puntos fuertes y débiles:

Recuadro 1: Puntos fuertes y puntos débiles de la UICN

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES
(a) su composición única, formada por Estados, organismos gubernamentales y organizaciones privadas de voluntarios, internacionales y nacionales;	(a) falta de claridad en su misión;
(b) la participación democrática directa de los miembros en la definición de las políticas de la organización;	(b) falta de consenso respecto del peso relativo que hay que asignar a la protección de la naturaleza y al desarrollo sostenible;
(c) su amplia base de voluntarios, a través de las comisiones, que funcionan como redes únicas de expertos;	(c) eficacia limitada del Consejo y la Asamblea General;
(d) su competencia profesional, especialmente en las ciencias naturales relacionadas con la conservación y el manejo de especies y ecosistemas;	(d) crecimiento rápido e ininterrumpido, que amenaza constantemente la capacidad de gestión;
(e) los servicios complementarios de un personal motivado por la misión de la Unión;	(e) deficiencias internas en materia de comunicaciones y colaboración entre diferentes partes de la organización;
(f) los contactos mundiales que proporciona una organización formada por miembros;	(f) aprovechamiento insuficiente del potencial ofrecido por sus redes únicas de miembros y voluntarios;
(g) cerca de cincuenta años de actividad	(g) insuficiente atención al interfuncionamiento y al apoyo mutuo;
	(h) planificación estratégica inadecuada.

El Plan Estratégico adoptado en la XIX Sesión de la Asamblea General se ha elaborado en respuesta al análisis precedente y en él se indican seis direcciones generales:

- reformulación de la misión, las metas y los objetivos de la UICN;
- fortalecimiento de la circunscripción de la UICN;
- desarrollo del programa y los productos de la UICN, en consonancia con la nueva definición de la misión, las metas y los objetivos, y para complementar la labor de otras organizaciones con metas, actividades y productos similares;
- descentralización del desarrollo y la ejecución del programa de la UICN, aumentando la participación de los miembros en ambas etapas del proceso;
- aumento de la eficiencia en materia de gobierno, estructuras y procesos de la UICN;
- refuerzo y ampliación de la base financiera de la UICN.

III. Una Estrategia para la UICN - Unión Mundial para la Naturaleza

III.1 La estructura de la Estrategia

Las siguientes secciones de este Plan Estratégico para la UICN tratan de la misión, la composición ("circunscripción"), las actividades del programa, la regionalización y el gobierno y la financiación de la Unión. Todas las secciones tienen un formato común: un análisis inicial; una definición de la cuestión o las cuestiones estratégicas de que se trate y un resumen de los objetivos estratégicos; y una recomendación sobre política. La Sección IV contiene una lista de las Directrices Operacionales (medidas y enfoques que se han de adoptar en la formulación y ejecución de un Plan Operacional para dar efecto a la Estrategia).

Las características esenciales de la Estrategia son:

- a) redefine la misión de la Unión en lo que atañe a promover la conservación y el desarrollo sostenible a escala mundial, ejerciendo influencia sobre los miembros y las organizaciones asociadas, y proporcionándoles apoyo;
- b) trata de preservar y afianzar los puntos fuertes de la Unión, en especial sus procesos democráticos y sus redes de voluntarios;
- c) reconoce que los miembros deben ser los constituyentes clave de la Unión y, por consiguiente, promueve su participación y los sitúa en una posición decisoria en lo que respecta a decidir las actividades que han de realizar la Secretaría y las Comisiones;
- d) hace hincapié en que la UICN debe emprender un programa integrado, basado en el análisis de las necesidades y prioridades a nivel local, nacional y regional, y ejecutado a través de los esfuerzos cooperativos de la Secretaría, las Comisiones y otras redes de voluntarios, y por conducto de los propios miembros;
- e) destaca la necesidad de sintetizar los resultados del programa en recomendaciones sobre política, y promover estas recomendaciones con miras a influir sobre las políticas y acciones a escala mundial;
- f) subraya que la Secretaría y las actividades de la Unión deben estar descentralizadas, a nivel regional o nacional;
- g) reconoce la necesidad de un interfuncionamiento más eficaz en el seno de la Unión, y entre ésta y otras entidades;
- h) propone ciertos ajustes en las funciones de la Asamblea General, el Consejo, las Comisiones, los Oficiales, la Secretaría y otros componentes de la Unión;
- i) indica la forma de procurar fuentes de ingreso adicionales para financiar los trabajos de la UICN.

III.2 La misión de la Unión

Análisis

El ejercicio de planificación estratégica se basa en el principio de que una organización debe estar dirigida por su misión. Los Estatutos originales no contienen ninguna Declaración sobre la Misión de la UICN, pero sí definen sus funciones en los siguientes términos:

- a) establecer la cooperación entre gobiernos, organizaciones nacionales e internacionales y personas interesadas en la conservación de la naturaleza;
- b) promover la acción nacional e internacional con miras a:
 - i) preservar la vida silvestre y el medio ambiente natural en todas las partes del mundo, en especial mediante el establecimiento de áreas protegidas y los trabajos destinados a salvar especies amenazadas;
 - ii) mejorar los conocimientos públicos, la educación, las investigaciones y las leyes sobre conservación de la naturaleza (incluida una Convención mundial);
 - iii) compilar, analizar, interpretar y divulgar informaciones sobre la conservación de la naturaleza.

En un sentido real, esta definición constituye una Declaración de Misión. También pone de relieve un importante rasgo de la UICN: es una asociación de organizaciones que trabajan juntas por una causa común, y no una unión en el sentido de que sus miembros adoptan una sola identidad. No obstante, esta Declaración sólo se acordó oficialmente en el XVIII Período de Sesiones de la Asamblea General, celebrado en Perth, Australia, en 1990. En esta ocasión se adoptó la Declaración de Misión actualmente en vigor, a saber:

"Desempeñar una función directriz y promover un enfoque común para el movimiento mundial conservacionista, a fin de salvaguardar la integridad y diversidad de la naturaleza en el mundo, así como garantizar que el aprovechamiento de los recursos naturales por parte de la humanidad sea adecuado, sostenible y equitativo."

Las funciones operativas de esta Declaración de Misión eran:

- **desempeñar una función directriz;**
- **lograr un enfoque común** (ambas funciones están dirigidas al movimiento mundial conservacionista);
- **salvaguardar la integridad y diversidad del mundo natural; y**
- **garantizar que el aprovechamiento de los recursos naturales sea adecuado, sostenible y equitativo** (ambas funciones están dirigidas a la sociedad mundial).

El actual ejercicio de planificación estratégica se basó en el principio de que las actividades de una organización deben estar orientadas hacia el logro de su misión y dirigidas por los miembros que la constituyen. De ahí que un interés primordial haya sido analizar la Declaración de Misión actual, para garantizar que se ajusta realmente a un órgano como la UICN y que se puede utilizar para guiar su desarrollo.

La UICN es una unión de miembros, muchos de los cuales marchan a la vanguardia de la acción destinada a conservar la naturaleza y los recursos naturales. La función de la Unión, en tanto que entidad colectiva, debe ser proporcionar liderazgo, promoviendo la excelencia y reforzando la capacidad de sus diferentes miembros y asociados para alcanzar sus objetivos.

La UICN es una asociación de diversos miembros. Estos hacen frente a una amplia gama de situaciones y fuerzas éticas, sociales, económicas, culturales y ambientales. En estas circunstancias, la aplicación de un enfoque unificado para la conservación no es viable ni deseable. Pero la UICN debe tratar de desarrollar y promover un entendimiento común, y establecer métodos que se puedan adaptar y aplicar de forma generalizada. Naturalmente, el enfoque aplicado variará en función de las circunstancias ambientales y sociales: puede haber más de una ruta hacia el destino.

De igual modo, aunque ninguna organización puede, por sí sola, salvaguardar la integridad y diversidad del mundo natural, ni garantizar que el aprovechamiento de los recursos naturales por parte del hombre sea adecuado, sostenible y equitativo, la UICN puede contribuir a hacer frente a estos desafíos que tiene ante sí la civilización humana.

Cuestión estratégica

La cuestión esencial que hay que abordar es cómo encapsular la misión de la UICN en una declaración escueta y sucinta pero precisa; que exprese su función distintiva, promueva la claridad y la cohesión de sus trabajos, y la sitúe en un contexto internacional más amplio.

Objetivos estratégicos

Se deben tratar de alcanzar dos objetivos:

- a) una Declaración de Misión que se pueda recordar fácilmente y que defina con claridad la función de la Unión;
- b) una declaración del enfoque que indique cómo la Unión tratará de llevar a cabo su misión, dejando en claro que la UICN considera que su función es cambiar las actitudes y prácticas de la humanidad y promover estilos de vida sostenibles que estén en armonía con la naturaleza y la conserven.

CONCLUSION 1

Se debería reformular la Declaración de Misión como sigue:

La Misión de la UICN, Unión Mundial para la Naturaleza, es influir, motivar y ayudar a las sociedades en todo el mundo para que conserven la integridad y diversidad de la naturaleza y asegurar que cualquier uso de recursos naturales sea equitativo y sostenible ecológicamente.

La Declaración de Misión debería estar vinculada con una definición del enfoque.

La UICN dará cumplimiento a su misión:

- construyendo una alianza mundial para conservar la naturaleza y los recursos naturales;
- reforzando las capacidades humanas en las organizaciones miembros y asociadas;
- proporcionando un foro para entablar debates sobre cuestiones relativas a la conservación, incluidas las dimensiones sociales, jurídicas, educativas, políticas y económicas, a nivel mundial y regional;
- desarrollando la capacidad de sus "constituyentes" para conservar con mayor eficacia las especies, los sistemas naturales y los procesos sustentadores de vida, a nivel local, regional y mundial;
- informando sobre las actividades de sus constituyentes a través de redes de expertos y programas;
- haciendo hincapié en políticas y acciones que mantengan la diversidad e integridad de la naturaleza y contribuyan a la utilización adecuada, equitativa y sostenible de los productos y sistemas naturales;
- divulgando posiciones y políticas autorizadas, establecidas a partir de la sabiduría colectiva de sus miembros, su Secretaría y sus redes de voluntarios.

III.3 Los "constituyentes" de la Unión

Análisis

El ejercicio de planificación estratégica se basa en el principio de que las actividades de una organización deben estar orientadas hacia el cumplimiento de su misión y dirigidas por sus "constituyentes". Estos son los actores que llevan hacia adelante la misión. Por lo tanto, es imperativo definir quiénes son los constituyentes de la organización. La metodología utilizada en el proceso de planificación estratégica define como constituyentes, en un sentido especial, a una entidad que **da y recibe algo tangible** en sus relaciones con la UICN. Así pues, los constituyentes actuales son instituciones y particulares que interactúan periódicamente dentro de la Unión y con ésta, de una manera que cumple con la fórmula dar-recibir. Los constituyentes potenciales son grupos que pueden ser muy pertinentes para llevar hacia adelante la misión de la UICN, pero que no se pueden considerar como constituyentes de la Unión de acuerdo con esta fórmula.

Tanto los constituyentes actuales como los potenciales se pueden dividir en constituyentes internos, que caen dentro de los propios sistemas de gobierno de la UICN, según se definen en los Estatutos, y constituyentes externos, que no son un componente de la Unión. Se consideraron las diversas categorías de constituyentes internos en función de la proximidad de su interacción dentro de la UICN y con ésta. Esto fue muy importante no sólo para confirmar que el Consejo, los principales organismos de financiación, los asociados en *Cuidar la Tierra* y la Secretaría, son contribuyentes vitales para la

misión de la Unión, sino también para advertir que la función de los miembros, en tanto que constituyentes esenciales, no se había desarrollado como debería. En el Recuadro 2 se enumeran los órganos principales de las cuatro categorías.

Recuadro 2: Constituyentes de la UICN

	Constituyentes actuales	Constituyentes potenciales
Internos	Miembros (Estados, organismos gubernamentales, organizaciones no gubernamentales internacionales y nacionales, afiliados) Miembros del Consejo Personal de la Secretaría Comisiones y sus miembros	Nuevos sectores de miembros
Externos	Organizaciones asociadas (esto es, otras entidades que participan con la UICN en la elaboración de importantes productos o programas), como los organismos de las Naciones Unidas Algunas secretarías de convenciones internacionales Organismos de financiación	Comisión sobre Desarrollo Sostenible y otros nuevos órganos internacionales Otras organizaciones intergubernamentales Secretarías de nuevos convenios internacionales Organos empresariales

Un análisis detallado de la solidez de los vínculos existentes entre estas categorías demuestra que esos vínculos varían ampliamente y que la UICN está enfrentada a un dilema. La organización es una Unión (en el sentido de comunión o asociación) de sus miembros. Estos miembros participan cada vez más en el diálogo mutuo y con la Secretaría, para definir las medidas que debe adoptar la UICN. La Asamblea General sigue siendo el principal foro para este diálogo colectivo, pero la importancia de los debates regionales y nacionales entablados entre períodos de sesiones de la Asamblea General es cada vez mayor. En algunas regiones, los miembros, como constituyentes, están tratando de impulsar a la Unión, y la necesidad de facilitar ese proceso es un elemento central de esta estrategia. Sin embargo, la mayor parte de la asistencia financiera que recibe la Unión procede de un número relativamente reducido de instituciones, la mayoría de las cuales son organismos de asistencia para el desarrollo de Estados miembros. Estos constituyentes también participan en la Asamblea General, pero tienen que dar cumplimiento a sus propios mandatos y misiones, y esto puede significar que el programa para cuya ejecución la UICN recibe fondos no corresponda totalmente con el programa que persiguen los

miembros en todo el mundo.

Se plantea otro dilema porque los diferentes constituyentes tienen perspectivas y prioridades auténticamente diferentes. La composición de los miembros de la UICN es muy amplia, e incluye algunos órganos cuyo interés principal es la protección de la naturaleza, y otros que tratan de conservar y utilizar los recursos naturales como base para el desarrollo social de la humanidad. Algunos perciben el hecho de ser miembros de la UICN fundamentalmente como una oportunidad para contribuir a la conservación mundial y a una vida sostenible; otros como una fuente de información, asesoramiento político y técnico, y como una ayuda para cumplir sus propias misiones. Si quiere tener éxito, la UICN debe preservar una coherencia esencial y una visión común, y ello tiene que ver con la política que ha de aplicar en función de los miembros que desea atraer.

Cuestión estratégica

La cuestión estratégica central consiste en comprender, definir y luego asegurar la participación de un grupo de constituyentes adecuado para llevar adelante la misión de la Unión.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son:

- a) definir y aclarar las relaciones entre la UICN (la Unión Mundial) y sus constituyentes actuales o potenciales;
- b) mejorar las relaciones entre los constituyentes actuales de la UICN, con miras a optimizar su contribución para llevar adelante su misión;
- c) atraer, desarrollar y hacer participar como constituyentes a las entidades que tengan posibilidad de contribuir a la UICN y obtener beneficios de su participación en la misma;
- d) velar por que la Unión trabaje con estos constituyentes y a través de los mismos (especialmente los miembros y las redes de voluntarios) en el cumplimiento de su misión.

Conclusion 2

El Director General bajo la conducción del Consejo llevará a cabo un análisis de los constituyentes actuales y potenciales, y en especial de los miembros de la Unión, y formulará y llevará a la práctica un plan de acción, relacionado con los objetivos que anteceden y con la meta de lograr el tipo de miembros, asociaciones y relaciones que contribuyan más eficazmente al cumplimiento de la misión de la Unión.

III.4 El Programa de la UICN

Análisis

El Programa de la UICN es la totalidad de las actividades emprendidas por la Secretaría, las Comisiones y otras redes con, y en nombre de, los miembros, los colaboradores y los asociados de la Unión, con arreglo al mandato establecido por la Asamblea General y aprobado anualmente por el Consejo (Estatutos, Artículos IV, párrafo 3, vii); Artículo VI, párrafo 15, ii); Artículo X, párrafo 2). El Programa comprende la prestación de servicios y la gestión de las actividades de la Unión en el mundo entero.

En su XVIII Período de Sesiones, la Asamblea General resolvió (Resoluciones 18.1 y 18.3) que el Programa debería:

- a) subvenir a las necesidades percibidas y manifiestas de los miembros y asociados, a medida que evolucionan;
- b) desarrollarse a través de consultas país por país;
- c) centrarse en esferas en las cuales la UICN puede proporcionar dirección profesional;
- d) hacer participar a los miembros en las actividades intelectuales y operacionales de la Unión, aumentando así su grado de compromiso;
- e) asignar elevada prioridad al desarrollo de servicios de conservación específicos, y al reforzamiento institucional;
- f) proporcionar productos que fortalezcan a los miembros y puedan ser aplicados por éstos para establecer sus propios objetivos y programas, así como para la solución de problemas y para favorecer su evolución como instituciones eficaces.

En su XVIII Período de Sesiones, la Asamblea General también encomendó que el Plan Estratégico a Largo Plazo hiciera hincapié en la función precursora de la Unión. Evidentemente, para afirmar la influencia de la Unión, es necesario que las declaraciones hechas en su nombre se consideren bien informadas, autorizadas y constructivas. Esta es la razón por la cual se deben promover principalmente las políticas y acciones en favor de la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, sobre la base de análisis profesionales detallados, reflejados en publicaciones autorizadas y fundamentados en las mismas, y en total consonancia con las decisiones de la Asamblea General y el Consejo. Aunque no se puede aducir que este tipo de declaraciones, hechas por el Presidente, los Presidentes de las Comisiones, el Director General o la Secretaría, representen la posición acordada de todos los miembros, es importante que se llegue a ellas a través de un proceso consultivo, que su categoría sea explícita, y que el mayor número posible de miembros las apoyen y las reflejen en su propia misión y actividades.

La defensa eficaz de políticas y posiciones por la UICN y en su nombre dependerá de:

- a) las cuestiones a las que se refieran las declaraciones de la UICN;
- b) un proceso democrático, pero practicable, de elaboración y promulgación de dichas declaraciones;
- c) un riguroso proceso subyacente de análisis profesional;
- d) una estrategia de comunicaciones mediante la cual se identifiquen claramente el tipo de audiencia a la que van dirigidas y las oportunidades que se trata de aprovechar, utilizando los medios adecuados;
- e) la identificación con estas declaraciones por parte de los miembros de la UICN, y la promoción de las mismas en sus propias actividades y esferas geográficas y programáticas.

Los conocimientos y la competencia técnica de la Secretaría de la UICN (en la sede y en otros sitios), de las Comisiones y de otras redes, deben guardar relación con estos objetivos programáticos. En el momento actual, la fuerza de estos grupos profesionales reside particularmente en las ciencias ecológicas y su aplicación, pero también en algunas esferas relacionadas con la política social (derecho, evaluación ambiental, formulación de estrategias y políticas, interacciones entre la población y los recursos, grupos sociales y funciones de ambos sexos, y educación). El equilibrio de competencias acumuladas en las instituciones centrales de la Unión debe evolucionar para adaptarse a las necesidades de los miembros y a las prioridades programáticas, y reflejar el contexto general dentro del cual trabaja la UICN, así como el objetivo del desarrollo sostenible al cual está contribuyendo.

Cuestiones estratégicas

Hay tres cuestiones estratégicas centrales relacionadas con el Programa y las actividades conexas:

- a) ¿cómo se debería formular el Programa, para que satisfaga las necesidades de los miembros y contribuya a avanzar la misión de la Unión de la manera más eficaz posible?;
- b) ¿cuál debería ser el contenido técnico y el equilibrio geográfico del Programa, y qué estilo de trabajo habría que adoptar?;
- c) ¿cómo se deben elaborar y promulgar las declaraciones hechas en nombre de la Unión? .

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son:

- a) formular un Programa que sienta una base técnica sólida para la acción destinada a conservar la integridad, la productividad y la diversidad de la naturaleza, y la utilización equitativa y sostenible de los recursos naturales;
- b) velar por que el Programa subvenga a las necesidades de los constituyentes de la UICN, y en especial de los miembros y asociados, y entrañe la participación de los propios miembros en su establecimiento y ejecución;

- c) garantizar que cualquier declaración hecha en nombre de la UICN refleje adecuadamente su misión y sus políticas, y resulte ampliamente aceptable para los miembros en su conjunto.

Para que el Programa de la UICN esté orientado hacia el cumplimiento de su misión, se debe guiar por la nueva formulación de la Declaración de Misión.

Conclusión 3

Se recomienda que el Programa de la UICN aborde los siguientes temas principales:

- a) comprender cómo funcionan las especies y los ecosistemas y cómo se pueden sustentar a sí mismos o podrían ser sustentados;
- b) determinar y analizar cómo el comportamiento del ser humano, las políticas sociales, los métodos de desarrollo y las actividades económicas tienen un impacto sobre esas funciones, las amenazan o limitan, y afectan la utilización sostenible de los recursos naturales;
- c) evaluar qué tipo de políticas, cambios en la conducta, la gestión, la organización social, el marco jurídico y las disposiciones internacionales se necesitan para lograr formas sostenibles de desarrollo que reconozcan esos impactos potenciales y los supriman; cuando esos impactos se manifiesten, evaluar los ajustes que es preciso introducir y determinar qué mecanismos (procesos, políticas, métodos, instrumentos) son más eficaces para compensarlos o corregirlos;
- d) alentar a las sociedades (gobiernos, comunidades locales, individuos), e influir sobre éstas (motivándolas, inspirándolas, capacitándolas, prestándoles asistencia) para que hagan lo que se recomienda más arriba.

Se recomienda además que el Plan Operacional garantice el equilibrio del Programa en cuanto a su distribución temática y geográfica, y se prepare y ejecute en asociación con los miembros de la UICN y otros constituyentes, y que sus conclusiones se divulguen con eficacia.

En el cumplimiento de la función precursora de la Unión, el Consejo y el Director General deben guiarse por las decisiones de la Asamblea General, las conclusiones de los programas técnicos, y la competencia de las omisiones y la Secretaría.

III.5 Regionalización y descentralización de la UICN

Análisis

En los últimos años se viene insistiendo cada vez más en la necesidad de reforzar los vínculos con los miembros y prestarles apoyo a nivel regional y nacional. Las medidas tendientes a responder a esta necesidad han adoptado dos formas: aumento de las actividades en las que participan los miembros, y crecimiento de una Secretaría descentralizada. Ahora se celebran periódicamente en varias regiones reuniones de miembros regionales y subregionales. Se están creando Consejos Consultivos Regionales. En muchos países hay Comités Nacionales, y en 1993 el Consejo de la UICN adoptó directrices

destinadas a esos Comités.

Los términos "regionalización" y "descentralización" se han usado inconsistente o intercambiamente en UICN. Para mayor claridad, estos términos se definen como sigue:

Descentralización es el proceso de transferir responsabilidad y autoridad a los Secretariados regionales y oficinas nacionales para implementar los programas de la UICN;

Regionalización es el proceso de reestructuración del Programa y la entrega del apoyo necesario a los miembros en una base de carácter regional, tomando en consideración la heterogeneidad regional, social y natural y las necesidades de los miembros en el terreno.

A medida que el Programa de la UICN ha ido creciendo en alcance y cobertura geográfica, ha contado con el apoyo de una Secretaría cada vez más dispersa. Actualmente hay dependencias de personal en unos 30 países. La mayoría de éstas son Oficinas Nacionales, a las cuales se proporciona coordinación desde las cinco Oficinas Regionales y los seis Escritorios Regionales en la Sede. La descentralización de la Secretaría es un proceso continuo, conforme a lo dispuesto en el XVIII Período de Sesiones de la Asamblea General, y es el principal medio mediante el cual la Unión puede funcionar en un marco regional.

Este proceso debe continuar. La descentralización de la secretaría y las Comisiones es indispensable para estrechar los vínculos con los miembros y los asociados en el terreno. Pero en este proceso se deben tener en cuenta las importantes diferencias que existen entre las regiones, y satisfacer sus necesidades de una manera flexible. En algunas regiones, por ejemplo, el medio de funcionamiento más eficaz puede ser a través de asociaciones con instituciones regionales, y no mediante el establecimiento de oficinas de la UICN.

La finalidad de la regionalización y de la creciente interacción con los miembros que ésta trae, es construir una Unión sólida, de escala mundial. Pero en este proceso hay que evitar la fragmentación, pues sólo si la UICN funciona como una entidad unificada será capaz de aprovechar su potencial para influir en los acontecimientos a nivel mundial.

El proceso de regionalización debe satisfacer cuatro necesidades:

- a) fortalecer a los miembros y hacer que sean más eficaces como instituciones en la primera plana de la conservación;
- b) garantizar un contacto y un flujo de información fluidos entre los miembros, los miembros de las Comisiones, la Secretaría y las principales organizaciones asociadas;
- c) establecer foros para que los miembros examinen el Programa y las cuestiones de conservación esenciales en las regiones;
- d) intensificar la participación de los miembros en la ejecución del Programa.

Los Consejeros Regionales, los Foros Regionales de miembros, los Consejos Consultivos Regionales, los Comités Nacionales y los grupos regionales y nacionales de los miembros de las Comisiones y las

Oficinas Regionales y Nacionales de la Secretaría son instrumentos que están a disponibilidad, y se deben desplegar eficazmente en el proceso de regionalización.

El proceso actual tiene carácter transitorio. A medida que se fortalezcan las instituciones miembros, la función de la Secretaría de la UICN cambiará y se centrará más en el interfuncionamiento y la comunicación. En la Estrategia de la Unión se debe prever la adaptación para esta función cambiante.

Las ocho regiones tomadas como base para la elección de Consejeros Regionales son muy desiguales en lo que respecta a su tamaño y al número de miembros. También agrupan a países que tienen muy pocas características en común. Los cambios políticos que han tenido lugar recientemente han suprimido algunas de las razones originales del sistema actual. La UICN ya ha definido subregiones (por ejemplo en África) con fines administrativos, aunque algunas Comisiones han adoptado otros sistemas.

Cuestiones estratégicas

Es preciso abordar tres cuestiones estratégicas:

- a) hay que intensificar la participación de los miembros en el Programa de la Unión.
- b) la Unión debe reconsiderar su sistema regional y el equilibrio de los esfuerzos desplegados por la Secretaría y las Comisiones en las diferentes regiones, para mantener el enfoque más aplicable a las condiciones reinantes en las diferentes partes del mundo;
- c) la Unión debe fomentar la cooperación con sus miembros y asociados, para que éstos puedan dar cumplimiento a sus misiones individuales y a la de la UICN con mayor eficacia.

Objetivo estratégico

El objetivo es hacer que la Unión sea una organización auténticamente mundial, impulsada por los miembros como constituyentes esenciales y agentes cada vez más capacitados para el logro de su misión.

Conclusión 4

El Consejo, con el apoyo del Director General y en consulta con la membresía llevará a cabo un análisis crítico de las conexiones nacionales y las unidades regionales de la UICN y hará propuestas para cualquier cambio necesario. Particular atención se debe dar a :

- a) el establecimiento de un sistema regional que tome en cuenta las características políticas, sociales y económicas de los distintos países en las diversas regiones y garantice un número equitativo de representación de consejeros;
- b) la posibilidad de una definición estatutaria del rol de los Comités nacionales en la UICN;

El Consejo, con apoyo del Director General y en consulta con los miembros, llevará a cabo un análisis crítico del proceso de descentralización en las Comisiones y el Secretariado, para garantizar que ese proceso sirva a los miembros y asociados en el máximo grado posible.

III.6 El Gobierno de la Unión

Las cuestiones de gobierno son las que guardan relación con la composición de la Unión; los sistemas y procesos a través de los cuales ésta lleva a cabo sus actividades y elabora sus políticas; los vínculos entre éstos; y su utilización para equilibrar los intereses y posiciones en el seno de la Unión. Conforme a los Estatutos (Artículo III), las unidades oficiales de gobierno en la UICN son la Asamblea General, el Consejo, la Mesa Directiva, las Comisiones y el Director General. Todos éstos se consideran en la presente sección. Pero dada la importancia de los miembros como constituyentes de la Unión, esta sección comienza con un análisis de su función. Se consideran asimismo las funciones del Presidente, los Oficiales y los Consejeros Regionales.

El postulado básico de esta sección es que se debería mantener, en la medida de lo posible, la actual estructura de gobierno de la Unión. Se proponen algunos ajustes en la función o actuación de la Asamblea General, el Consejo (sobre todo mediante el fortalecimiento de su Comité de Ciencias y Programas), y las Comisiones. Ninguna de estas propuestas exige la modificación de los Estatutos.

III.7 La función y composición de los miembros

Análisis

En los últimos años el número de miembros de la UICN ha aumentado rápidamente y (como se indicó en el párrafo 38) se ha diversificado en cuanto a su naturaleza, pues a las organizaciones interesadas en la conservación de la naturaleza en el sentido tradicional se han sumado muchas otras organizaciones interesadas en el desarrollo sostenible. Entre los nuevos miembros figuran algunos órganos comunitarios activos en el mundo en desarrollo. En general, aproximadamente el 60% de los miembros procede del "Norte" y el 40% del "Sur", pero el fiel de la balanza se sigue inclinando hacia el mundo en desarrollo.

En el pasado, la elegibilidad de los miembros se determinaba sobre la base de la aceptabilidad de los candidatos a juicio de los miembros existentes. Las objeciones para el ingreso de un miembro (Estatutos, Artículo II, párrafo 9) se tenían que basar en uno de los tres motivos siguientes: insuficiente interés por lo que respecta a la conservación de la naturaleza y los recursos naturales; posibles conflictos de interés; o inadecuación para la clase de miembros a la que aspira el candidato. Pero estos términos, y especialmente el "insuficiente interés por lo que respecta a la conservación de la naturaleza y los recursos naturales" no son fáciles de interpretar, y han suscitado dificultades.

El reconocimiento de las interrelaciones entre la conservación y el desarrollo trae aparejada la necesidad de reconsiderar los criterios de elegibilidad como miembro de la UICN. Numerosas organizaciones que participan, de una forma o de otra, en las actividades destinadas a promover una vida sostenible y la utilización racional de los recursos naturales a nivel comunitario, están tratando de pasar a ser miembros. Habida cuenta de la insistencia en este tipo de actividades que se hace en

Cuidar la Tierra y el Programa 21, sería contradictorio rechazarlos. El hecho de que éstos pasen a ser miembros le daría a la Unión oportunidades positivas para promover la conservación en el contexto de la acción comunitaria. Parece sensato admitir a esas entidades.

Sin embargo, hay que considerar ciertos aspectos prácticos. ¿Hasta dónde pueden aumentar el número y la diversidad de los miembros sin poner en peligro la identidad y la coherencia de la Unión? El aumento del número de miembros ya tiene como resultado una Asamblea General (en su estructura actual) disfuncionalmente amplia; y muchas organizaciones pequeñas (especialmente en los países más pobres) tienen dificultades para pagar sus cuotas como miembros, aunque sin embargo sus vínculos con la UICN pueden ser útiles para propugnar la conservación en sus países o regiones.

Cuestión estratégica

¿Cómo puede la UICN mantener su función en tanto que Unión mundial, vinculando y apoyando a un gran número de Estados, organismos gubernamentales y organizaciones no gubernamentales, pero seguir asegurando al mismo tiempo la coherencia entre los miembros.

Objetivo estratégico

El objetivo es desarrollar la composición de los miembros de la Unión de una manera que, por un lado, incorpore al máximo número posible de Estados, organismos gubernamentales y organizaciones no gubernamentales adecuadas, pero que, por otro lado, garantice el equilibrio entre los diversos intereses, la coherencia, y la identificación de todos los miembros con la misión y la actuación de la Unión.

Conclusión 4

Se recomienda que la UICN revise los criterios que rigen la elegibilidad de los miembros, para tener en cuenta la interrelación entre las cuestiones y objetivos de la conservación y el desarrollo, y mantener de ese modo la coherencia y la claridad de la Unión. Debería haber un alto grado de compatibilidad entre la misión de la UICN y las misiones de los diferentes miembros. Se debería preparar un plan operacional para desarrollar la composición de los miembros.

III.8 La Asamblea General, los Foros Regionales, el Consejo y la Mesa Directiva

Análisis

La Asamblea General, el Consejo que ésta elige, y el Director General, designado por el Consejo, son las principales entidades de gobierno en la UICN.

El continuo aumento del número de miembros está haciendo que la Asamblea General resulte voluminosa, difícil de manejar y costosa. Aunque ésta tiene un valor considerable en tanto que "Congreso Mundial para la Conservación", es menos eficaz como mecanismo de gobierno, especialmente porque la Unión necesita examinar la evolución de sus políticas con mayor frecuencia que una vez cada tres años.

Actualmente, la Asamblea General se ocupa de tres grandes esferas:

a) Oficial y estatutaria:

- (i) elección del Presidente, el Tesorero, los Presidentes de las Comisiones y el Consejo;
- (ii) aprobación de informes y del futuro Programa y Presupuesto;
- (iii) enmienda de los Estatutos.

b) Definición de políticas: adopción de resoluciones y recomendaciones, a través de las cuales se define la política de la Unión en su conjunto con respecto a cuestiones primordiales.

c) Debate general e intercambio de ideas:

- i) deliberaciones sobre diversos asuntos dentro de la misión y mandato generales de la organización;
- ii) contacto e intercambio oficioso entre delegados, miembros de Comisiones y otros.

Para la mayor parte de los miembros, las actividades b) y c) son las más interesantes. Pero es difícil acomodar todos los intereses de todos los miembros, procedentes de diversas partes del mundo, en un orden del día habitualmente recargado, de diez días de duración. Al mismo tiempo, es evidente que el hecho de asistir a una gran reunión mundial cada tres años no basta para satisfacer el deseo de los miembros de participar estrechamente en el gobierno de la UICN. Este problema se agudizará si se aceptan las propuestas, formuladas en este Plan Estratégico, de intensificar la participación de los miembros en los asuntos de la Unión.

Entre los períodos de sesiones de la Asamblea General, el Consejo es responsable de la aprobación anual de las cuentas verificadas, el Programa y el Presupuesto, y también está facultado para establecer las políticas de la Unión y tomar decisiones que normalmente corresponderían a la Asamblea General, pero que no es posible aplazar hasta el próximo período de sesiones. Esto es esencial, pues esas cuestiones deben ser consideradas con mayor frecuencia que una vez cada tres años.

Cuestión estratégica

¿Cómo se podría hacer sentir a todos los miembros de una Unión de composición ampliada que participan directa y efectivamente en su gobierno? ¿Qué nuevas disposiciones de gobierno habría que tomar para que la Unión pueda llevar a cabo con eficacia sus actividades, preservando al mismo tiempo su tradición democrática y haciendo que la participación sea más significativa? ¿Cómo se debería reflejar la regionalización de la Unión en su sistema de gobierno?

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son:

- a) velar por que los miembros participen de manera significativa en la orientación de las políticas y el desarrollo de la Unión;

- b) garantizar que la tendencia a desempeñar las funciones programáticas y de secretaría a nivel regional vaya asociada con un sistema de gobierno adecuado;
- c) mantener los valores y procesos democráticos, y la coherencia de una Unión única;
- d) mantener en vigor a la Asamblea General como foro central eficaz para la Unión;
- e) mantener redes de voluntarios eficaces como característica esencial de la Unión.

Conclusión 6

- a) La Asamblea General se convertirá en un Congreso Mundial para la Conservación y un foro para deliberar sobre cuestiones de conservación a escala mundial, y por ende en la oportunidad más importante para compartir informaciones y experiencias en toda la Unión; pero ésta debe abarcar también una Conferencia sobre Asuntos Comerciales de la UICN, en tanto que principal instrumento de gobierno;
- b) se organizarán Foros Regionales, con la frecuencia que resulte posible pero por lo menos una vez entre cada período de sesiones de la Asamblea General en cada región o subregión, para brindar a los miembros la oportunidad de participar más activamente en la formulación de programas, el interfuncionamiento y el intercambio de experiencias, y adoptar disposiciones para la acción conjunta y la realización de actividades;
- c) el Consejo seguirá siendo el principal órgano del gobierno central entre períodos de sesiones de la Asamblea General y se deberá reunir por lo menos dos veces al año.
- d) el Consejo reforzará los mecanismos centrales de la Unión para examinar asuntos de orden científico y programático, mediante el establecimiento, en tanto que el Comité del Consejo y sucesor del actual Comité del Programa, de una Junta Consultiva sobre Ciencias y Programas, que desempeñaría las funciones de un consejo consultivo técnico y científico, y estaría formada por:
 - (i) Consejeros seleccionados;
 - (ii) los Presidentes de las Comisiones;
 - (iii) no más de seis otras personas, cada una de ellas elegida para abarcar un ámbito definido de competencia profesional, que reforzarían así las contribuciones de los Presidentes de Comisiones y otros consejeros que se pudieran designar como miembros de la Junta;
 - (iv) el Director General y representantes del CIUC, el PNUMA, la UNESCO y el WWF, como miembros sin derecho a voto (representantes de otras instituciones colaboradoras podrían asistir a reuniones de la Junta Consultiva por invitación).

III.9 Las Comisiones

Análisis

Las Comisiones son redes de voluntarios que se encargan de llevar a la práctica importantes partes del Programa de la UICN y aprovechan y consolidan, en beneficio de la Unión, las aportaciones de varios miles de expertos sobre diversos aspectos de la conservación y el desarrollo sostenible. Estas redes constituyen una característica importante, distintiva y valiosa de la UICN.

Prácticamente todos los componentes más importantes del Programa de la UICN entrañan la cooperación entre estas redes y la Secretaría. Sin embargo, no todas las redes forman parte de las Comisiones ni tienen el mismo estatuto que las Comisiones dentro de la estructura y el gobierno de la Unión. Las Comisiones se distinguen fundamentalmente por su base estatutaria y el servicio de sus Presidentes en el Consejo.

Actualmente las Comisiones son establecidas por la Asamblea General, atendiendo a propuestas del Consejo (Estatutos, Artículo VIII, párrafo 1). En su XVIII Período de Sesiones, la Asamblea General reafirmó la importancia de las Comisiones como:

- a) el principal mecanismo a través del cual particulares que forman parte de la composición de los miembros y otras organizaciones pueden participar activamente en la labor de la Unión;
- b) la fuente de análisis conceptuales, síntesis de conocimientos, evaluación de prioridades, propuestas de acción y metodologías que son particularmente útiles para los miembros.

La Asamblea General también acordó que las Comisiones deben cumplir ciertas condiciones básicas para ser eficaces. Entre esas condiciones figuran las siguientes:

- a) tener una misión clara y bien enfocada, dentro de la cual los miembros puedan trabajar con armonía y continuidad;
- b) contar con una circunscripción definida de usuarios, y productos que satisfagan las necesidades genuinas de los miembros y asociados de la UICN;
- c) estar dirigidas por Presidentes y Comités de Dirección y contar con el apoyo de la Secretaría, pero no ser objeto de un grado de control central que inhiba la creatividad;
- d) mantener una comunicación satisfactoria, en el seno de cada Comisión y entre ellas.

En su XVIII Período de Sesiones, la Asamblea General pidió que se llevara a cabo una revisión de las Comisiones de la UICN. Esa Revisión se efectuó al mismo tiempo que la formulación de este Plan Estratégico. En el documento resultante se presenta un análisis detallado y minucioso de las Comisiones, que se ha tenido en cuenta al determinar las cuestiones estratégicas, los objetivos y las medidas que figuran a continuación, relacionadas con las Comisiones en general. (Las recomendaciones

dimanantes de la Revisión con respecto a cada una de las Comisiones se considerarán separadamente en el XIX Período de Sesiones de la Asamblea General.)

De acuerdo con la Revisión de las Comisiones, hay cuatro posibilidades:

- a) su abolición, por la razón de que ya no son pertinentes;
- b) su transformación en un mecanismo puramente consultivo;
- c) su mantenimiento, más o menos en la forma actual;
- d) su fortalecimiento.

La interrogante fundamental es si es conveniente seguir protegiendo a las Comisiones como un componente de la estructura de la UICN. Una vez que se encuentre una respuesta a esta pregunta, se plantearán otras cuestiones de orden estratégico.

La Revisión confirmó el valor que revisten las Comisiones para la Unión, así como su importancia como expresiones de "voluntarismo" para promover la misión de la UICN, como mecanismos que vinculan a los miembros y al personal con vastas comunidades científicas y profesionales, y como medios rentables de llevar a cabo actividades en una diversa gama de temas y en numerosas partes del mundo. La Revisión llegó a la conclusión de que la Unión debería mantener, y fortalecer, el sistema de Comisiones. Esta conclusión se acepta como base para la planificación estratégica.

Cuestiones estratégicas

Las cuestiones estratégicas son:

- a) ¿Cómo se podrían reforzar las Comisiones, como mecanismos que proporcionan las ventajas enumeradas en los párrafos 76 y 81, para realzar los servicios que prestan a los miembros y promover la misión de la Unión?
- b) ¿cómo se podría simplificar la asociación entre las Comisiones y la Secretaría de la Unión, para integrarlas aún más en el proceso de elaboración de políticas, formulación de programas y ejecución de programas?;
- c) ¿cuál debería ser el lugar que corresponde a las Comisiones dentro del sistema de gobierno de la Unión?

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son:

- a) integrar más cabalmente a las Comisiones dentro de los procesos generales a través de los cuales la Unión establece sus futuros planes estratégicos y da cumplimiento a su misión;
- b) garantizar que éstas evolucionan y reciben apoyo para funcionar de una manera que permita a la

Unión aprovechar más cabalmente su potencial;

- c) reflejar su valor para la Unión en sus disposiciones de gobierno.

Conclusión 7

Se recomienda que:

- a) el Director General y los Presidentes de las Comisiones establezcan procedimientos para lograr una mayor integración de las Comisiones, la planificación estratégica y de otras actividades en el Programa de la UICN, un apoyo más activo por parte de las Comisiones a las actividades de los miembros en sus regiones y subregiones, y una mayor participación de las Comisiones en el Programa de Elaboración de Políticas cuya gestión se efectuará desde la Sede;
- b) el Director General asigne los fondos necesarios para que un miembro de la Secretaría, como mínimo, trabaje a tiempo completo con cada una de las Comisiones;
- c) los Presidentes de las Comisiones sigan siendo elegidos por los miembros en cada Conferencia sobre Asuntos Comerciales celebrada durante la Asamblea General, tomando como base las nominaciones formuladas por el Consejo;
- d) los Presidentes de las Comisiones sean miembros ex officio de la Junta Consultiva sobre Ciencias y Programas;
- e) en el proceso continuo de planificación estratégica, se mantengan en examen el número, las funciones y los mandatos de las Comisiones.

III.10 Las funciones del Presidente, los Vicepresidentes, los Consejeros Regionales y el Director General

Análisis

Los Estatutos definen la función del Presidente exclusivamente respecto de la dirección de la Asamblea General y el Consejo. Los Vicepresidentes actúan simplemente como delegados ocasionales del Presidente. En cambio, la autoridad y las responsabilidades del Director General se describen en detalle (Artículo IX). El Director General es plenamente responsable de las finanzas, la contabilidad, la contratación y gestión del personal, y la aplicación de la política definida por la Asamblea General y el Consejo. Tanto el Presidente como el Director General tienen un papel en la representación de la Unión, pero se trata más de una cuestión de precedentes que de orden estatutario.

Cuestión estratégica

¿Cuáles deberían ser las principales responsabilidades del Presidente de la Unión, los Vicepresidentes y los Consejeros Regionales, y que relación deberían guardar con las responsabilidades del Director General?

Objetivo estratégico

El objetivo es garantizar que el Presidente, los Vicepresidentes, los Consejeros Regionales y el Director General desempeñen una función claramente definida, y conjuntamente dirijan a la Unión en el cumplimiento de su misión.

Conclusión 8

Se recomiendan los siguientes mandatos:

a) Presidente

- i) en tanto que principal oficial de elección de la UICN, establecer una relación cooperativa y eficaz con el Director General;
- ii) ocupar la presidencia de la Asamblea General, el Consejo y la Mesa Directiva;
- iii) convocar las reuniones del Consejo, cuando lo considere necesario o cuando así lo solicite por lo menos una tercera parte de los miembros del Consejo;
- iv) convocar las reuniones de la Mesa Directiva;
- v) participar en la elaboración del orden del día para todas las reuniones del Consejo;
- vi) en consulta y coordinación con el Director General, representar a la UICN en las ocasiones apropiadas en todo el mundo;

vii) llevar a cabo cualquier otra tarea que le asigne la Asamblea General, o el Consejo, en nombre de la Asamblea General.

b) Vicepresidentes

- i) prestar asistencia al Presidente en el cumplimiento de sus funciones, especialmente en la región que representa el Vicepresidente;
- ii) cuando así lo solicite el Presidente, o en ausencia de una nominación, si ha sido elegido para hacerlo, presidir las sesiones de la Asamblea General, el Consejo o la Mesa Directiva.

c) Consejeros Regionales

- i) prestar servicios en el Consejo y, si han sido elegidos para serlo, en la Mesa Directiva, a título personal;
- ii) dar su opinión sobre las candidaturas de posibles miembros procedentes de las regiones que representan;
- iii) presidir los Foros Regionales y otras agrupaciones de miembros de sus regiones, según proceda;
- iv) presidir los Consejos Consultivos Regionales, según proceda;
- v) entablar consultas con los miembros respecto de las cuestiones que se examinarán en el Consejo, y transmitir sus opiniones;
- vi) representar a su región en el Consejo;
- vii) promover los intereses y la misión de la Unión en sus regiones;
- viii) realizar cualquier otra tarea que le pueda encomendar, ocasionalmente, el Consejo.

Con sujeción a los recursos disponibles, los Consejeros Regionales tendrán derecho a recibir el apoyo que les resulte esencial para cumplir con las responsabilidades descritas. Se deberá acordar anualmente con el Director General el presupuesto que se ha de asignar en cada caso.

d) Director General

No se propone ninguna modificación de las responsabilidades del Director General, tal como están definidas en los Estatutos.

III.11 La generación de ingresos

Análisis

Durante el último decenio el presupuesto de la UICN aumentó rápidamente, para pasar de 9 millones de francos suizos en 1983 a 61 millones de francos suizos en 1993. Las principales fuentes son los gobiernos y los organismos gubernamentales (especialmente los organismos oficiales de asistencia bilateral para el desarrollo), que en 1991 aportaron el 68% de los ingresos. Sin embargo, aproximadamente el 50% de los ingresos totales procede únicamente de cinco fuentes. Las contribuciones de los miembros, única categoría de ingresos que se encuentra bajo el control directo de la Asamblea General, sólo representan alrededor del 10% de los ingresos. Aunque el volumen de reservas de la Unión ha aumentado, éstas sólo siguen cubriendo menos del 5% de la cifra de negocios anual. Esto hace que la Unión se encuentre en una posición vulnerable en caso de que la recesión o la modificación de las prioridades políticas induzca a las principales fuentes de financiación a interrumpir su apoyo.

Las contribuciones de los Estados Miembros se fijan mediante una escala basada en la que se utiliza en la UNESCO, pero las cuotas de las ONG miembros se determinan mediante una fórmula compleja que está relacionada con el volumen de negocios anual (por lo cual el cálculo se tiene que volver a efectuar cada año). Este procedimiento es engorroso, y puede entrañar suposiciones arbitrarias. Otra cuestión deriva del hecho de que la gran mayoría de los 730 miembros de la UICN contribuyen muy poco a sufragar los gastos de la organización. Los que figuran en la categoría de contribución más baja ni siquiera cubren los costos de los servicios de rutina que reciben. Y sin embargo, a muchas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales miembros en los países en desarrollo les resulta cada vez más difícil pagar incluso estas modestas contribuciones, especialmente en francos suizos.

A pesar de la tendencia favorable que se ha registrado recientemente entre los organismos de financiación, a proporcionar asistencia al programa general en vez de fondos destinados a proyectos individuales, el sistema general de contribuciones aún no es suficientemente flexible. Esto hace que a la administración le resulte difícil atender con rapidez a las nuevas necesidades.

Cuestiones estratégicas

La UICN debe abordar cinco cuestiones estratégicas:

- a) cómo lograr que se amplíe la base de ingresos y que éstos se proporcionen de manera más flexible, en especial estimulando la tendencia a destinar los fondos al programa general en vez de a proyectos particulares;
- b) cómo garantizar que la asignación de estos ingresos esté en consonancia con las prioridades establecidas, mediante el diálogo con los miembros y otros constituyentes;
- c) cómo aumentar las reservas financieras, para utilizarlas como un "amortiguador" ante reducciones imprevistas de los ingresos;

- d) cómo garantizar que no se pierdan los miembros actuales y potenciales de los países en desarrollo a causa de su incapacidad para pagar las cuotas;
- e) cómo asegurar que se asigne atención permanente a la eficacia de la Unión en relación con el coste de sus actividades, y a la economía en la utilización de sus fondos.

Objetivos estratégicos

Hay dos objetivos financieros:

- a) ampliar y reforzar la base financiera de la Unión, para aumentar el número de importantes fuentes de financiación, y lograr que las reservas operacionales y de otro tipo cubran por lo menos el 10% de la cifra de negocios anual;
- b) conseguir que los principales programas se financien enteramente con cargo a donaciones sin destino específico o destinadas al programa general.

Conclusión 9

Se recomienda que el Director General prepare y lleve a la práctica un Plan de Generación de Ingresos, como parte del Plan Operacional encaminado a dar efecto a esta Estrategia, y responda a las cuestiones y objetivos antes mencionados.

IV. Directrices Operacionales para dar Efecto a la Estrategia de la UICN

IV.1 Promoción de la Misión

Para que las actividades de la Unión estén dirigidas por su misión, todos sus componentes se deben orientar por la Declaración de Misión acordada. La Declaración debe ser un marco de referencia para la labor del Consejo, la Secretaría y las Comisiones. Aunque los miembros individuales de la Unión tengan sus propias misiones, deben estar en condiciones de aceptar la misión de la Unión en su conjunto, y promoverla en la mayor medida posible.

Los componentes de la UICN deben actuar de la siguiente manera:

- a) **la Asamblea General:** tras adoptar la Declaración de Misión, evaluar concienzudamente las propuestas de nuevas políticas, programas, mandatos para las comisiones, resoluciones y recomendaciones, tomando como referencia la Declaración, y velar por que estén realmente encaminadas hacia el cumplimiento de la misión;
- b) **el Consejo:** utilizar de manera similar la Declaración de Misión como una guía para la elaboración de políticas y programas y la adopción de medidas;
- c) **las Comisiones y otras redes:** dar cumplimiento a la misión, aprovechando la capacidad de los

expertos voluntarios para analizar los problemas de conservación y discernir y transmitir posibles soluciones;

- d) **el Director General y la Secretaría:** utilizar la Declaración de Misión como una guía al formular las propuestas sobre políticas y programas que se someterán a la consideración de la Asamblea General y el Consejo; al aplicar las políticas y el Programa de la Unión, con y a través de las Comisiones y otras redes de voluntarios, así como con los miembros y asociados de la UICN; al esforzarse por ampliar y consolidar la composición de los miembros de la UICN; y al definir y preconizar la posición de la Unión sobre diferentes cuestiones relacionadas con la conservación;
- e) **los miembros de la UICN:** tener en cuenta la Declaración de Misión al elaborar sus propias políticas y programas, trabajar en armonía con la Unión de la que forman parte, y contribuir al cumplimiento de la misión general de la UICN.

Para modificar la Declaración de Misión Oficial de la UICN se necesitará una decisión de la Asamblea General, y si ésta se ha de incorporar en los Estatutos, será necesario enmendar estos últimos. Todas las otras medidas se pueden adoptar siguiendo los procedimientos administrativos habituales.

IV.2 Desarrollo de la "circunscripción"

La UICN, en tanto que Unión, debe avanzar su misión haciendo que sus constituyentes internos trabajen como un equipo integrado, y forjando relaciones de trabajo eficaces con sus constituyentes externos. Actualmente el grado de proximidad de las relaciones que mantienen los constituyentes con la Unión varía ampliamente, al igual que la contribución que aportan para el cumplimiento de su misión. Ahora habrá que tomar medidas, principalmente por conducto del Director General y la Secretaría, con el fin de:

- a) garantizar que los miembros se establezcan como constituyentes efectivos, y participen en la elaboración y aplicación de las políticas y los programas de la Unión;
- b) establecer vínculos, comunicaciones y sistemas de apoyo eficaces, de modo que los diversos constituyentes puedan trabajar conjuntamente de una manera armoniosa y proporcionándose apoyo mutuo;
- c) aumentar el apoyo ofrecido a los miembros, especialmente a los de los países en desarrollo, a efectos de que el Programa de la Unión satisfaga sus necesidades y prioridades y les ayude a obtener el apoyo técnico y financiero que necesitan para sus actividades;
- d) establecer o afianzar vínculos eficaces con los diferentes sectores de su circunscripción que deben participar de una manera especial (por ejemplo, los jóvenes y las organizaciones educativas), teniendo en cuenta que en muchas circunstancias el medio más eficaz puede ser las redes regionales y nacionales en las que participan los miembros de la UICN;
- e) reforzar y apoyar a las Comisiones y a otras redes de voluntarios, en tanto que constituyentes

clave de la Unión (véanse los párrafos 74-83 y la Recomendación 7);

- f) fortalecer los vínculos con los organismos de las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales que ya forman parte del sistema de la UICN (sobre todo el PNUMA, el PNUD, la UNESCO y el CIUC);
- g) cooperar con los Convenios internacionales sobre conservación y prestar asesoramiento acerca de su aplicación (Ramsar, CITES, Patrimonio Mundial y Bonn).

Es necesario evaluar los constituyentes potenciales. La UICN tiene que ser una organización coherente, con una composición de miembros y asociados que estén ligados por un compromiso y una identidad comunes. Se han de tomar medidas para:

- a) evaluar el potencial de diversos sectores y órganos que actualmente no forman parte de los miembros, para contribuir a la misión de la Unión (véanse los párrafos 108 a 111, Aumento del número de miembros);
- b) establecer vínculos adecuados con los representantes del sector empresarial que hayan demostrado su interés en la vida sostenible (por ejemplo, el Consejo Comercial para el Desarrollo Sostenible y otros órganos similares);
- c) crear enlaces con los diversos componentes del sistema de las Naciones Unidas que no forman parte del sistema de la UICN, principalmente la Comisión sobre Desarrollo Sostenible, la FAO, el Banco Mundial, el Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF) y el GATT, y establecer vínculos con las secretarías de nuevas convenciones internacionales, especialmente la Convención sobre Diversidad Biológica;
- d) promover relaciones mutuamente beneficiosas con otras organizaciones internacionales cuyas misiones sean comparables a la de la UICN;
- e) crear grupos de constituyentes regionales, a través de los Foros Regionales en los que participan los miembros de la UICN, los miembros de las Comisiones y los representantes de organizaciones asociadas con base regional, y con organismos de financiación (incluidos los bancos regionales de desarrollo), fomentando así la descentralización de las actividades de la UICN.

Todas las acciones antes descritas se pueden realizar como parte de los procesos administrativos habituales de la Unión. El reforzamiento de la circunscripción de la Unión se verá facilitado por la elaboración y publicación de documentos sobre la posición de la UICN con respecto a las cuestiones ambientales más importantes que se examinan a escala mundial o regional. La función promotora de la Unión, con miras a la adopción de medidas sobre ese tipo de cuestiones en asociación con los miembros y otros constituyentes, y en apoyo a los mismos, puede contribuir en gran medida a la cohesión, visibilidad y dirección de la Unión, así como al logro de su misión.

IV.3 Elaboración y aplicación del Programa

El Programa de la UICN es el principal vehículo para el cumplimiento de su misión, y para la prestación de servicios a sus miembros y constituyentes. La preparación del Programa, que luego se somete a la Asamblea General y al Consejo para su aprobación, es responsabilidad del Director General. El Programa tiene que:

- a) elaborarse en consulta con los miembros, los miembros de las Comisiones y los asociados, y guiarse por la Declaración de Misión y los objetivos y prioridades de la Unión;
- b) estructurarse como un todo integrado, con un equilibrio temático y geográfico adecuado, para que lo aprueben la Asamblea General, el Consejo y los organismos de financiación;
- c) aplicarse a través de la Secretaría, las Comisiones, los miembros y asociados, de manera que aproveche en el mayor grado posible la capacidad de cada uno para avanzar la misión de la Unión, brindar apoyo a los miembros, y promover la conservación a escala mundial.

Para la elaboración del Programa se seguirán las directrices del Director General y los lineamientos de la misión, las políticas generales de la Unión, y el Consejo. Ello entrañará consultas con los miembros a nivel regional y nacional; con los Comités de Dirección de las Comisiones y otras redes de voluntarios; y con posibles organismos de financiación. El proceso operacional contará con:

- a) aportaciones regionales de miembros y organizaciones asociadas: las Oficinas Regionales y Nacionales de la Secretaría de la UICN y la División de Asuntos Regionales en la Sede serán responsables de este proceso, en el cual participarán los Foros Regionales de miembros, los Consejos Consultivos Regionales, los miembros regionales de las Comisiones, los Comités Nacionales y los representantes regionales y nacionales de los organismos de financiación;
- b) aportaciones de las Comisiones y otras redes, y de los jefes de los programas temáticos de la Secretaría: los miembros de la Secretaría que se asignen para facilitar la labor de las Comisiones serán responsables de obtener su aportación;
- c) directrices sobre la estructura y el enfoque general, impartidas por el Consejo, y especialmente por la Junta Consultiva sobre Ciencias y Programas.

La compilación del Programa será responsabilidad del Director General, con el apoyo de la Secretaría. El Programa constituirá un todo integrado, incluidos los trabajos de las Comisiones y la Secretaría en la Sede y en las regiones, y las actividades llevadas a cabo a través de los miembros y asociados de la UICN. Se identificará al organismo encargado de la ejecución de cada uno de los elementos del Programa. Una vez terminado el Programa, el Director General lo someterá a la consideración del Consejo a través de la Junta Consultiva sobre Ciencias y Programas. Al compilar el Programa, el Director General tendrá particularmente en cuenta:

- a) el contenido temático: para dar cumplimiento a su misión y prestar servicios a sus miembros, la UICN debe disponer de un espectro de competencias adecuadas en sus Comisiones y demás redes de voluntarios, así como en su Secretaría. Gran parte de la reputación adquirida por la Unión en

el pasado se la debe a la aplicación de las ciencias ecológicas en la conservación de especies y ecosistemas, y hoy en día este factor es aún más esencial, a medida que se intensifica el interés mundial por salvaguardar la diversidad biológica, y los ecosistemas y recursos naturales están expuestos a un peligro creciente. Pero también son indispensables los conocimientos y la experiencia técnica en disciplinas primordiales dentro del ámbito de las ciencias sociales, así como en derecho ambiental, planificación y educación, pues las prescripciones para la acción práctica dependen del entendimiento de la interacción entre las sociedades humanas y la utilización de su medio ambiente. La Unión es una importante fuente de asesoramiento sobre estrategias, leyes, políticas y prácticas ambientales. El Programa debe proporcionar una metodología práctica que los miembros y asociados puedan utilizar para promover la conservación y (cuando proceda) la utilización sostenible de los recursos naturales. Por consiguiente, es esencial mantener el acceso - en la Secretaría, las Comisiones, las demás redes de voluntarios, y a través de los vínculos con los miembros y las organizaciones asociadas - a una amplia gama de disciplinas en la esfera de las ciencias naturales y sociales, y adoptar un enfoque centrado en su aplicación práctica;

- b) equilibrio geográfico: en los últimos decenios las actividades en el terreno del Programa de la UICN han tenido lugar en gran medida en los países en desarrollo. Sin embargo, para que el Programa sea fiel a la misión de la UICN, también será necesario analizar y recomendar políticas y prácticas en los países industrializados, y ejercer influencia sobre esas políticas y prácticas, que colectivamente tienen efectos tan importantes (y negativos) sobre la conservación de la naturaleza y la sustentabilidad del uso de recursos. El equilibrio de las actividades en cada región dependerá de las necesidades de los miembros y asociados, identificadas a través de consultas a medida que se vaya formulando el Programa.

Ejecución: el Director General (y los Presidentes de las Comisiones, con sujeción a sus mandatos) será responsable de supervisar la ejecución del Programa después de que el Consejo lo haya aprobado y los organismos de financiación hayan dado su acuerdo. Aunque en algunas esferas las unidades de la Sede dirigirán su ejecución, gran parte de la responsabilidad corresponderá a las Oficinas Regionales y Nacionales de la UICN o a las instituciones asociadas en las esferas en las cuales estas oficinas no sean pertinentes. Siempre que sea posible, se obtendrá la participación de organizaciones miembros como agentes de la ejecución de proyectos, favoreciendo así el reforzamiento institucional.

Los resultados del Programa se comunicarán a través de informes, publicaciones y otros productos. Las Comisiones y las unidades de la Secretaría responsables de un componente particular del programa también serán responsables de garantizar que sus resultados se informen y divulguen adecuadamente.

Declaraciones de política: el Director General y los miembros de la Secretaría debidamente autorizados, seguirán formulando declaraciones y publicando documentos sobre la posición oficial de la UICN. Estas actividades son una parte esencial de la contribución de la Unión al fomento de la acción mundial, regional y nacional en favor de la conservación y el desarrollo sostenible. No obstante, según se observa en el párrafo 47 y en la Recomendación 3, éstas deben reflejar adecuadamente la misión y las políticas de la UICN, las conclusiones de los programas técnicos y regionales, y los conocimientos y la experiencia técnica de las Comisiones y la Secretaría. El Director General será responsable de preparar declaraciones de posición preliminares, y garantizará que:

- a) cada una de ellas responda a un mandato y a una necesidad;
- b) las Comisiones y otros constituyentes adecuados de la Unión, incluidas las organizaciones asociadas, participen en el proceso de formulación;
- c) las declaraciones sobre la posición sean sensibles a las culturas y creencias representadas en la diversa composición de los miembros de la Unión;
- d) las principales declaraciones sobre política, especialmente las relacionadas con temas nuevos para la UICN, cuenten con el apoyo del Consejo antes de divulgarse públicamente;
- e) las declaraciones se comuniquen a todos los miembros, con fines prácticos y de referencia, según proceda.

Las resoluciones y recomendaciones de la Asamblea General identifican una serie de cuestiones de interés para los miembros de la UICN, y definen el enfoque que la colectividad de miembros desean que adopten el Consejo, el Director General y la Secretaría. Otras declaraciones sobre política general (como la *Estrategia Mundial para la Conservación y Cuidar la Tierra*) proporcionan orientación adicional. Aunque incluso este tipo de declaraciones autorizadas sobre la posición de la Unión no reflejan los criterios de todos los miembros, la mayor parte de las declaraciones formuladas en nombre de la Unión tratarán de estas cuestiones. En ciertos casos, un miembro o una institución asociada puede pedir a la UICN que exprese su opinión con respecto a una nueva cuestión, y al atender a esa solicitud, el Director General se guiará por el contexto de las decisiones de la Asamblea General y consultará al Consejo y a los Presidentes de las Comisiones. A veces el propio Consejo puede decidir si una cuestión es suficientemente importante como para justificar una declaración sobre la posición de la UICN al respecto, y en tales casos proporcionará orientación sobre su lineamiento y contenido.

El desarrollo de las acciones enumeradas más arriba será un proceso continuo. La próxima etapa del proceso de elaboración de programas es el proyecto de Programa Trienal 1994-1996, que se presentará al XIX Período de Sesiones de la Asamblea General. La función precursora de la UICN también irá evolucionando progresivamente, y se centrará en temas de elevada prioridad y en cuestiones mundiales en torno a las cuales la Unión tiene un lugar y una competencia manifiestas. En la Sede ya se ha creado un Grupo sobre Estrategias de Comunicación, para brindar orientación sobre la manera de divulgar las declaraciones de la UICN.

IV.4 Continuación del proceso de regionalización y descentralización

Actualmente el proceso de descentralización está establecido como política operacional de la UICN. Pero no hay que dar curso a este proceso sin un espíritu crítico. Sólo se deben crear Oficinas Regionales y Nacionales cuando sea claramente necesario, cuando así lo deseen los miembros en las regiones o países interesados, y cuando se puedan financiar adecuadamente. El proceso de descentralización tendrá cinco componentes operacionales:

- a) participación de los miembros: se prestará apoyo a los Foros y Consejos Consultivos Regionales y a los Comités Nacionales, y se afirmarán los vínculos con los miembros. Según se indicó

anteriormente, el Programa se formulará, y se aplicará en buena medida, sobre una base regional o nacional y con la participación directa de los miembros;

- b) establecimiento de nuevos vínculos: en algunos países o regiones, hay que promover aún más la misión de la Unión creando redes o "Capítulos" de órganos asociados que, aunque no pretendan pasar a ser miembros de la UICN, se verían beneficiados si mantuvieran un nexo con los programas nacionales o regionales, pues tendrían así oportunidad de participar en reuniones con los miembros de la UICN y de recibir información sobre los trabajos de la Unión;
- c) descentralización de la Secretaría: se mantendrá una red coherente de Oficinas Regionales y/o Nacionales de la Secretaría. Sin embargo, en varias regiones hay que dar prioridad a la consolidación de las oficinas existentes antes de crear nuevas oficinas. Las Oficinas Regionales y Nacionales llevarán a cabo las tareas que se describen en el Recuadro 3;
- d) mantenimiento de la coordinación en el centro: la División de Asuntos Regionales de la Sede se mantendrá en actividad, como "conmutador" central y unidad de coordinación, vinculando a las Oficinas Regionales y Nacionales entre sí y con otras partes de la Secretaría y las Comisiones. Las responsabilidades de las unidades de la Secretaría en la Sede también se describen en el Recuadro 3;
- e) establecimiento de vínculos regionales con los asociados: numerosas organizaciones asociadas también tienen una estructura y un sistema operacional descentralizados. Las Oficinas Regionales y Nacionales y los miembros de la UICN tendrán que crear vínculos y trabajar con estos organismos a nivel regional y nacional. Es probable que, en algunas regiones, lo más eficaz para la UICN sea centrar sus esfuerzos en estas instituciones asociadas, en vez de promover su propia presencia separadamente.

La descentralización debe ser un proceso progresivo. La finalidad es dotar de capacidades a los miembros y organizaciones regionales sin dispersar a la Unión a nivel mundial. A medida que se afiance la capacidad de los miembros, los trabajos de la Secretaría evolucionarán inevitablemente, para pasar de la ejecución directa de programas y proyectos al interfuncionamiento, las comunicaciones y la promoción. El Director General puede introducir estos cambios en el curso normal de la evolución de los trabajos de la Secretaría.

La Secretaría en la Sede se centrará en:	La Secretaría en las Oficinas Regionales y Nacionales se centrará en:
(a) dirigir, bajo la responsabilidad del Director General, las operaciones mundiales y el gobierno de la Unión, garantizando que las unidades descentralizadas de la Secretaría funcionen de una manera integrada, y aplicando las políticas definidas por la Asamblea General y el Consejo; (b) elaborar la política central, en los ámbitos científico, técnico y administrativo, aprovechando en especial la competencia de las Comisiones y otras redes de voluntarios; (c) apoyar a las Comisiones y a otras redes de voluntarios en sus trabajos a nivel mundial, en tanto que recursos profesionales de vital importancia para la Unión; (d) prestar servicios y apoyo a la Asamblea General, al Consejo y sus Comités; (e) organizar talleres sobre temas de interés mundial; (f) mantener una base central de competencia científica y técnica, y desplegarla para asistir a las Oficinas Regionales, las Comisiones, y los miembros y organizaciones asociadas de la UICN; (g) preparar el Programa general de la Unión; (h) reforzar las capacidades regionales (con las Oficinas Regionales y los miembros) para la ejecución de proyectos; (i) preparar el presupuesto general de la Unión, asignando los fondos disponibles, y realizar verificaciones de la gestión y las finanzas de todas las oficinas de la UICN; (j) mantener relaciones públicas y de comunicación generales en nombre de la Unión a escala mundial; (k) participar en nombre de la Unión (o disponer lo necesario para su representación) en foros mundiales; (l) mantener un diálogo regular con los miembros a escala mundial.	(a) formular propuestas sobre las actividades del Programa, en consulta con los miembros, y comunicar estas propuestas a la Sede; (b) supervisar la ejecución de los programas regionales, en asociación con los miembros, y brindar asistencia a los miembros para el cumplimiento de sus propias misiones; (c) convocar Foros Regionales, reuniones de Grupos Regionales o "Capítulos Regionales" y talleres, y prestar asistencia a los Consejeros Regionales; (d) proporcionar asistencia para las actividades regionales de las Comisiones y otras redes de voluntarios; (e) mantener comunicaciones con los miembros de la UICN, consultarlos acerca de las cuestiones planteadas en la Sede, y garantizar que sus inquietudes y peticiones que no se puedan atender a nivel regional se transmitan a otras partes de la UICN; (f) procurar fondos para sufragar éstas y otras actividades; (g) evaluar los resultados y experiencias y transmitirlos a la Sede de la UICN, como contribución a las actividades mundiales de la Unión; (h) asesorar a los Estados, los organismos gubernamentales y las ONG interesadas en pasar a ser miembros de la UICN, acerca de los beneficios y las obligaciones que ello entraña, y ayudar a la Sede a procesar las candidaturas a miembro de la Unión; (i) alentar en general a la red de miembros y asociados, y a las estructuras de las Comisiones, dentro de una región, en la consecución de los objetivos y la misión de la UICN.

Recuadro 3: Funciones respectivas de la Sede y las Oficinas Regionales

IV.5 Aumento del número de miembros

Es evidente que, aunque la UICN debe dar la bienvenida a nuevos miembros en las categorías gubernamental, no gubernamental y afiliados, esta expansión no se debe tratar de lograr indiscriminadamente. La cohesión de la Unión depende del hecho de que los intereses y la visión de los miembros tengan una gran parte en común. Todos deberían, por ejemplo, apoyar sinceramente la misión de la Unión, y estar en consonancia con las principales políticas expuestas en la *Estrategia Mundial para la Conservación*, la *Carta Mundial para la Naturaleza* y *Cuidar la Tierra*.

La UICN revisará los criterios que rigen la elegibilidad de los miembros, así como los procedimientos de admisión. Para admitir como miembro a una organización, ésta ha de cumplir todas las condiciones siguientes:

- a) su meta primordial debe ser, o incluir, la conservación de la naturaleza y la utilización sostenible de los recursos naturales;
- b) debe participar en actividades que estén en consonancia con la misión de la UICN;
- c) sus actividades y productos deben complementarse con los de la UICN;
- d) debe apreciar las actividades y productos de la UICN, y éstos deben ser complementarios con sus propias actividades y productos de conformidad con su misión.

Se dejará en claro a los candidatos lo que significa ser miembro de la UICN (se les informará, al mismo tiempo, que la Unión no es un organismo de financiación). Se considerará el grupo de "constituyentes" de los candidatos (esto es, personas o entidades con quienes trabaja o sobre los cuales trata de influir). Se seguirá pidiendo a los candidatos que confirmen su aceptación de la filosofía y la política establecidas de la UICN, tal como se reflejan en la *Estrategia Mundial para la Conservación*, *Cuidar la Tierra*, y otras importantes declaraciones de política. Al evaluar la elegibilidad de un candidato, se comprobará explícitamente que cumplen con la fórmula "dar-recibir".

Las medidas que anteceden se pueden adoptar progresivamente, en el curso de los procesos habituales de administración, pero el Consejo tendrá que adoptar nuevas reglamentaciones en relación con el Artículo II de los Estatutos, y tal vez sea necesario que eventualmente proponga enmiendas al párrafo 9 del Artículo II de los Estatutos, a efectos de dar precisiones sobre los requisitos (y la base de la formulación de objeciones) de las candidaturas a miembro.

IV.6 Fortalecimiento del Gobierno

La Asamblea General, en tanto que Congreso Mundial para la Conservación, estará abierta a los representantes de todos los miembros de la UICN, los miembros de las Comisiones, las organizaciones asociadas y los invitados. El Congreso será un foro profesional, destinado fundamentalmente al intercambio de conocimientos y a la formulación de propuestas de acción sobre cuestiones técnicas que se

encuentren dentro del mandato de la UICN.

La Conferencia sobre Asuntos Comerciales de la UICN, que se celebrará durante la Asamblea General, estará abierta únicamente a los representantes de importantes miembros de la UICN, testimonio de lo cual dará el Comité de Credenciales. Ningún miembro podrá estar representado por más de dos delegados. Esta Conferencia tendrá lugar después del Congreso Mundial para la Conservación, en el mismo sitio, a fin de dar un margen considerable para el examen preparatorio de los temas que se han de abordar. Esta Conferencia no durará más de tres días, en el curso de los cuales:

- a) elegirá al Presidente y al Tesorero de la UICN, a los Consejeros Regionales y a los Presidentes de las Comisiones;
- b) adoptará el Programa Trienal y el presupuesto de la Unión;
- c) fijará el monto de las contribuciones de los miembros;
- d) debatirá la política de la Unión sobre importantes cuestiones mundiales, especialmente las propuestas por los Foros Regionales;
- e) aprobará Resoluciones y Recomendaciones sobre cuestiones fundamentales de interés para los miembros en su conjunto;
- f) examinará y adoptará las enmiendas a los Estatutos que proponga el Consejo;
- g) considerará las mociones tendientes a la suspensión o supresión de la calidad de miembro.

Los Foros Regionales de Miembros se estructurarán de forma tal que reflejen las circunstancias de cada región o subregión, y estarán presididos por el o los Consejeros Regionales pertinentes. Cada Foro Regional o Subregional:

- a) deliberará y prestará asesoramiento sobre la evolución de la misión y el programa de la Unión en esa región;
- b) llegará a un acuerdo sobre las políticas que se han de aplicar a través de la Asamblea General, el Consejo, la Junta Consultiva sobre Ciencias y Programas y las Comisiones;
- c) proporcionará directrices a los Consejeros Regionales, las redes regionales de las comisiones y las Oficinas Regionales o Nacionales de la Secretaría, en relación con cuestiones de importancia primordial;
- d) considerará las nominaciones de los Consejeros Regionales y de otros funcionarios de elección de la Unión.

La finalidad básica de los Foros sería la de complementar a la Asamblea General y brindar a los miembros de la región una mayor oportunidad para participar en el gobierno de la UICN. Sin embargo, paralelamente a los Foros se podrían celebrar reuniones abiertas con observadores, como por ejemplo los miembros de las redes o "Capítulos" nacionales o regionales (es decir, grupos de

organizaciones que, pese a no ser miembros de pleno derecho de la UICN, han estado asociados con sus trabajos en un país o región determinados), y los miembros de las Comisiones en ese país o región.

Entre los períodos de sesiones de la Asamblea General, el Consejo será responsable de:

- a) orientar a la Unión en la consecución de su misión y seguir desarrollando sus estrategias y políticas;
- b) supervisar la ejecución de las actividades de la Unión, de conformidad con las políticas establecidas por la Asamblea General;
- c) aprobar el programa y presupuesto anual de la Unión, sobre la base del asesoramiento del Director General y la Junta Consultiva sobre Ciencias y Programas;
- d) decidir los temas respecto a los cuales la UICN ha de formular declaraciones de política, y adoptar esas declaraciones;
- e) admitir nuevos miembros;
- f) nombrar al Director General y examinar anualmente los resultados de su labor;
- g) considerar la necesidad de introducir cambios en los Estatutos, y adoptar las posibles modificaciones del Reglamento;
- h) realizar los trabajos preparatorios para los períodos de sesiones de la Asamblea General.

La Junta Consultiva sobre Ciencias y Programas se reunirá al menos una vez por año y proporcionará asesoramiento al Consejo y al Director General acerca de:

- a) las prioridades que se han de abordar en el Programa de la UICN (teniendo plenamente en cuenta las recomendaciones dimanantes de los Foros Regionales y transmitidas a través de las Oficinas Regionales y Nacionales);
- b) la distribución de las actividades entre las Comisiones, las otras redes de voluntarios, la Secretaría y las organizaciones miembros apoyadas por la Unión;
- c) cuestiones de orden científico y técnico que la UICN debería abordar en talleres especiales, grupos de tareas especiales o conferencias;
- d) el desarrollo de los trabajos de las Comisiones y demás redes de voluntarios (incluida la necesidad de crear nuevos órganos, suprimir órganos existentes, o modificar los mandatos y los métodos de trabajo);
- e) el contenido y el enfoque del programa y presupuesto anual de la Unión, propuesto por el Director General;
- f) la revisión detallada de secciones del Programa (incluidas las actividades de las Comisiones y de

otras redes), y los informes dimanantes de esas revisiones;

- g) cuestiones de orden científico y técnico respecto a las cuales la UICN debe formular una declaración de política, y sobre el contenido de dichas declaraciones;
- h) los vínculos y asociaciones entre la UICN y otras organizaciones profesionales.

Estos cambios constituyen básicamente una "sintonización precisa" de los mecanismos de gobierno de la UICN, y se llevarán a la práctica sin alterar en modo alguno los Estatutos, siempre y cuando la Asamblea General esté de acuerdo.

IV.7 Apoyo a las Comisiones

Los elementos del programa que se han de abordar a través de las Comisiones (y otras redes) se formularán mediante el proceso consultivo descrito en los anteriores párrafos 98 a 105. En términos prácticos, es probable que los Comités de Dirección de las Comisiones, los Grupos de Especialistas y los miembros asuman una función directriz en la preparación de propuestas, como resultado de la evolución de los trabajos ya iniciados y en respuesta a las solicitudes de los miembros.

Las Comisiones participarán en el proceso iniciado en la Sede con el fin de agrupar las diversas propuestas en un Programa General de la UICN. En este Programa se indicarán las actividades que han de estar a cargo de las Comisiones u otras redes, así como las que corresponden a la Secretaría, y las interrelaciones entre esas actividades. En el curso de este proceso se tratará particularmente de aumentar el volumen de actividades conjuntas realizadas por las Comisiones, y de lograr un enfoque interdisciplinario en el Programa de la UICN.

A causa de la naturaleza continua del Programa, la estrecha integración entre los trabajos de las Comisiones y la Secretaría, y el proceso consultivo mejorado que se propone en este Plan Estratégico, los mandatos y los programas de las Comisiones ya no serán establecidos separadamente por la Asamblea General. De manera similar, el Director General presentará un solo informe integrado sobre los logros del Programa a la Conferencia sobre Asuntos Comerciales de la Asamblea General.

Las Comisiones también participarán en la formulación de las declaraciones de política y de posición de la UICN.

El Consejo se encargará de garantizar que los trabajos de las Comisiones (y otras redes) sean objeto periódicamente de un análisis independiente, como parte del ciclo de revisión de todos los componentes del Programa. En el cumplimiento de esta función, el Consejo contará con la asistencia de la Junta Consultiva sobre Ciencias y Programas.

El Director General proporcionará suficiente personal y otros recursos para promover y apoyar a las Comisiones, tal como se ha recomendado en el informe resultante de la Revisión de las Comisiones. Las Oficinas Regionales (y Nacionales) de la Secretaría desplegarán en sus zonas geográficas el apoyo proporcionado desde la Sede.

Se entablarán consultas con los miembros en relación con los particulares de las regiones que se deberían considerar como miembros de las Comisiones. Estas últimas adoptarán una subestructura regional, en la medida de lo posible y conveniente, y se invitará a los miembros de las Comisiones en una región a asistir a los Foros y reuniones regionales, en calidad de observadores.

Las nominaciones para Presidentes de Comisiones se efectuarán de conformidad con el procedimiento de indagación. Los principales atributos que se seguirán teniendo en cuenta son la excelencia profesional, el compromiso personal, y una capacidad manifiesta para llevara cabo las difíciles tareas de que se trata. El período de servicio activo de los Presidentes de las Comisiones coincidirá con el comprendido entre dos períodos de sesiones de la Asamblea General, y ningún Presidente desempeñará esta función durante más de dos mandatos.

Todas estas propuestas se pueden aplicar mediante procedimientos administrativos.

IV.8 Mejoramiento de la base financiera

Al preparar el Plan de Generación de Ingresos se considerarán las siguientes medidas:

- a) la Secretaría elaborará perfiles de fuentes de financiación actuales y potenciales entre los gobiernos y las instituciones de financiación multilateral, y organizará una campaña sistemática para ampliar la base de ingresos, tratando de aumentar el apoyo brindado por los contribuyentes más prometedores;
- b) la Secretaría también elaborará y divulgará un perfil de los trabajos y la contribución de la Unión;
- c) se instará a las fuentes de financiación actuales y potenciales a destinar sus donaciones a las actividades del Programa general y no a la ejecución de proyectos particulares;
- d) se investigarán las posibilidades de obtener apoyo financiero de las categorías que actualmente no están representadas en la UICN (como el sector empresarial);
- e) se tratará asimismo de aumentar los ingresos a través de la venta de publicaciones y otros productos, y la utilización de las salas de conferencias de la Sede;
- f) el Programa y las actividades de la Unión se desarrollarán con miras a alcanzar la mayor rentabilidad posible entre el personal permanente, los consultores y las redes no pertenecientes al personal, y entre las actividades basadas en Gland y en otros sitios;
- g) se tratarán de obtener legados y donaciones de capital para engrosar el Fondo Fiduciario Mundial para la Conservación y financiar determinadas actividades (por ejemplo, el desarrollo de los archivos como recurso académico);
- h) se instará a los miembros del Consejo a contribuir con su competencia y sus contactos a las actividades de recaudación de fondos para la Unión, y se solicitará a las organizaciones miembros que consideren la posibilidad de ejecutar con la UICN proyectos conjuntos de recaudación de fondos.

Asimismo, se tomarán medidas para hacer frente al problema de las contribuciones de los miembros:

- a) cuando la UICN esté realizando actividades derivadas de programas o proyectos en un país, y necesite adquirir moneda local, se les permitirá a los miembros de ese país pagar sus contribuciones en moneda local, y las sumas liberadas en francos suizos se transferirán a los fondos sin destino específico;
- b) se alentará también a los miembros a financiar las reuniones nacionales o regionales, al igual que otras actividades pertinentes, en tanto que contribución en especie, a condición de que todas esas actividades cuenten con la aprobación previa del Director General;
- c) se alentará a los organismos de asistencia bilateral y multilateral a hacerse cargo de las contribuciones de las ONG miembros de los países en desarrollo, como parte de la asistencia destinada al reforzamiento institucional;
- d) se establecerán "Capítulos" nacionales (esto es, agrupaciones de miembros y asociados de la UICN, otras organizaciones y particulares dentro de un país). Los miembros de estas coaliciones pagarán contribuciones modestas en moneda local, recibirán boletines regionales o nacionales y tendrán derecho a asistir a foros regionales o nacionales y a participar en las actividades del Programa realizadas a escala nacional.

V Programa de la UICN para 1994-1996

V.1 Introducción

Con la presente introducción se trata de situar a la UICN y su Programa en un contexto mundial, y mostrar en qué forma la UICN contribuye a la puesta en práctica del programa de conservación y desarrollo sostenible, especificado por la CNUMAD y la publicación *Cuidar la Tierra*. Explica asimismo en qué forma se estructura el Programa, qué criterios adopta la UICN para conceptualizarlo, planificarlo y ejecutarlo y, por consiguiente, cómo se relacionan entre ellos los distintos componentes del Programa. Expone además cuáles son los recursos técnicos e intelectuales de que dispone la UICN para su Programa y qué mecanismos ha establecido para poder realizar un trabajo de gran calidad. Explica de qué forma la UICN colabora con otras organizaciones y, por último, qué recursos presupuestarios se esperan y cómo se van a asignar, de acuerdo con qué prioridades y tomando en consideración la lógica de la totalidad del Programa.

El presente Programa y la evolución que se propone se basan en las conclusiones del ejercicio de Planificación Estratégica tal como estaba formulado en el momento de redactarse el presente documento. En el momento en que se finalice el Plan Estratégico, el Programa se irá ajustando progresivamente de manera que se amolde a sus conclusiones. Este ajuste se realizará a favor del ciclo anual de planificación e información que se describe detalladamente al final de esta introducción. El ciclo constituirá además la base sobre la cual se podrá adaptar el Programa de la Unión con el dinamismo necesario para que sea posible hacer frente a los cambios de circunstancias y necesidades que se produzcan durante el trienio.

V.2 El contexto mundial

Hace unos diez años la UICN era una de las pocas organizaciones que se ocupaban de conservación y desarrollo sostenible, mientras que hoy en día existen numerosas organizaciones de ese tipo (empresas privadas de consultoría, ONG nacionales e internacionales y organismos de desarrollo bilaterales y multilaterales, y entidades de las Naciones Unidas). A raíz de la CNUMAD las cuestiones de desarrollo sostenible han adquirido mayor relieve en los programas de los gobiernos del mundo entero. En consecuencia, la UICN se halla en un ambiente más favorable a su misión pero también más exigente. Paralelamente a este aumento del interés y de la preocupación por los problemas del medio ambiente y el desarrollo sostenible, la UICN se ha desarrollado y ha pasado de ser una organización relativamente pequeña que se ocupaba de los problemas tradicionales de conservación desde su Sede en Suiza a constituir una organización descentralizada con oficinas en muchos lugares del mundo y con importantes operaciones en el terreno dirigidas al logro de un desarrollo sostenible. Esta evolución se puede y debe considerar como un éxito ya que los acontecimientos de estos últimos años corresponden a lo que siempre ha defendido la UICN en la *Estrategia Mundial para la Conservación* y en otras de sus publicaciones. Pero el ambiente en el cual se halla ahora la UICN le obliga a definir con mayor claridad cuál es su papel y cuál es su Programa.

La publicación de *Cuidar la Tierra* en 1991 y la de *Programa 21* en 1992 obligan aún más a la UICN a definir su papel y su Programa. Estos dos documentos abarcan una gran diversidad de cuestiones y la UICN no puede ocuparse de todas ellas. Pero es preciso que en su Programa se refleje el conocimiento y la comprensión del amplio contexto establecido por esos dos documentos y que contribuya a su puesta en práctica. El apoyo

financiero de la UICN y también sus cooperadores en la ejecución del Programa vienen en gran parte de organismos gubernamentales que consideran que Programa 21 es el documento al que debe hacerse referencia siempre que se trate de cuestiones de medio ambiente y desarrollo sostenible. Por consiguiente, es necesario que se pueda demostrar que al dar un apoyo financiero o al trabajar con la UICN están contribuyendo a la puesta en práctica del Programa 21. Del mismo modo, la UICN se ha comprometido a la política y las actividades que figuran en *Cuidar la Tierra* y su Programa sigue las orientaciones que se exponen en este documento. De ahí la necesidad de analizar en qué medida son compatibles ambos documentos.

Los dos documentos son extraordinariamente ricos y complejos y una comparación automática no permitiría detectar importantes matices semánticos. De todas formas no existen puntos de desacuerdo ni contradicciones, los dos documentos son plenamente compatibles e incluso, complementarios. La comparación de las características generales revela que Programa 21 es ante todo un "compendio" de actividades importantes mientras que *Cuidar la Tierra* contiene una lista de actividades y metas prioritarias y expone una visión holística de las vinculaciones del desarrollo y el medio ambiente así como un marco conceptual y filosófico para la integración de las actividades al respecto; es un "instrumento para pensar". *Cuidar la Tierra* es además una publicación única por la forma como se ocupa de la cuestión ética, que constituye el más importante de los principios que pueden guiar a la sociedad por un camino sostenible hacia el desarrollo.

V.3 La contribución del Programa de la UICN al programa de conservación y desarrollo sostenible

La contribución del Programa de la UICN a la puesta en práctica del Programa 21 y *Cuidar la Tierra* se sintetiza en la nueva Definición de Misión que se propone para la UICN, que es la siguiente:

La misión de la UICN consiste en influir sobre las sociedades del mundo entero y orientarlas para que conserven la integridad, la productividad y la diversidad de la naturaleza y utilicen los recursos naturales de forma adecuada y sostenible.

Las actividades que van a ejecutarse de acuerdo con el Programa y con el fin de cumplir la misión y contribuir a la puesta en práctica del Programa 21 y de *Cuidar la Tierra* se basan en el mismísimo núcleo de la competencia inequívoca que tiene la UICN para conocer los factores que controlan la productividad, diversidad y flexibilidad de los principales ecosistemas de la Tierra, la forma como se les puede salvaguardar y las bases sobre las cuales puede conseguirse que la humanidad utilice los recursos naturales de forma sostenible. Con este fin, la Secretaría y las Comisiones mantienen un núcleo de expertos en ecología de los principales biomas y en conservación de la biodiversidad mediante diversos medios, como la conservación de especies y de áreas protegidas. La competencia en ciencias naturales se integra con una competencia cada vez mayor en las disciplinas de las ciencias sociales necesarias para comprender de qué manera las distintas comunidades, sistemas sociales y procesos sociales influyen sobre el medio ambiente. Con el fin de traducir esos conocimientos en métodos y aplicaciones prácticos, el Programa comprende asimismo conocimientos en materia de derecho ambiental, evaluación ambiental y preparación de estrategias de sustentabilidad. Al poner de relieve su papel de *influir y dar orientación* a las sociedades, la definición de su misión refleja la función de cabildero de la UICN, lo que está representado en el Programa a través de los componentes de educación y comunicaciones y de su insistencia en la política del desarrollo.

Basándose en la ya mencionada Definición de Misión y en la experiencia de que dispone la UICN, se siguen los

siguientes pasos para hacer avanzar la conservación y el desarrollo sostenible:

1. comprender cómo funcionan las especies y los ecosistemas y cómo se sostienen ellos mismos o cómo se les podría sostener;
2. identificar y analizar de qué forma el comportamiento del ser humano, la política social, las estrategias de desarrollo y las actividades económicas influyen, ponen en peligro o limitan el funcionamiento citado en el punto 1 y rigen el uso sostenible de recursos naturales;
3. preparar y dar orientación sobre políticas de desarrollo sostenible, identificar qué políticas, cambios en el comportamiento, gestión administrativa, organización social, marco jurídico y acuerdos internacionales son necesarios para anticipar y evitar todo efecto dañino; cuando se produzcan estos efectos, evaluar qué reajustes son necesarios y cuáles serían los instrumentos más eficaces (procesos, políticas, métodos, herramientas) para compensarlos o corregirlos;
4. defender la necesidad de que se haga lo que se recomienda en el punto 3, influyendo (estímulo, inspiración, facilitación, ayuda) sobre las sociedades (gobiernos, comunidades locales, individuos).

En otras palabras, para poner en práctica lo expresado en el punto 4, es necesario subrayar qué es lo que se puede hacer en un determinado contexto social (punto 3), frente a las amenazas y limitaciones existentes (punto 2), basándose en conocimientos fundamentales y en la observación (punto 1).

V.4 Estructura del Programa

El Programa de la UICN, es decir la totalidad de las actividades emprendidas por la Secretaría, las Comisiones y otras redes en cooperación con la Secretaría, se presenta en tres bloques principales.

El primer bloque, **Dirección y gestión administrativa de la Unión**, hace referencia a la dirección de la Secretaría y servicios de la Unión, bajo el Director General. Las subsecciones de este bloque comprenden la dirección, preparación de políticas, preparación y coordinación del Programa, gobierno, establecimiento de la base de apoyo, comunicaciones, relaciones con las empresas, y gestión y administración (incluidos personal y finanzas). En relación con el Programa 21 y *Cuidar la Tierra*, el componente de preparación de política y parte del gobierno corresponden al objetivo de "Forjar una alianza mundial" o al de una "Cooperación internacional para acelerar el Programa de Conservación y Desarrollo Sostenible" y se relacionan sobre todo con el punto 4. El componente de Comunicaciones tiene una importancia vital para las funciones de cabildeo que ejerce la Secretaría y que van constituyendo un elemento cada vez más importante de su Programa. Relaciones con las empresas es un componente que se ha agregado recientemente respondiendo a la importancia que tanto en el Programa 21 como en *Cuidar la Tierra* se concede a la necesidad de conseguir que los sectores industriales y privados se interesen por el proceso de conservación y desarrollo sostenible. Las secciones sobre Desarrollo, Gestión y Administración describen las actividades esenciales para la propia existencia de la UICN y para el logro de todo el resto de su Programa.

El segundo bloque, **Programas técnicos** (Temas y servicios), se ocupa de las actividades de conservación de los biomas, hábitats y especies, y de conseguir que siempre que se usen, se haga de ellos un uso sostenible. Se concede importancia al apoyo y coordinación de las labores de las Comisiones y otras redes, así como a temas y

servicios como las estrategias para la sustentabilidad, la evaluación ambiental, el derecho ambiental, la educación en materia de medio ambiente, la ética y la política social. Este bloque corresponde a una importante parte del Programa 21, que recomienda que se tomen medidas con respecto a los grandes ecosistemas y sus manejos por las comunidades. El bloque corresponde a siete de los principios expuestos en *Cuidar la Tierra*, es decir: "Conservar la vitalidad y diversidad de la Tierra", "Mantenerse dentro de la capacidad de carga de la Tierra", "Proporcionar un marco nacional para la integración del desarrollo y la conservación", "Facultar a las comunidades para que cuiden de su medio ambiente", "Modificar las actitudes y prácticas personales", "Respetar y cuidar la comunidad de los seres vivos" y "Mejorar la calidad de la vida humana". Este bloque se refiere sobre todo a los puntos 1 y 2 antes mencionados, si bien incluye algunos elementos de los otros dos.

El tercer bloque se refiere a los **Programas regionales**, que tienen la responsabilidad de preparar y ejecutar las actividades en el terreno en cooperación con miembros y asociados. Corresponde a la Parte III de *Cuidar la Tierra*, donde se proponen orientaciones para aplicar la estrategia y adaptarla a las necesidades y posibilidades locales. Al igual que el segundo bloque del Programa, se refiere sobre todo a los capítulos técnicos del Programa 21. Este bloque se relaciona en lo fundamental con los puntos 3 y 4 antes mencionados.

V.5 Criterios aplicados

Las necesidades y las circunstancias de la conservación y el desarrollo sostenible difieren entre las distintas regiones y países. Por consiguiente, las actividades del Programa se conciben y formulan sobre bases regionales y nacionales, después del debate y el acuerdo alcanzados entre los miembros de la UICN y sus asociados en la región y país que correspondan. Las Oficinas Regionales y de país tienen la misión de facilitar y orientar el proceso de consulta y conseguir que las actividades acordadas se puedan integrar en una serie coherente de actividades de tal manera que el total sea superior a la suma de sus partes. Cada vez más las actividades del Programa quedan a cargo de miembros y asociados de la UICN dentro de la región, al tiempo que la misión de la Secretaría va siendo cada vez más la de catalizadora y facilitadora, tratando de establecer una capacidad entre los miembros y asociados. En sus actividades, las Oficinas Regionales y de país aprovechan su propia experiencia y la disponible en la Sede, en las Comisiones y en otras redes.

La Sede asume un triple papel. En primer lugar, facilita una coordinación general y se asegura de que las propuestas de programa procedentes de las regiones se amalgaman en un conjunto coherente que refleja la misión de la Unión y sus prioridades generales. En segundo lugar, trata de que se dé asesoramiento técnico y científico a los programas regionales, aprovechando para ello la Secretaría central, las Comisiones y otras redes. Por consiguiente, la Sede es responsable del asesoramiento y de la orientación en el ámbito central. En tercer lugar, función de tanta importancia como las anteriores, sintetiza los productos y resultados de las actividades en el terreno, utilizando todo ello como base para sus revisiones transversales y sus talleres prácticos, así como para traducir los resultados en políticas y directrices que se publiquen y discutan en foros internacionales. Las ideas que así se creen alimentarán los programas regionales y servirán de base para su desarrollo ulterior y para mejorar los métodos utilizados en la planificación y ejecución de las actividades en el terreno. Estos tres papeles se pueden resumir como de **coordinación, apoyo y síntesis**.

La Sede, contando con las orientaciones de la Asamblea General y del Consejo, es asimismo responsable de la formulación de políticas y el apoyo al papel de cabildeo que desempeña la Unión en cuestiones mundiales de conservación y desarrollo sostenible. Trata de conseguir que, pese a su estructura descentralizada y a la distribución mundial de sus miembros, la UICN funcione como una **Unión**.

V.6 Recursos disponibles y control de la calidad

Los recursos disponibles para la ejecución del Programa a que se ha hecho mención son los de la Secretaría en la Sede y en las Oficinas Regionales y de país, las seis Comisiones y otras redes, los Grupos Consultivos y cierto número de consultores que trabajan regularmente con la Secretaría. Para obtener el máximo provecho del sistema de Comisiones, cada una de ellas (con la excepción de la Comisión de Ecología) dispone ahora de su propia unidad en la Secretaría o punto focal en la Sede que facilita su trabajo. En consecuencia, las actividades de las Comisiones van siendo cada vez mejor coordinadas con las de la Secretaría, y los recursos que constituyen las Comisiones sirven no sólo como fuente de asesoramiento para el Programa sino también, lo cual es más importante, para sintetizar la experiencia obtenida en el trabajo en el terreno y convertirla en declaraciones y orientaciones de política. En su trabajo, con frecuencia los recursos de las Comisiones se combinan con la experiencia de que disponen otras redes.

Para aumentar los beneficios que rinden las Comisiones, está en marcha un doble proceso por el cual las Comisiones se van organizando cada vez más sobre una base regional y las Oficinas Regionales aumentan su capacidad para interactuar con las Comisiones a ese nivel. Para ello las Oficinas Regionales disponen de un personal que actúa como enlace con la Comisión y la Comisión nombra puntos focales a los que se encomienda una labor de enlace con la Oficina Regional.

La responsabilidad general de supervisar la preparación y ejecución del Programa corresponde al Consejo y a su Comité de Programas de Conservación (que se ha propuesto transformarlo en una Junta Consultativa sobre Ciencias y Programas). Con el fin de asegurar una elevada calidad al trabajo de la Secretaría, varios de los componentes del Programa cuentan asimismo con las orientaciones que les dan sus comités asesores. Los miembros de estos comités pueden proceder o bien de las Comisiones o bien ser expertos independientes de sectores afines y que conozcan bien las actividades de la UICN. Este tipo de control de la calidad se combina con revisiones y evaluaciones de programas técnicos y regionales que se emprenden a intervalos regulares (lo mejor sería que se hiciera cada tres años, siempre que lo permitan los recursos). Esas revisiones y evaluaciones se realizan además con la ayuda de expertos exteriores que aseguran la imparcialidad de las observaciones y de las recomendaciones.

V.7 Cooperación con otras organizaciones

El desarrollo sostenible y la conservación se consideran hoy en día como los grandes desafíos de la sociedad actual. Ninguna organización podría por sí sola responder adecuadamente a ese desafío. Es esencial la cooperación en los ámbitos mundial, regional, nacional y local. La UICN, en calidad de Unión, representa un esfuerzo cooperativo de sus miembros y su Programa debe concebirse, planificarse y ponerse en práctica en cooperación con miembros y asociados. La Secretaría es la de una Unión y su misión consiste en controlar los recursos de la Unión, tratar de que la Unión logre los objetivos que se especifican en su definición de misión y ayudar a sus miembros a alcanzar sus diferentes objetivos. En este sentido, la totalidad del Programa representa un esfuerzo de cooperación con otras organizaciones.

Pero hay otras organizaciones que han establecido un tipo diferente de cooperación, o bien porque la Secretaría aporta su asesoramiento a las actividades de las mismas o bien porque la propia organización facilita datos o

informaciones de vital importancia para la labor de la Secretaría. Un ejemplo del primer tipo de cooperación lo representa el apoyo técnico que facilitan el Programa de Especies y la Comisión de Supervivencia de Especies (CSE) a la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES). Una gran parte de la información básica necesaria para las decisiones que han de adoptar las Partes de la Convención la preparan la CSE y la Secretaría, trabajando en estrecha colaboración con el WWF y TRAFFIC (Análisis de los Registros de Flora y Fauna en el Comercio), que es un programa conjunto de la UICN y el WWF.

De la misma forma, el Programa de Humedales coopera con la Convención sobre los Humedales de Importancia Internacional Especialmente como Hábitat de Aves Acuáticas (Convención Ramsar) asistiendo a las partes contratantes para la puesta en práctica de la Convención, y trabaja en estrecha colaboración con el Bureau International para el Estudio de las Aves Acuáticas y las Zonas Húmedas (BIEAA). La secretaría de la Convención Ramsar está también ubicada junto a la Secretaría de la UICN.

El Centro Mundial de Monitoreo de la Conservación (CMMC) fue establecido por la UICN en 1979 como centro para el acopio, la clasificación y el análisis de datos sobre la situación de especies y hábitats, incluidas áreas protegidas, que en 1988 pasó a ser una empresa mixta UICN, PNUMA y WWF. Entre otras cosas, el Centro se encarga de publicar los Libros Rojos de Datos, que facilitan información sobre la situación de especies amenazadas. Da asimismo los datos necesarios para la publicación de la lista de áreas protegidas de las Naciones Unidas y cada vez más da apoyo a la Convención sobre Diversidad Biológica. Los programas de áreas protegidas, biodiversidad y especies son los que colaboran más estrechamente con el CMMC, pero también otros programas aprovechan para su trabajo esta fuente de datos.

La colaboración que se ha establecido con CITES ha resultado especialmente adecuada para la UICN. La Secretaría ha demostrado su capacidad de facilitar información básica y asesoramiento a los miembros de la Convención acerca de cierto número de cuestiones sobre las que ellos mismos no pueden hacer sus propias investigaciones. Del mismo modo, es preciso mantener una estrecha cooperación con otras convenciones, entre ellas la Convención sobre Diversidad Biológica.

V.8 Presupuesto y prioridades

Los ingresos de la UICN se agrupan en cuatro categorías:

1. **Ingresos de libre disposición**, que el Director General puede distribuir con toda libertad dentro del Programa y presupuesto aprobado por el Consejo. El 60% aproximadamente de estos ingresos procede de las cotizaciones de los miembros, intereses bancarios, ventas de publicaciones, etc. y el resto está constituido por subvenciones otorgadas por asociados financieros. En 1993 esta categoría de ingresos constituyó el 15,7% del gasto total, ascendiendo a unos 9,6 millones de Fr.s.
2. **Apoyo general al Programa**, constituido por fondos procedentes de asociados financieros que se pueden utilizar fundamentalmente para financiar cualquiera de los componentes del Programa. En 1993 los ingresos de esta categoría ascendieron a 10,7 millones de Fr.s., constituyendo el 17,5% del gasto total.
3. **Ingresos restringidos para un Programa**, constituidos por fondos procedentes de asociados financieros y cuya utilización se restringe a un componente concreto del Programa. En 1993 los ingresos de esta categoría

ascendieron a 2,3 millones de Fr.s., equivalentes al 3,8% del gasto total.

4. **Ingresos restringidos para proyectos**, que sólo se pueden utilizar para un proyecto determinado en virtud de un acuerdo de proyecto firmado con el asociado financiero. En 1993 los ingresos de esta categoría ascendieron a 38,5 millones de Fr.s., equivalentes al 63% del gasto total.

Es evidente que el Director General (y el Consejo) sólo controlan plenamente una pequeña proporción de los ingresos (categoría 1), si bien tienen una flexibilidad considerable para utilizar los fondos obtenidos a título de apoyo general al Programa. Las restricciones que han de observar son que con tales fondos no pueden financiar las funciones administrativas básicas y de gestión, ni tampoco los programas europeo y de América del Norte, ya que las contribuciones para apoyo general al Programa proceden de organismos de ayuda al desarrollo cuyos fondos han de asignarse obligatoriamente a países en vías de desarrollo. Este es un factor que se ha de tener en cuenta en la preparación del presupuesto y en la fijación de prioridades para el trienio de 1994-1996.

Un segundo factor evidente es el monto total de los fondos que probablemente van a estar disponibles en cada uno de los tres años. Exceptuadas las cotizaciones de los miembros y algunos acuerdos a largo plazo con contribuyentes financieros al Apoyo general al Programa, los ingresos no están asegurados para la totalidad del período sino que dependen de las negociaciones que continuamente se realicen a todo lo largo del trienio. Por consiguiente, sólo puede hacerse una estimación de la suma total que va a estar disponible en cada uno de los tres años, si bien esa estimación está basada en una experiencia de muchos años. Por consiguiente, la preparación y ejecución de las actividades que se describen en el Programa dependen de que se obtengan los recursos financieros previstos.

Teniendo en cuenta estos factores, no vale la pena preparar un presupuesto detallado para cada uno de los tres años ya que puede ser que se hayan de modificar los números según cursen a lo largo del trienio las negociaciones con los asociados financieros. Por consiguiente, el cuadro de presupuesto que se expone después (**Comparación financiera durante el trienio de 1994-1996**) trata sólo de mostrar la evolución más probable del presupuesto total y cómo se piensa distribuirlo entre los distintos componentes del Programa, partiendo naturalmente del supuesto de que la base financiera permita proceder a la distribución propuesta.

Se espera que el presupuesto total aumente en un 5% aproximadamente entre 1993 y 1994 y, a continuación, en un 7% al año (partiendo de una proyección de índice de aumento de costos en Suiza del 3%). Tomando como punto de partida 1993, para 1994 se podría disponer de una suma de 64,063 millones de Fr.s., para 1995, de 68,456 millones de Fr.s. y para 1996, de 73,135 millones de Fr.s. De acuerdo con la política antes expuesta, es decir que el Programa irá siendo concebido, planificado y ejecutado cada vez más en los ámbitos regional y nacional, se propone que el crecimiento vaya sobre todo a los programas regionales. Así pues, se prevé un aumento del conjunto de los programas regionales de un 8% aproximadamente y, en los años ulteriores, de un 10% al año. Pero la capacidad y la justificación del crecimiento varían de unas regiones a otras, como se explica después.

Los programas técnicos han de establecerse como un mecanismo de apoyo a la misión de la Unión y al conjunto de sus miembros en el mundo entero. El personal va actuando cada vez más a título de asesores técnicos y coordinadores, trabajando con las Comisiones y otras redes o valiéndose de ellas. Se va a ampliar su papel en la formulación de políticas así como en la preparación de guías, manuales y otras publicaciones. En cambio, irá disminuyendo gradualmente su papel como ejecutores de proyectos. El desplazamiento de actividades desde la Sede hacia las regiones implica que una gran parte del crecimiento de los correspondientes programas va a descentralizarse, de manera que apenas será necesario aumentar el personal de la Sede (si bien existen

diferencias en cuanto a las necesidades de los distintos programas). En términos generales se calcula que en 1994 los programas técnicos sólo crecerán al ritmo de la inflación, o sea un 3%, y en años ulteriores, un 4%; será preciso realizar un esfuerzo especial a favor del desarrollo de los temas y las cuestiones que afectan a diversos sectores.

En los últimos años se han mejorado considerablemente las funciones administrativas y de gestión de la Sede y, por consiguiente, se calcula que el costo de esas funciones permanecerá a su nivel de 1993 y el aumento presupuestario previsto sólo será el del índice esperado de inflación anual, es decir de un 3% aproximadamente.

Con el fin de reconstruir la reserva de operaciones que quedó considerablemente agotada en 1992 y de llevarla a un nivel más aceptable, en 1993 se ha aumentado la asignación a esta partida, que permanecerá constante en años sucesivos.

Esta va a ser la política general que se siga durante el trienio en lo que respecta a la distribución de los fondos. Pero será preciso que esta política se aplique con flexibilidad ya que la situación actual varía entre las distintas regiones y entre los diferentes programas individuales de tema y de servicio. Así, por ejemplo, el programa regional para Africa Oriental está más desarrollado que el correspondiente a América del Sur, que aún se halla en fase muy temprana. Por consiguiente, es probable que el incremento anual correspondiente a América del Sur sea superior al promedio, al tiempo que crece con mayor lentitud el programa de Africa Oriental. Del mismo modo, los programas de especies y de humedales cuentan ya con un personal relativamente satisfactorio y, en consecuencia, los aumentos para estos programas serán inferiores a los que se asignen al programa de educación o a los programas de áreas protegidas y biodiversidad. El Programa de Derecho Ambiental, aunque ya está bien establecido, se enfrenta con demandas en continuo crecimiento y es probable que también requiera un apoyo superior al promedio.

Otro factor que se ha de tener en cuenta cuando se examinen el presupuesto y las prioridades del trienio es el tipo de financiación de que se va a disponer. Para que se pueda poner en práctica la política propuesta, la Secretaría habrá de obtener una parte mayor del presupuesto en fondos menos restringidos, o en fondos que se otorguen con el fin expreso de apoyar las prioridades de la Unión. Sólo de esta forma será posible desarrollar los programas regionales como elementos de catálisis y apoyo a las actividades emprendidas por miembros y asociados, en lugar de verse dominados por la ejecución de proyectos, con una base financiera restringida a proyectos. Del mismo modo, los programas técnicos dependen de fondos más flexibles para que puedan actuar como puntos focales de las Comisiones y otras redes y también como generadores de política. Una base de fondos restringidos a proyectos impedirá que puedan ponerse en práctica las políticas expuestas y pondrá en peligro o impedirá la ejecución total del Plan Estratégico y la revisión de las Comisiones.

COMPARACION FINANCIERA DURANTE EL TRIENIO DE 1994-1996
(en miles de francos suizos)

CATEGORIA	1993 ESTIMACION ACTUAL (mayo 1993)	1994		1995		1996	
		Presupuesto propuesto	% sobre 1993	Presupuesto propuesto	% sobre 1994	Presupuesto propuesto	% sobre 1995
GASTOS ADMINISTRADOS DESDE LA SEDE:							
- Dirección y política central (DGO/ADG)	2,359	2,430	3%	2,503	3%	2,578	3%
- Gobernación/miembros, Consejo, AG	1,470	1,514	3%	1,560	3%	1,622	4%
- Programas técnicos	17,665	18,280	3%	19,011	4%	19,772	4%
- Desarrollo/captación de fondos	870	896	3%	923	3%	951	3%
- Comunicaciones	2,565	2,642	3%	2,721	3%	2,802	3%
- Finanzas y administración (inclusive MIS/CCU y personal)	4,319	4,448	3%	4,582	3%	4,719	3%
- Varios (fondos y reservas)	4,713	4,364	-7%	4,364	0%	4,364	0%
GASTOS ADMINISTRADOS EN LAS REGIONES	30,681	33,039	8%	36,343	10%	39,977	10%
TOTAL DE ACTIVIDADES	64,642	67,613	5%	72,006	6%	76,785	7%
ELIMINACION (*) (Finanzas y Administración/Gestión de ADG)	-3,542	-3,550	0%	-3,550	0%	-3,650	3%
TOTAL	61,100	64,063	5%	68,456	7%	73,135	7%

(*) **ELIMINACION:** Los gastos generales impuestos a través de la Secretaría para la financiación de los diversos servicios de gestión administrativa se han contado dos veces en el cuadro y, por consiguiente, se restan según se especifica en esta línea.

VI Ciclo Anual de Planificación de Informes

El Programa de la UICN se halla continuamente en situación de cambio orgánico, aun cuando su misión y sus objetivos fundamentales sean siempre los mismos. El ciclo anual de planificación e informes viene a satisfacer la necesidad de contar con un programa trienal que se vaya cumpliendo con continuidad. Cubre los requisitos de planificación, información y supervisión interna del Programa.

- En el mes de marzo se habrá preparado un informe anual de Progresos y Evaluación para cada uno de los componentes de la Secretaría y para todas las Comisiones. Los informes se ocuparán sobre todo de comparar los logros con las metas fijadas para el año precedente. Proporcionarán asimismo un análisis de los problemas hallados y, cuando corresponda, propondrán las medidas y ajustes adecuados para mejorar el rendimiento del año siguiente.

Los informes contienen una cuenta de los ingresos y gastos gestionados por la Secretaría durante el año precedente. Los informes combinados, junto con un resumen ejecutivo, forman el informe del Director General al Consejo y a los donantes de la totalidad del Programa.

- En mayo, el Director General presenta al Consejo de la UICN el informe de Progresos y Evaluación del año anterior. En el orden del día del Consejo se incluye asimismo un proyecto de Programa y presupuesto para el período trienal que sigue. El Programa habrá de tomar en consideración la evaluación del rendimiento del año anterior hecha tal como antes se ha expuesto. Para cada componente se expondrán unas metas específicas con respecto a las cuales se va a evaluar el rendimiento.

Las actividades que sean competencia de las Comisiones se integrarán en las partes correspondientes del Programa, tras una discusión entre el Director General y el Presidente de la Comisión que corresponda (como se recomienda en la Revisión de las Comisiones). Estas actividades quedarán claramente identificadas. Además, el Director General y los Presidentes de las Comisiones habrán de ponerse de acuerdo acerca de la distribución de responsabilidades entre las Comisiones y la Secretaría, así como sobre los planes de trabajo de los miembros de la Secretaría asignados como apoyo a las Comisiones.

El Consejo facilitará orientaciones que se habrán de tener en cuenta para preparar la versión definitiva del documento de Programa. Los acuerdos entre el Director General y los Presidentes de las Comisiones también se completarán cuando el Consejo formule sus comentarios y observaciones.

- En el mes de septiembre se organiza una reunión de dos días con las entidades de financiación. La documentación destinada a la reunión habrá de contener la siguiente información para los debates:

- * el informe del auditor sobre las finanzas del año anterior;
- * el proyecto final de Programa y presupuesto trienal actualizado, preparado de acuerdo con las orientaciones facilitadas por el Consejo en su reunión de mayo;
- * informes sobre los progresos de cada programa y Comisión, relativos al rendimiento durante los seis

primeros meses del año;

- * informes de revisiones o evaluaciones externas de programas técnicos efectuadas durante el año.

La reunión de septiembre permite un debate más detallado del rendimiento de los componentes de programa o las Comisiones que se seleccionen. En todo caso se discutirán los componentes sobre los cuales se haya emprendido una revisión o evaluación externa.

- En noviembre se somete a la aprobación del Consejo el proyecto final de programa trienal y presupuesto actualizado. También se presenta al Consejo el informe sobre los progresos realizados durante los seis primeros meses del año.

El mencionado ciclo de planificación e información permite que el Consejo contribuya de forma coherente al proceso de planificación. Da a los donantes la posibilidad de percibir su contribución concreta al Programa en relación con las demás actividades. Facilita la planificación e información al personal de Secretaría, dándoles la posibilidad de concentrarse en las correspondientes tareas en momentos especificados del año y regularmente.

VII Programa y Plan de Acción de la UICN para 1994-1996

DIRECCION Y ADMINISTRACION DE LA UNION

INTRODUCCION

Esta sección del Programa se refiere al funcionamiento de la UICN como entidad eficiente. En sus distintas entradas se ocupa de preparación de políticas, preparación y coordinación del Programa, gobernación, preparación de la base de apoyo, comunicaciones, relaciones con las empresas, administración y finanzas.

Se trata en todos los casos de actividades fundamentales. La UICN, al igual que todas las organizaciones internacionales, está sometida a un escrutinio continuo por parte de sus miembros, instituciones financiadoras y asociados. El rápido crecimiento de la Unión en estos últimos años, respondiendo al aumento de las inquietudes ambientales que se manifiesta en todos los programas del mundo entero, ha impuesto importantes demandas administrativas. Los programas técnicos sólo pueden llevarse a cabo si la institución está bien planificada y bien dirigida. Los trabajos realizados sólo cumplen sus objetivos si se ponen en conocimiento de aquellos que necesitan saber sus resultados. Naturalmente, la administración debe seguir siendo siempre un medio para conseguir un fin y no consumir más recursos de los indispensables, pero sin ella la Unión no podría funcionar. Esta es la razón por la que las secciones que se ocupan de cuestiones administrativas ocupan el primer puesto en este Programa.

VII.1 Dirección

VII.1.1 Introducción

La UICN está dirigida por el Director General, que de acuerdo con los Estatutos, y con las orientaciones del Consejo, es responsable de la buena ejecución de la política de la UICN. El Director General es responsable de las finanzas y la contabilidad, de nombrar y dirigir al personal, de informar acerca de las actividades de la UICN en su conjunto, anualmente al Consejo y trienalmente a la Asamblea General, y de establecer relaciones de trabajo con los organismos exteriores (nacionales o internacionales, y gubernamentales o no gubernamentales).

El Director General cuenta con el apoyo de dos Directores Generales Adjuntos, uno encargado de la gestión administrativa y otro de los programas técnicos, de directores y jefes de programa y unidad en la Sede y de representantes regionales o de país en el mundo entero. Todos ellos comparten la responsabilidad del buen funcionamiento de la Secretaría de la UICN, así como de la ejecución de su Programa.

VII.1.2 Objetivos para el trienio

- ▣ Mantener el liderazgo y la dirección en la Unión.
- ▣ Ejecutar un programa técnico de elevada calidad profesional y gran pertinencia.
- ▣ Gestionar el proceso de desarrollo de la UICN, inclusive el crecimiento descentralizado de sus oficinas.
- ▣ Mantener normas elevadas de responsabilidad administrativa y financiera, y conservar la confianza de las entidades de financiación de la UICN.
- ▣ Servir con eficacia a la Asamblea General, al Consejo y a los miembros.
- ▣ Conseguir que en 1994 un nuevo Director General asuma su cargo sin dificultades de transición.

VII.1.3 Actividades

El mantener el liderazgo y la dirección exigirá un empeño ininterrumpido por parte del Director General y del personal de categoría superior, apoyado por una acción colegial en la que intervengan todos los que participan en la adopción de decisiones, y firmeza en la puesta en práctica de las políticas una vez determinadas. El proceso de gestión interna de la Secretaría habrá de ser revisado por el Director General entrante. El Director General habrá de seguir esforzándose por mantener el delicado equilibrio existente entre su presencia en la Sede y sus desplazamientos para representar a la UICN por todo el mundo y mantener vínculos con las Oficinas Regionales y de país, y también con los miembros en el terreno.

El servicio al Consejo y a la Asamblea General, la gestión del desarrollo, la puesta en práctica de los programas técnicos y el mantenimiento de normas elevadas en la administración y las finanzas se conseguirán

mediante la acción de los diversos componentes del Programa que se resumen en las secciones siguientes del presente documento.

VII.1.4 Metas principales

Prioridad 1

- Una transferencia de autoridad sin problemas al Director General entrante.
- La plena ejecución del Programa acordado en el XIX período de sesiones de la Asamblea General.
- La conservación y la expansión de los ingresos de la Unión con el fin de que puedan realizarse todas las tareas prioritarias.
- La implantación de controles eficientes que eviten la aparición de déficits financieros.
- El mantenimiento del apoyo por parte de las entidades de financiación.

VII.2 Preparación de Políticas

VII.2.1 Introducción

La formulación de un Plan Estratégico a Largo Plazo ha permitido a la UICN analizar el nuevo contexto intelectual, político y operativo en el que funciona la organización. Así se ha podido además percibir que los objetivos y los problemas de la conservación deben tomar plenamente en cuenta los factores del desarrollo que influyen sobre el uso y el manejo de recursos naturales. Por consiguiente, en el futuro la misión y las actividades de la UICN, aunque sigan firmemente ancladas en la necesidad de conservar la naturaleza, estarán "informadas" por el concepto del desarrollo sostenible. Esto, a su vez, exige que se conozcan ciertos sectores que hasta ahora habían sido considerados como ajenos a los intereses de la UICN.

Antes la mayor parte de los análisis y la formulación de políticas de la UICN se efectuaban en el seno de programas temáticos específicos. En el futuro y para orientar adecuadamente las actividades de la organización e influir sobre las de otras entidades, la UICN debe adoptar una metodología más amplia tomando en consideración gran diversidad de temas. La Unión exige que se posea la capacidad necesaria para contribuir e influir sobre políticas mundiales relativas a la conservación y al uso sostenible del medio ambiente.

La formulación del Plan Estratégico ha facilitado además el reconocimiento de que la planificación estratégica debe ser un proceso ininterrumpido.

VII.2.2 Objetivos para el trienio

- Formular las posiciones de la UICN frente a las cuestiones fundamentales del mundo y a las cuestiones que toquen los más diversos sectores en relación con el medio ambiente y el desarrollo.
- Defender esas posiciones para ejercer una influencia sobre la política mundial.
- Mantenerse plenamente informada de las nuevas cuestiones internacionales y políticas que puedan guardar

relación con la misión de la UICN.

- Estructurar una cultura de planificación estratégica en el seno de la Unión y mantener el proceso de planificación estratégica.

VII.2.3 Actividades

La formulación de las posiciones de la UICN constará de diversos componentes. Los órganos responsables de la política de la Unión (fundamentalmente el Consejo y el Director General, con el apoyo de las Comisiones, los grupos de la Secretaría y los grupos de tareas especiales) identificarán las cuestiones y temas de interés mundial pertinentes, preparando documentos analíticos y de posición para las deliberaciones, consultando con los miembros para tomar en cuenta sus aportaciones y poniendo en conocimiento de los miembros la política preparada por las Comisiones, los grupos de tareas especiales y los grupos de la Secretaría. Entre los temas que podrían examinarse figuran los siguientes: un nuevo fundamento ético para el desarrollo sostenible; relaciones entre la pobreza y la conservación; relaciones entre el comercio y el medio ambiente; mecanismos de financiación internacional; interacciones entre población y estructura del consumo, por una parte, y conservación de recursos por otra parte, y necesidad de una participación pública generalizada en la formulación de políticas y la adopción de decisiones.

Adoptar las medidas adecuadas para que las posiciones de la UICN estén representadas en los contextos indicados, para lo cual será preciso prever aportaciones al sistema de las Naciones Unidas y observarlo; o, más concretamente, habrá que colaborar con los organismos, asociaciones políticas regionales y organizaciones multilaterales que se ocupen de cuestiones ambientales y de desarrollo relacionadas con la misión de la UICN pero que estén fuera del ámbito de la política de cualquiera de los Programas de la UICN y, sin embargo, puedan ejercer un impacto generalizado. Será asimismo preciso establecer vínculos entre los Programas de la UICN de forma que se realicen aportaciones a las políticas o posiciones propuestas y se obtenga un análisis de la forma cómo esas políticas o posiciones podrían influir sobre el trabajo de los Programas.

El mantenimiento de una planificación estratégica implicará: supervisar la aplicación de las disposiciones del Plan Estratégico acordadas en el XIX período de sesiones de la Asamblea General; iniciar y facilitar las discusiones y los análisis que puedan dar apoyo a un proceso de planificación continua; preparar un plan de evaluación capaz de medir la efectividad del Plan Estratégico; y mantener grupos internos de la Secretaría y un Grupo de Planificación Estratégica del Consejo para que sostengan el proceso y preparen un Plan Estratégico actualizado que se someta al siguiente período de sesiones de la Asamblea General.

VII.2.4 Metas principales

Prioridad 1

- Establecer un proceso eficiente de formulación política y definir y elaborar temas de primera prioridad que se sometan a la atención de grupos de tareas especiales o de otros grupos.
- Establecer un sistema eficiente de interacciones sobre cuestiones políticas entre un determinado programa y los demás.
- Proseguir el proceso de planificación estratégica a lo largo del trienio y preparar un documento actualizado para el XX período de sesiones de la Asamblea General.

Prioridad 2

- Preparar nuevos temas y la posición de la UICN con respecto a ellos.

VII.3 Preparación y coordinación del Programa

VII.3.1 Introducción

El Programa de la UICN está constituido por varios programas temáticos y regionales, más cierto número de servicios. Están supervisados por la Secretaría y las Comisiones, y se ponen en práctica con los miembros y otros asociados. Las actividades de los programas temáticos y regionales, y en particular de los servicios, se han incrementado considerablemente; antiguos programas se han ampliado y se han agregado otros programas nuevos. También el trabajo de las Comisiones se ha ido desarrollando en un ámbito cada vez más amplio. Por consiguiente, ha ido adquiriendo una importancia cada vez mayor la buena coordinación entre los diversos componentes del Programa de la UICN, al igual que la cuestión de la fijación de unas prioridades que aseguren la correcta cobertura científica y geográfica. Se trata de mejorar aún más las interacciones con el fin de crear un solo programa integrado en el seno del cual las diferentes partes se apoyen entre ellas, consiguiendo de esa forma que el total sea mayor que la suma de sus partes.

VII.3.2 Objetivos para el trienio

- Desarrollar aún más y perfeccionar el proceso de programación anual con el fin de que puedan presentarse unos documentos de programa bien preparados y perfectamente explícitos a las reuniones del Consejo, a las reuniones anuales de la UICN con sus principales asociados de financiación y a los períodos de sesiones de la Asamblea General.
- Desarrollar aún más la preparación y presentación de los presupuestos de manera que se pueda disponer de presentaciones y análisis completos para las reuniones del Consejo, las reuniones anuales de la UICN con sus principales asociados de financiación y los períodos de sesiones de la Asamblea General.
- Seguir orientando el proceso de preparación de descripciones de política y programas para cada uno de los componentes de programa, como base para:
 - * la preparación de cada componente a largo plazo;
 - * una mejor interacción entre los distintos componentes;
 - * alcanzar un equilibrio adecuado entre los distintos componentes; y
 - * un desarrollo ininterrumpido del Programa de la UICN a medida que se va desarrollando el proceso de Planificación Estratégica.
- Proseguir, en cooperación con la División de Asuntos Regionales, la preparación de programas regionales basada en consultas con los Consejos Asesores Regionales y con los miembros en las reuniones regionales.
- Mejorar la integración entre los componentes del Programa en la Secretaría y las actividades emprendidas por las Comisiones.

- Orientar las revisiones y evaluaciones externas de los componentes del Programa y asegurar que las recomendaciones resultantes quedan incorporadas a las políticas y a los planes de trabajo y presupuestos ulteriores.
- Obtener una mayor parte de la contribución financiera al Programa de la UICN en forma de Apoyo al Programa General.

VII.3.3 Actividades

El ciclo anual de programación coordinará la preparación del Programa y presupuesto de la UICN para la Asamblea General, el Consejo y las reuniones con los principales asociados financieros de la UICN. Coordinará asimismo la preparación de los informes anuales de progresos y de evaluación así como la de los informes bianuales de progresos para el Consejo y los principales asociados financieros de la UICN. (El ciclo anual de planificación e informes se presenta con detalle en la Introducción del Programa.)

La preparación de descripciones de política y programa exigirá que se concluyan las descripciones de política y programa de todos los componentes del Programa y que se prepare un documento de política global que oriente la preparación del Programa a largo plazo y contribuya al proceso de Planificación Estratégica.

La integración de los distintos componentes del Programa entre ellos y con las actividades de las Comisiones implicará la celebración de reuniones conjuntas con los funcionarios de enlace, Presidentes y Vicepresidentes, Comités de Dirección de las Comisiones o con los comités asesores de programas temáticos, con el fin de emprender una planificación a largo plazo del Programa y planificar los planes de trabajo y presupuestos anuales. Además, se organizarán reuniones periódicas de planificación y se establecerán grupos de tareas especiales de manera que el personal de los programas técnicos pueda coordinar e integrar mejor sus actividades entre ellos y con las de los programas regionales.

En cooperación con Presidentes de las Comisiones, Presidentes de grupos de expertos y personal de los componentes del programa que correspondan se organizarán **revisiones y evaluaciones externas**; las recomendaciones resultantes quedarán integradas en los documentos de política, presupuestos y planes de trabajo. Los principales organismos de financiación serán informados de estas medidas y se les dará la posibilidad de participar.

VII.3.4 Metas principales

Prioridad 1

- Presentar una serie de documentos de política para su aprobación por el Comité de Programas de Conservación del Consejo (o por la Junta Consultativa sobre Ciencias y de Programa, si se ha establecido).
- Presentar un informe de progresos y evaluación al Consejo y a los asociados financieros (dos veces al año).
- Celebrar por lo menos una reunión anual en la Sede de cada Comité de Dirección de Comisiones (seis reuniones al año).
- Celebrar reuniones de coordinación entre programa regionales, temáticos y de servicio (tres reuniones al año).
- Organizar dos o tres revisiones y evaluaciones externas al año.

- Presentar los documentos de Programa y presupuesto para su aprobación por el Consejo y por el período de sesiones de la Asamblea General (AG) y para su ratificación por los principales asociados financieros (cada año en lo que respecta al Consejo y en 1996 en lo que respecta a la AG).

VII.4 Gobierno

VII.4.1 Introducción

Las cuestiones de gobierno se refieren a las estructuras, disposiciones y procesos mediante los cuales la Unión realiza sus actividades y prepara sus políticas, las relaciones entre unas y otras, y el uso que de ellas se hace para equilibrar y armonizar los intereses o las posiciones conflictivas en el seno de la Unión.

VII.4.2 Objetivos para el trienio

- Asegurar el buen funcionamiento de los mecanismos de gobierno.
- Mantener una supervisión continua para asegurarse de que las disposiciones de gobierno son las adecuadas para el cumplimiento de los objetivos de la Unión.
- Identificar las formas cómo esos mecanismos de gobierno se han de modificar o podrían modificarse de manera que la Unión pueda realizar sus actividades con mayor efectividad y pueda responder con cierto grado de flexibilidad a los cambios en las condiciones externas e internas.

VII.4.3 Actividades

Las modificaciones de la estructura de gobierno y las propuestas de revisión de los Estatutos de la Unión se realizarán de acuerdo con el Plan Estratégico tal como se haya discutido y aprobado en el XIX período de sesiones de la Asamblea General. Se preparará un programa para el Presidente de la Unión en el que se ponga de relieve su papel como líder del Consejo y representante de la Unión en determinadas actividades políticas de alto nivel.

La gestión de los asuntos de los miembros implicará la reconsideración de los arreglos y procesos previstos para que los miembros intervengan más de lleno en las operaciones de la Unión; incrementar los servicios prestados a los miembros; supervisar el proceso de adopción de decisiones en lo que respecta a la elección de miembros en la Unión; tramitación de las solicitudes de miembros y prestación de servicios al Comité de Miembros y Candidaturas, del Consejo. Implicará asimismo la coordinación de las relaciones con los miembros, la creación de oportunidades para una mayor intervención de los miembros en los asuntos de la Unión y en la elaboración de políticas, así como el mantenimiento de una base de datos sobre los miembros.

La gestión de las relaciones internacionales incluirá la coordinación de los vínculos entre la UICN y los grandes organismos internacionales como la Comisión de Desarrollo Sostenible, el PNUMA, el PNUD, la UNESCO y otros organismos de las Naciones Unidas, el Banco Mundial y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial, el GATT y la Comisión de las Comunidades Europeas. Exigirá asimismo la preparación de una política para las

relaciones de la UICN con ciertos Estados de importancia fundamental y la coordinación de su representación en los grandes acontecimientos internacionales.

La gestión de los asuntos del Consejo y la Asamblea General implicará la prestación de servicios a estos elementos fundamentales; la organización de reuniones y la coordinación de los documentos de base; y la notificación de las decisiones adoptadas a los responsables de ponerlas en práctica.

VII.4.4 Metas principales

Prioridad 1

- Modificar la estructura de gobierno tal como se haya acordado en el XIX período de sesiones de la Asamblea General.
- Servir al Consejo en la preparación de sus reuniones y en el seguimiento de éstas.
- Dar apoyo al Presidente de la Unión.
- Crear mayores oportunidades para que los miembros puedan intervenir en el gobierno de los asuntos de la Unión.
- Asegurar una relación estrecha y eficaz con los principales organismos internacionales.
- Asegurar la eficaz representación de la UICN en las grandes reuniones internacionales.

VII.5 Preparación de la base de apoyo

VII.5.1 Introducción

La División de Desarrollo se estableció en 1991. Se imaginó inicialmente como un lugar para el análisis y la acción en lo que respecta al desarrollo a largo plazo de la UICN como Unión. Sus responsabilidades iniciales se orientaron hacia cuatro temas principales: captación de fondos, desarrollo institucional/planificación estratégica, ampliación del número de miembros, y establecimiento de asociaciones con países y organismos. Desde entonces el mandato de la División ha evolucionado y en 1993 se está definiendo mejor su interfase con Gobierno.

Por ahora, la unidad concentra sus energías en la doble tarea de captar fondos y establecer relaciones productivas con los principales asociados de la UICN. Como la captación de fondos de fuentes gubernamentales exige no sólo que se disponga de un "producto convincente" sino también la existencia de relaciones positivas en el nivel político, ahora los esfuerzos de captación de fondos se concentran en el establecimiento de firmes relaciones con los asociados gubernamentales fundamentales y en conseguir que, siempre que sea posible, el apoyo se desplace de fuentes de proyecto a presupuestos multilaterales. Por otra parte, la División está tratando de reducir la dependencia de la UICN con respecto a una pequeña base de donantes atrayéndose a donantes nuevos. Por consiguiente, en el futuro la División se centrará en la gestión y desarrollo de relaciones oficiales de la UICN con asociados y organismos, más que en las actividades de captación de fondos propiamente dichas.

VII.5.2 Objetivos para el trienio

- Preparar y poner en práctica una estrategia para el desarrollo de las relaciones de la UICN con una serie cada vez mayor de gobiernos y organismos de apoyo.
- Coordinar y dirigir las actividades de la Unión para la captación de fondos en el mundo entero.
- Servir como punto principal de contacto operativo con gobiernos y organismos gubernamentales del mundo industrializado, sobre todo con ministerios de asuntos exteriores y organismos de ayuda al desarrollo.
- Establecer nuevos vínculos y relaciones de trabajo con otros financiadores o posibles financiadores.
- Mantener y establecer vínculos comparables con el Banco Mundial, los bancos regionales de desarrollo, el PNUD y otros organismos que dan apoyo a la UICN.
- Organizar y servir a las reuniones anuales que la Unión celebre con los organismos que le dan apoyo.
- Trabajar en íntimo contacto con los miembros de la UICN en los países industrializados y con los comités nacionales de esos países.

VII.5.3 Actividades

El fortalecimiento de las relaciones de trabajo con gobiernos y organizaciones multilaterales incluirá el establecimiento de relaciones cooperativas entre la UICN y determinados miembros fundamentales del gobierno, actuando dentro de una estrategia general establecida por la sección de Gobierno de la Secretaría. Se trata de asegurarse de que la UICN cuenta con el aprecio y el apoyo del adecuado nivel político, de que los países en cuestión son todos ellos Estados miembros y de que se tiene una idea clara y precisa de la naturaleza de la relación entre la UICN y cada país (y no solamente alguna organización de ese país). Se procurará asimismo establecer unos mecanismos oficiales de cooperación y, cuando corresponda, negociar acuerdos específicos con organismos multilaterales o intergubernamentales importantes. Periódicamente se organizarán sesiones breves de información para las misiones diplomáticas en Ginebra y referentes a las cuestiones propias del medio ambiente que inquietan a los países y a la UICN.

El establecimiento de una base de financiación incluirá la implantación en la Secretaría de la UICN de un sistema de coordinación mundial de las actividades de captación de fondos. Además, la División cooperará con la División de Comunicaciones y Relaciones con las Empresas, así como con la unidad de coordinación del Programa para diseñar y establecer un nuevo plan de información que permita distribuir entre los principales organismos donantes informes en los que se exponga de forma explícita qué es lo que la UICN ha hecho con el apoyo de cada uno de ellos. Se va a iniciar un Programa de Legados para la UICN, y también un programa para la conversión de deudas bilaterales en fondos que se asignen a prioridades ambientales. Este último trabajará junto con el Club de París y con el Estado, organismo gubernamental y ONG miembros de la UICN de los países acreedores y de los deudores. Además, en estrecha cooperación con la DAR, la División preparará planes de desarrollo para los programas regionales de la UICN y para el Centro de Derecho Ambiental.

Las reuniones anuales de la comunidad de donantes se celebrarán en septiembre; en ellas se presentarán el

Programa de la UICN y los informes sobre progresos, y se examinarán las posibilidades que se ofrecen a la Unión y los obstáculos con los que tropieza.

VII.5.4 Metas principales

Prioridad 1

- Ampliar la cooperación con gobiernos y organismos multilaterales.
- Preparar cada año de tres a cinco informes individualizados para donantes.
- Preparar cada año planes de desarrollo para dos o tres programas regionales y otro para el CDA.
- Celebrar una conferencia anual con donantes.

Prioridad 2

- Organizar cada año una o dos sesiones de información para misiones diplomáticas en Ginebra.
- Organizar un programa de transformación de deuda que implique a dos países cada año.

VII.6 Comunicaciones

VII.6.1 Introducción

En el trienio de 1991-1993 se han realizado considerables progresos en el desarrollo dentro de la UICN de una nueva "ética de las comunicaciones" que abarca a toda la organización. Entre las características de esta nueva orientación figuran: la participación del personal de comunicaciones en la preparación y diseño de los proyectos; la ampliación de la capacidad de comunicación de cierto número de oficinas de la UICN; la adopción y ejecución gradual de una nueva identidad gráfica, y un mayor desarrollo de la producción y distribución de publicaciones.

VII.6.2 Objetivos para el trienio

- Consolidar y mejorar las funciones centrales de comunicación.
- Ampliar las posibilidades y estrategias regionales de comunicación.

VII.6.3 Actividades

La prestación de servicios incluirá el mantener el desarrollo y la producción de toda una serie de materiales básicos de información y captación de miembros para la UICN, facilitando su disponibilidad. Se preparará una estrategia de comunicación que sirva de base para que los programas dispongan de un servicio interno de producción de desplegables, folletos, material audiovisual, publicaciones importantes y servicios de traducción.

Las publicaciones se prepararán en cooperación con los programas temáticos y a todo lo largo del año. Se hará todo lo posible por reforzar las relaciones con editores comerciales con el fin de copublicar títulos científicos que tengan un mercado más amplio y de adaptar los materiales de la UICN de manera que adopten una presentación más popular. Se reconsiderarán y modificarán cuando corresponda las publicaciones para los miembros (*Boletín*, *Interact*, *Focus*), de manera que reflejen mejor y correspondan más exactamente a las necesidades de los miembros y los asociados. En el Reino Unido se consolidará la Unidad de Servicios de

Publicación (USP) con el fin de que pueda mantener servicios adecuados de autoedición.

La distribución de publicaciones se va a ampliar. Así, por ejemplo, basándose en el asesoramiento de los programas temáticos y regionales, se incrementarán las actuales actividades de distribución gratuita de títulos de la UICN a beneficiarios seleccionados. Se prepararán nuevos programas de computadora y una base de datos con el fin de asegurarse de que se mantengan contactos regulares con instituciones e individuos importantes. Además se explorará la posibilidad de que las publicaciones de la UICN figuren en las bibliotecas y los centros de documentación de las organizaciones asociadas y colaboradoras. Para mejorar la distribución comercial en países en vías de desarrollo se reforzarán las relaciones con los agentes de ventas y se ampliarán las listas de corresponsales de manera que se consiga una mejor cobertura de los posibles mercados. En colaboración con editoras comerciales como Thema y Mitchell Beazley, se producirán ediciones populares sobre determinados temas.

Las relaciones con los medios de comunicación social y con la prensa se reforzarán con el fin de conseguir que los problemas críticos de conservación sean objeto de una cobertura regular y precisa en los medios de comunicación más adecuados. A los especialistas y, a veces, a los medios de comunicación social se les facilitará una serie de notas informativas sobre temas o problemas importantes dentro del Programa de la UICN.

Los servicios de biblioteca y archivo se mantendrán al día y se mejorarán. Van a establecerse políticas y procedimientos para adquirir y clasificar documentación de biblioteca, y se dará apoyo a los Programas de la UICN y a las oficinas regionales y de país de manera que puedan utilizar sistemas de clasificación compatibles. Al personal, y también a los clientes, cuando corresponda, se les seguirá dando ayuda para la localización de referencias y apoyo técnico sobre técnicas de catalogación de libros, revistas y vídeos, y se dará asimismo formación y apoyo para el Programa de Manejo de Registros de la UICN. Se va a realizar una encuesta relativa a fuentes de información sobre conservación en el mundo entero con la cual se espera identificar todas las lacunas y necesidades existentes. Se creará una red (CINet) para el intercambio de informaciones en el seno de la UICN y con organizaciones asociadas, y se establecerán vínculos con redes ambientales/de conservación o con bases de datos de acceso inmediato, en CD-ROM o en disquete. También se van a desarrollar aplicaciones de bases de datos bibliográficas.

La integración regional y la coordinación favorecerán la mejor integración de las actividades de las oficinas regionales y de país con las de la División de Comunicaciones en la Sede. Se tratará sobre todo de conseguir un mayor desarrollo centrado en las bases fundamentales de cada región. Se darán orientaciones y apoyo a las oficinas regionales y de países para que planifiquen la expansión de su capacidad de comunicación y sus estrategias en este campo. La División trabajará en estrecha colaboración con el Programa de Educación Ambiental con el fin de preparar estrategias y explorar posibilidades de iniciativas de programas conjuntos.

VII.6.4 Metas principales

Prioridad 1

- ▣ Completar y poner en práctica estrategias de comunicación para todos los programas técnicos.
- ▣ Completar el desarrollo (o la revisión) de todas las estrategias regionales de comunicación.
- ▣ Celebrar por lo menos dos cursos prácticos regionales de comunicación en el trienio.
- ▣ Preparar el Boletín (requisito reglamentario) y el Programa Anual.
- ▣ Publicar 40-50 títulos al año.

- Concertar un acuerdo para que las publicaciones de la UICN figuren en todas las oficinas que en el mundo entero poseen el PNUD, el PNUMA y la CEC.
- Concertar acuerdos con agentes de ventas del Reino Unido, Europa occidental y oriental, Australia y Nueva Zelanda.
- Ampliar la cobertura de las listas de corresponsales por lo menos en un 10% cada año.

Prioridad 2

- Concluir la encuesta relativa a fuentes de información sobre conservación.
- Crear una "red de información sobre conservación".
- Preparar cada año de cuatro a seis Archivos de Recursos de Programa para su distribución en los medios adecuados.
- Publicar cada año un mínimo de seis notas de prensa que llamen realmente la atención, centradas en cuestiones críticas de conservación.
- Examinar la posibilidad de reunir cada año por lo menos dos seminarios de prensa en la Sede.
- Preparar un nuevo vídeo de la UICN.

VII.7 Relaciones con las empresas

VII.7.1 Introducción

A principios de 1993, se asignó a la División de Comunicaciones la responsabilidad de preparar un Programa de la UICN para Relaciones con las Empresas. La UICN había comenzado ya a establecer contactos con empresas y ahora necesitaba dar a esta actividad una forma más estratégica (o programática). La Unión trata de conseguir que el sector empresarial, que ejerce una de las más poderosas influencias sobre el ritmo del progreso mundial hacia una sociedad sostenible, entable diálogo con gobiernos y movimientos ambientalistas/ONG.

Cinco factores por lo menos van a influir sobre el éxito del Programa de Empresas de la UICN: el consenso interno en la UICN, vinculado con los temas y requisitos de *Cuidar la Tierra*; un perfil de liderazgo y un conjunto único; una metodología bien enfocada (que impida una dispersión excesiva de los esfuerzos de la UICN); un programa realista y verosímil; y una inversión razonable para el lanzamiento y establecimiento del Programa.

VII.7.2 Objetivos para el trienio

- Conseguir que las redes y las orientaciones de la UICN en determinados sectores de su especialidad queden a disposición del sector empresarial, facilitando así el interés de éstos y su aceptación de la sostenibilidad.
- Lanzar un Programa de Empresas de la UICN que refleje los factores antes señalados.

VII.7.3 Actividades

Emprender un proceso exhaustivo de consultas internas con el personal de la Sede, oficinas regionales y de país, la CEPA y el Comité de Empresas del Consejo.

Interesar a los principales grupos ambientales del sector empresarial en el perfeccionamiento del Programa y convencerlos para que actúen como elementos fundamentales de apoyo.

VII.7.4 Metas principales

Prioridad 1

- Completar un proceso de consulta para perfeccionar el Programa.
- Lanzar el Programa en el curso de 1994.

Prioridad 2

- Invertir lo suficiente para lanzar y "comercializar" el Programa.
- Conseguir que el Programa llegue a autofinanciarse durante los tres primeros años después de su lanzamiento.

VII.8 Gestión y Administración

VII.8.1 Introducción

Dicho sencillamente, la división de gestión y administración se asegura de que el trabajo de la Secretaría de la UICN se desarrolla sin problemas: de que hay un personal adecuado y suficiente, que las oficinas funcionan con eficiencia y economía, que las finanzas están disponibles cuando se requieren y que los contratos concertados por la UICN se tramitan con propiedad. En toda compañía u organización, la gestión es un proceso de controlar y organizar, y la Secretaría de la UICN no representa una excepción a esta regla. Las divisiones de servicios que en la UICN desempeñan las indispensables funciones administrativas son Personal, Administración, Finanzas y la Unidad de Organización de Conferencias. Todas ellas dependen del Director General Adjunto, Gestión.

VII.8.2 Objetivos para el trienio

- Mantener el buen funcionamiento de unos sistemas y procedimientos de la oficina que sean suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios en las condiciones económicas y que favorezcan la moral y la productividad.
- Normalizar los procedimientos de trabajo para la gestión de personal y las operaciones financieras en las oficinas de la UICN en el mundo entero y preparar los necesarios manuales revisados que documenten esos procedimientos.
- Revisar el sistema de escalas de categorías y sueldos, y las correspondientes condiciones de servicio del personal, de manera que se mantengan coherentes y equitativas en la totalidad de la UICN.
- Seguir mejorando los controles financieros internos y el sistema de auditoría en todas las oficinas, asegurando la correcta gestión financiera y la exactitud de los informes financieros.
- Afinar la gestión y el monitoreo de todas las actividades y presupuestos de proyectos.

- Mantener sistemas computadorizados y equipos electrónicos, de manera que el tiempo de personal se utilice económica y efectivamente, y sigan mejorando las comunicaciones.
- Seguir mejorando la calidad de la información sobre gestión en todos los aspectos de la labor de la Secretaría.

VII.8.3 Actividades

Personal facilita servicios generales en la Sede y las oficinas exteriores, asegurando una estructura adecuada de manejo de personal. Se incluyen actividades como la normalización de los procedimientos de trabajo y el respeto a esos sistemas, las funciones de nómina, las prestaciones, la contratación, la racionalización de las necesidades de personal, revisiones periódicas de remuneraciones totales y prestaciones, clasificación y evaluación de puestos, tramitación de permisos de trabajo, reglamentos de personal y condiciones de empleo. Al mismo tiempo se vigilan las condiciones que ofrecen otros empleadores en competición.

La **División de Finanzas**, situada en la Sede, es responsable de la organización en el ámbito mundial de las finanzas de la UICN y de su integridad y exactitud. Desempeña una función primordial asegurando la eficacia de la organización en relación al costo y, por ende, la continuidad de su existencia, ya que todo organismo que, como la UICN, dependa de una financiación exterior que se ha de obtener de año en año puede rápidamente verse en peligro si no ejerce una estricta vigilancia sobre sus ingresos y sus gastos y evita que estos últimos superen a los primeros. La División consta de tres unidades:

- * **Contabilidad**, que gestiona las finanzas de la Unión, inclusive los servicios de contabilidad y auditoría interna, y trabaja en estrecho contacto con los auditores externos de la UICN. Se encarga de poner al día y distribuir cuando es necesario los procedimientos, normas y reglamentos financieros escritos y también de los procedimientos de contabilidad normalizados en todas las oficinas de la UICN, con el fin de facilitar y mejorar el control de presupuestos e informes. Cuando es preciso se da formación a personal de finanzas de toda la Secretaría.
- * **El Sistema de Gestión de la Información (SGI)** se encarga en todo momento del diseño, el desarrollo y el perfeccionamiento del soporte lógico y del soporte mecánico de los sistemas electrónicos de la UICN. La unidad asegura la compatibilidad del sistema en toda la UICN y actualiza regularmente las normas y los procedimientos, de manera que funcione adecuadamente la totalidad de los sistemas de computación y comunicación electrónicos de la UICN. Para ello será preciso mantener el equilibrio entre las ventajas que ofrecen las más modernas tecnologías y el mantenimiento de unos márgenes de costos razonables. La meta general de la unidad consiste en conseguir que la organización pueda trabajar eficientemente y con la mejor relación costo-beneficio posible. La unidad de SGI es asimismo responsable de supervisar el progreso continuo de la Base de Datos Central en la Sede de la UICN, que es un sistema centralizado para la gestión de proyectos y la gestión de nombres de organizaciones e individuos pertenecientes a las amplias redes de la UICN.
- * **La gestión de contratos** se ocupa de todos los contratos aparte de los correspondientes a empleados de la UICN. Esta función consiste en preparar nuevos contratos para el trabajo en proyectos, para consultores y contratos internos entre departamentos, y examina todos los contratos que se presentan para la firma de la UICN, incluidos los acuerdos de financiación. La unidad se ocupa de que se cumplan las condiciones

contractuales y además vigila los proyectos de la UICN desde el punto de vista administrativo con el fin de comprobar que se obtiene la financiación prevista y que los gastos corresponden a los previstos en el presupuesto.

La administración de la oficina se encarga de todos los servicios de la oficina y de los correspondiente sistemas de manera que cursen sin problemas y con eficiencia las actividades de la Sede, incluidas las instalaciones para las conferencias de la UICN y para uso exterior.

La organización de conferencias se ocupa de la gestión logística de las grandes reuniones de la UICN. Naturalmente, la más importante es la Asamblea General que se celebra cada tres años.

VII.8.4 Metas principales

Prioridad 1

- Producir y utilizar un manual actualizado de política y procedimientos financieros.
- Realizar una auditoría interna completa de todas las oficinas regionales y de país por lo menos un año sí y otro no.
- Adoptar en toda la UICN un sistema revisado coherente y efectivo de escalas de grados y sueldos, y cualquier procedimiento relativo a premios al rendimiento.
- Mantener una moral elevada consecutivamente a unas buenas condiciones de trabajo y una administración coherente y justa.

Prioridad 2

- Mejorar el equilibrio de géneros y medios culturales en la Sede.
- Conseguir una Sede económica, cómoda y eficiente.

VIII Programas Técnicos

VIII.1 Programa de Biodiversidad

VIII.1.1 Introducción

El Programa de Biodiversidad constituye el seguimiento que hace la UICN de la Estrategia Mundial para la Biodiversidad (EMB). Aun cuando la mayor parte de las actividades de la UICN contribuyen a la conservación de la biodiversidad, en este Programa se centran las demandas de asesoramiento de políticas sobre biodiversidad procedentes de gobiernos, miembros de la UICN y programas regionales de la UICN, y además se ocupa de dar una panorámica general.

El Programa de Biodiversidad afecta a casi todas las partes de la Secretaría de la UICN y aprovecha productos y conocimientos de todas sus unidades, tratando de conseguir que los hallazgos de todas esas unidades sean aprovechados por una comunidad conservacionista más amplia.

El Programa se pone en práctica en estrecha cooperación con el WRI y el PNUMA (especialmente, la secretaría provisional de la Convención sobre Diversidad Biológica.

VIII.1.2 Objetivos para el trienio

- ▣ Dar asesoramiento a los miembros de la UICN para que integren las cuestiones de biodiversidad en el proceso nacional de desarrollo mediante procesos como las Estrategias Nacionales para la Conservación (ENC).
- ▣ Participar en programas internacionales dirigidos a la conservación de la biodiversidad y promover las ideas de la UICN en los foros internacionales.
- ▣ Dar apoyo a los componentes de biodiversidad de otros Programas de la UICN.
- ▣ Establecer y apoyar un Comité Permanente Intercomisiones (o grupo de tareas especiales) sobre biodiversidad, como mecanismo coordinador de las actividades de la UICN dirigidas a poner en práctica la EMB y los componentes de biodiversidad de *Cuidar la Tierra*.
- ▣ Desempeñar una función activa dando asesoramiento al FMAM, al PNUMA y al PNUD en sus actividades relacionadas con la biodiversidad.
- ▣ Dar asesoramiento y asistencia a las partes de la Convención sobre la Conservación de la Diversidad Biológica a medida que van poniendo en práctica las disposiciones de la Convención y preparan los correspondientes protocolos.
- ▣ Preparar nuevas políticas que integren la biodiversidad en otras actividades importantes, inclusive la economía y la diversidad cultural.

VIII.2 Programa de Areas Marinas y Costeras

VIII.2.1 Introducción

La naturaleza de los problemas que afectan al ambiente marino y costero no ha cambiado mucho en los últimos 20 años. Pero, en cambio, en ese período han cambiado considerablemente la incidencia y el impacto de las actividades humanas en las zonas costeras y nuestras percepciones sobre las principales amenazas y sus correspondientes soluciones. Hace 20 años inquietaban los síntomas de un deterioro del ambiente marino y costero, sobre todo el aumento de la contaminación marina. Hoy en día se reconoce ya la realidad de que la causa de esta contaminación es la parte mayoritaria de la sociedad que reside en las zonas costeras (un 60% aproximadamente) y las inadecuadas e impropias prácticas de desarrollo de esta población. Viene a agravar esta situación el hecho de que las poblaciones costeras aumentan rápidamente, pues se manifiesta una tendencia demográfica hacia la emigración a las áreas costeras. Es evidente la necesidad de disponer de unos marcos de desarrollo adecuados desde el punto de vista económico y social que permitan enfrentarse con los intereses en

conflicto por el espacio y los recursos de las áreas marinas y costeras. Lamentablemente, tales marcos, que tengan en cuenta no sólo las limitaciones propias del ambiente natural sino también los factores jurídicos, institucionales y socioeconómicos, no se han establecido con rapidez suficiente para evitar o remediar las defectuosas prácticas de desarrollo de las zonas costeras. En realidad, en todas las zonas marinas y costeras del mundo aún prevalece un tipo de gestión basada en criterios sectoriales.

Por consiguiente, el principal objetivo del Programa de Areas Marinas y Costeras de la UICN consiste en dar ayuda a la familia de la Unión para la promoción de una integración intersectorial en la gestión de áreas costeras, sobre todo en escala regional. Un segundo objetivo consistiría en identificar los medios por los que se podría hacer un uso sostenible de los recursos marinos.

Para aumentar la capacidad de la UICN de gestionar y conservar las áreas marinas y costeras, el Programa mantendrá una red de especialistas e instituciones colaboradores capaz de asistir en todo momento a la Unión. Además, el Programa dará asesoramiento sobre el desarrollo y ejecución de los componentes descentralizados del Programa.

VIII.2.2 Objetivos para el trienio

- ▣ Preparar una serie de declaraciones y orientaciones de política relativas a: la puesta en práctica de la Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar (CNUDM); la capacidad de carga de las áreas costeras; el uso sostenible de los recursos marinos vivos; la planificación para el cambio climático; y los criterios de gestión intersectorial de áreas costeras que pueden aplicarse en los ámbitos local, regional, nacional e internacional.
- ▣ Establecer proyectos en el terreno que se pongan en práctica mediante los programas regionales y nacionales de la UICN y dirigidos a demostrar la gestión intersectorial de los recursos marinos y a facilitar retroalimentación para las iniciativas de política.
- ▣ Establecer una red de especialistas colaboradores en cuestiones marinas y costeras que incremente las posibilidades operativas y de política de la UICN en cuestiones de gestión de recursos marinos y costeros.
- ▣ Establecer una estructura de gestión y operativa claramente definida dentro de la UICN para que se encargue de coordinar las vinculaciones entre los componente marinos de los diversos programas sectoriales de la UICN y las actividades de las Comisiones, y las iniciativas de política intersectorial y proyectos de demostración del Programa de Areas Marinas y Costeras.
- ▣ Establecer un marco para iniciar y mantener una planificación estratégica continua y un proceso de desarrollo ininterrumpido a favor del Programa de Areas Marinas y Costeras.
- ▣ Preparar para la UICN una estrategia en materia de comunicaciones sobre áreas marinas y costeras y un plan operativo para su puesta en práctica.

VIII.3 Programa de Humedales

VIII.3.1 Introducción

El Programa de Humedales trata de obtener una mejoría considerable en la conservación y el uso sostenible de humedales en el mundo entero. La mayor parte de las actividades del Programa están diseñadas a partir de las inquietudes expresadas por los miembros y asociados de la UICN a un equipo de coordinadores regionales de humedales basado en América Central, América del Sur, África Oriental, Occidental y Meridional, y Asia Sudoriental.

La revisión externa del Programa realizada en julio de 1992 recomendó que se prosiguiese la descentralización del Programa, concediendo mayor atención a las actividades de política de los constituyentes del Programa y a la comunicación con ellos. Tras esta revisión, y con el fin de aumentar la capacidad de respuesta a necesidades técnicas por parte de las oficinas regionales, en la Sede se ha nombrado a dos expertos adicionales (uno en ecología de agua dulce y otro en humedales de marea).

VIII.3.2 Objetivos para el trienio

- Reforzar aún más la capacidad institucional en los ámbitos nacional y regional para conservar y manejar los ecosistemas de humedales sobre una base sostenible.
- Consolidar y ampliar las actuales actividades de proyectos de demostración de manera que lleguen a cubrir una muestra representativa de ecosistemas de humedales y de condiciones sociales, económicas e institucionales, y utilizar esos proyectos para la obtención de metodologías de manejo de las que puedan deducirse iniciativas de estrategia y de política.
- Aumentar los conocimientos de los gobiernos y de la comunidad de ayuda al desarrollo acerca del valor que tienen los recursos de humedales y los beneficios que aporta un manejo sostenible de humedales, en particular promoviendo políticas nacionales e internacionales en favor de la conservación de humedales, y modificando las que están contribuyendo a la pérdida de humedales.
- Reforzar aún más la base que dan las ciencias biológicas, físicas y sociales a las actividades y a las políticas de conservación y desarrollo de humedales.

VIII.4 Programa de Conservación de Bosques

VIII.4.1 Introducción

El Programa de Conservación de Bosques trata sobre todo de conseguir que la UICN pueda transmitir unas ideas coherentes, verosímiles y ampliamente aceptables sobre cuestiones relativas a los bosques. Es el vehículo por el cual los miembros de la Unión pueden influir sobre políticas y programas, y ejecutar actividades prácticas

de conservación.

La capacidad de presentar unas posiciones políticas pertinentes y coherentes depende de que se mantengan fuertes vínculos con los programas y proyectos regionales, de manera que se pueda preparar, ensayar y modificar la política mediante la interacción entre la teoría y los conocimientos y experiencia locales. Este *modus operandi* se mantendrá e incrementará cuando sea necesario.

El Programa seguirá centrándose en el biotopo de la selva tropical pero además ampliará su ámbito con el fin de incluir cuestiones concretas de conservación de bosques de zonas templadas y boreales.

VIII.4.2 Objetivos para el trienio

- Facilitar a los miembros y asociados de la UICN el que pongan en práctica políticas coherentes e informadas en cuestiones de conservación de bosques.
- Dar apoyo a las iniciativas de los miembros de la UICN y otras instituciones de conservación de manera que puedan conservar y utilizar de forma sostenible los bosques tropicales, templados y boreales.
- Identificar y vigilar los acontecimientos importantes que puedan afectar a todos los tipos de bosques.
- Investigar cuestiones y lugares que planteen problemas especiales de conservación de manera que se lleguen a entender mejor los problemas fundamentales de la conservación y favorecer las mejores respuestas por parte de la comunidad conservacionista.
- Reconciliar las cuestiones de conservación y de desarrollo que surgen en lugares de especial importancia para la conservación de los bosques.
- Traducir el concepto del desarrollo ecológicamente sostenible en una práctica racional en el terreno.

VIII.5 Programa de Areas Protegidas

VIII.5.1 Introducción

El Programa de Areas Protegidas (PROP) y la Comisión de la UICN de Parques Nacionales y Areas Protegidas (CPNAP) tratan de promover el establecimiento de un manejo efectivo de una red mundial de áreas terrestres y marinas protegidas. Las áreas terrestres y marinas protegidas por la ley constituyen el medio más seguro de conservar ecosistemas naturales representativos.

En el ámbito internacional se requiere una coordinación que asegure que ciertas especies fundamentales y habitats críticos están adecuadamente protegidos, se establecen nuevos criterios de manejo, se reducen al mínimo las duplicaciones innecesarias, se movilizan fuentes internacionales de financiación y se intercambian experiencias pertinentes. PROP, mediante la CPNAP, brinda un foco para las fuerzas intelectuales, profesionales y políticas necesarias para asegurar que dichas áreas se establecen y manejan de forma que pueda mantenerse la

diversidad biológica y que contribuyan a una sociedad humana sostenible. Esta función coordinadora central viene siendo desempeñada desde 1960 sobre una base regional por la UICN/CPNAP y no existe ninguna otra organización internacional que se ocupe de este asunto.

Si se quiere que la UICN pueda satisfacer las demandas de los gobiernos, de las ONG y de los organismos de asistencia al desarrollo de manera que la Unión ayude a determinar un orden de prioridades y sirva como elemento coordinador, será preciso que se dé cuenta más cabal de las posibilidades que ofrece la red de voluntarios de la CPNAP. Para ello será necesario que pueda contar con el apoyo de la Secretaría de la UICN y que establezca una vinculación con ella en lo referente a todas las regiones y temas, pero sobre todo sobre las regiones donde predominan los países en desarrollo y son viables los programas regionales. Estos programas estarán basados en necesidades localmente identificadas. Esta metodología eficaz en relación al costo exige que se refuerce la capacidad de la Secretaría de la UICN para servir y activar a la red, y los recursos que permitan que la red funcione a la altura de todas sus posibilidades.

VIII.5.2 Objetivos para el trienio

- ▣ Conseguir un aumento considerable en el apoyo internacional a las áreas protegidas como parte integrante del desarrollo nacional facilitando asesoramiento técnico, un marco de acción y un programa, y una red activa de profesionales de otros programas de la UICN, miembros de la UICN, organizaciones internacionales, WWF-Internacional y organismos de asistencia al desarrollo.
- ▣ Preparar y ejecutar Planes Regionales de Acción que permitan determinar las necesidades y prioridades de áreas protegidas sobre una base regional.
- ▣ Dar apoyo a la expansión de la red regional de la CPNAP.
- ▣ Reforzar la capacidad de gestión y favorecer la aplicación de la ciencia al manejo de áreas protegidas.
- ▣ Estimular el desarrollo del sistema de vigilancia de la situación de áreas protegidas, evaluando la eficacia de su manejo y evaluando y publicando las amenazas que pesan sobre ellas.
- ▣ Contribuir más al funcionamiento de la Convención sobre el Patrimonio Mundial.
- ▣ Identificar nuevos métodos de manejo de áreas protegidas que permitan a gerentes y responsables adaptarse a los cambios en las circunstancias políticas y sociales, y difundir esta información para su uso por medio de la red.
- ▣ Desarrollar la capacidad de la Secretaría de la UICN y de la CPNAP para dar servicio a las actividades mundiales, regionales y nacionales de la UICN en cuestiones de áreas protegidas y la capacidad de la red mundial de especialistas en áreas protegidas que constituye la CPNAP.

VIII.6 PROGRAMA DE CONSERVACION DE ESPECIES

VIII.6.1 Introducción

El Programa de Conservación de Especies y la Comisión de Supervivencia de Especies (CSE) de la UICN tienen como objetivo la conservación de la diversidad biológica, preparando y ejecutando programas que puedan cuidar, restaurar y gestionar las especies y sus habitats. Las metas del Programa son: evaluar el estado de conservación de especies del mundo entero; evaluar las prioridades de conservación para especies y sus habitats, y preparar planes para su conservación; iniciar las medidas oportunas para asegurar la supervivencia de las especies; preparar y fomentar políticas para la conservación de especies, y facilitar los servicios de una red de expertos para la conservación de la biodiversidad.

El Programa se irá gestionando cada vez más sobre una base regional.

VIII.6.2 Objetivos para el trienio

- ▣ Mediante la red de voluntarios, reunir datos sobre la conservación de especies y gestionar esos datos con ayuda de una base de datos normalizada, distribuida y computadorizada (utilizando como depósito central el CMMC).
- ▣ Evaluar prioridades de conservación de especies mediante el Programa de Planificación de la acción y formular recomendaciones de Planes de Acción a los adecuados organismos y organizaciones, y en particular a los miembros de la UICN.
- ▣ Promover la ejecución de Planes de Acción para la conservación de especies a cargo de miembros de la UICN, y de organismos conservacionistas gubernamentales y no gubernamentales.
- ▣ Preparar políticas y orientaciones sobre conservación de especies y recursos genéticos y señalarlas a la atención de los gobiernos y de la comunidad conservacionista.
- ▣ Facilitar asesoramiento técnico a la UICN y a sus miembros y asociados sobre la preparación y ejecución de proyectos y programas de conservación de especies y diversidad biológica.
- ▣ Mantener, orientar y reforzar la CSE.
- ▣ Preparar una iniciativa de captación de fondos para la CSE.
- ▣ Dar a conocer el trabajo de la CSE a los miembros de la UICN, gobiernos no miembros, organismos de asistencia al desarrollo, comunidad conservacionista en general y población en general, con el fin de fomentar el máximo uso de su experiencia y servicios, y asegurar que los miembros de la CSE queden plentamente informados de las principales actividades de la Comisión, y de cómo su propio trabajo está contribuyendo al Programa total de la CSE y la UICN.

VIII.7 Programa de Utilización Sostenible de la Vida Silvestre

VIII.7.1 Introducción

El Programa de Utilización Sostenible de la Vida Silvestre (PUSVS) fue establecido en 1991 a raíz de la adopción por unanimidad de la Resolución 18.24 (Conservación de la vida silvestre mediante su aprovechamiento racional como recurso natural renovable) por la XVIII Asamblea General, y con él se trata de guiar una utilización racional y sostenible de especies silvestres. Actúa como punto focal para todos los que deseen vincular el desarrollo económico de comunidades rurales con el manejo responsable y racional de especies silvestres, tanto si se trata de miembros, comisiones, oficinas regionales o nacionales de la UICN, como de gobiernos o de organismos de asistencia al desarrollo.

VIII.7.2 Objetivos para el trienio

- Promover normas para la utilización sostenible de especies silvestres.
- Dar asesoramiento técnico y apoyo a los miembros, a las oficinas regionales y de país, y al Programa de la UICN sobre utilización sostenible de especies silvestres.
- Incrementar la capacidad gubernamental e institucional para satisfacer los requisitos de la utilización sostenible de especies silvestres.

VIII.8 Servicio de Estrategias de Sustentabilidad

VIII.8.1 Introducción

Las Estrategias de Sustentabilidad son procesos de planificación y acción participatorios y cíclicos con los que se trata de equilibrar e integrar objetivos económicos, ecológicos y sociales. Existe gran diversidad de estrategias en los ámbitos internacional, provincial (estatal) y local, incluyendo estrategias de conservación, planes de acción ambiental y estrategias de desarrollo sostenible. Las estrategias de desarrollo sostenible tratan de lograr los tres tipos de objetivos, mientras que las demás estrategias ponen de relieve sólo uno o dos de ellos.

La UICN y su Comisión de Estrategia y Planificación Ambiental (CEPA) tienen una experiencia mundial en estrategias de sustentabilidad locales, provinciales (estatales) y nacionales. En cooperación con otras organizaciones, el Servicio de Estrategias de Sustentabilidad (SES) va acumulando y aplicando estos conocimientos. Se ha constituido un equipo central de personal de la UICN y de miembros del Grupo de Trabajo sobre Estrategias de Sustentabilidad UICN/CEPA que facilita formación y asistencia. El equipo central trabaja junto con los equipos regionales de miembros del Grupo de Trabajo.

El programa de servicio tiene dos partes, que se refuerzan entre ellas:

- el desarrollo conceptual, el intercambio y el análisis de experiencia en materia de estrategias, mediante talleres, y la preparación de guías y revisiones regionales (incluidos estudios de casos);
- servicios en el terreno para dar asistencia en el fortalecimiento de las capacidades locales para preparar y ejecutar estrategias de desarrollo sostenible y otras estrategias de sustentabilidad.

VIII.8.2 Objetivos para el trienio

Desarrollo conceptual, intercambio y análisis de experiencias:

- Recoger, analizar y sintetizar la experiencia reunida en el desarrollo y ejecución de estrategias de sustentabilidad, y poner el resultado a disposición general.
- Desarrollar, ensayar y aplicar una metodología de estrategias de monitoreo y evaluación (inclusive indicadores de sustentabilidad).
- Contribuir a la formación y desarrollo de profesionales con las aptitudes necesarias para preparar y ejecutar estrategias de sustentabilidad.
- Influir sobre los responsables de las decisiones y ayudarles en la preparación de planes y políticas de sustentabilidad, poniendo así en práctica el Programa 21 y *Cuidar la Tierra*.

Servicios en el terreno:

- Descentralizar la asistencia haciendo uso de los conocimientos locales.
- Reforzar la capacidad técnica de equipos e instituciones regionales y nacionales para emprender las estrategias.
- Establecer una estrategia de experiencia en las oficinas de la UICN en el terreno y asegurarse de que éstas disponen de los recursos adecuados para mantener las redes regionales de profesionales sobre estrategias.
- Mantener y ampliar un equipo nuclear internacional de expertos en estrategia en el que haya representación de las regiones e idiomas importantes para el trabajo de la UICN, y facilitar capacitación, directrices y apoyo a los equipos regionales para el desarrollo conceptual y la ejecución de las estrategias.
- Facilitar programas de ayuda en materia de estrategias a países prioritarios.

IX. Programas Regionales

IX.1 Programa para la Región Mesoamericana

IX.1.1 Introducción

Mesoamérica une dos grandes masas continentales que pertenecen a dos dominios ecológicos distintos. En efecto, la región forma un puente con diversos ecosistemas en el que se reúnen las especies distintas de dos continentes. El istmo centroamericano y México dividen tres de los grandes sistemas marinos del mundo, los océanos Pacífico y Atlántico y el Mar del Caribe, lo que contribuye a aumentar la riqueza de biodiversidad de Mesoamérica.

Pero América Central es asimismo el hogar de unos 30 millones de personas distribuidas en siete países y que, en su mayor parte, se concentran en la cuenca del Pacífico. Esto significa que la región posee la mayor densidad demográfica de América Latina, lo cual, junto a una economía basada sobre todo en la agricultura, ha conducido a una degradación acelerada de la base de recursos y a la pérdida de especies y ecosistemas, sobre todo en las zonas secas.

La UICN mantiene una presencia permanente en la región desde 1985 y ha abierto la Oficina Regional para Centroamérica (ORCA) en 1988. En 1992, a petición de los miembros de la región, ORCA se transformó en ORMA (Oficina Regional para Mesoamérica). En sus primeros años, las actividades de la UICN en la región se concentraron en la preparación y ejecución de proyectos. Pero en 1992 se inició una reorientación de actividades con miras a incrementar el apoyo a miembros y asociados. Al mismo tiempo, se amplió la cobertura geográfica de ORMA incluyendo a México y a las islas del Caribe de lengua española.

El Programa trienal para 1994-1996 tendrá en cuenta este proceso de reestructuración y la nueva cobertura geográfica.

IX.1.2 Objetivos para el trienio

- Fortalecer la capacidad técnica y administrativa de los miembros de la UICN, y de otras instituciones regionales y nacionales para manejar de forma sostenible los recursos naturales.
- Acrecentar la capacidad de los miembros y asociados para participar con mayor eficacia en el proceso de adopción de decisiones (tanto al nivel nacional como regional) relativas a asuntos de la UICN en la región.
- Establecer una red de expertos y conocedores de la gestión de los recursos naturales que contribuya al desarrollo sostenible en la región.

IX.2 Programa para la Región de América del Sur

IX.2.1 Introducción

América del Sur es un extenso continente con gran variedad de culturas. La región del Amazonas y la Cordillera de los Andes no son más que dos ejemplos de la diversidad de los ecosistemas de esta región y sólo ellos justifican la ampliación de las actividades de la UICN. En 1990, la primera Reunión Regional de Miembros, en Chorlavi (Ecuador) abrió el camino al establecimiento de una Oficina Regional en Quito (Ecuador). La Oficina se estableció en octubre de 1991 y desde entonces ha tratado de conseguir que progresen las actividades de la Secretaría en América del Sur junto con sus miembros y valiéndose de ellos.

La meta a largo plazo del programa consiste en la conservación y el uso prudente de los principales ecosistemas de la región. Esta meta se seleccionó viendo la degradación que se está produciendo en los recursos naturales. En los Andes, la erosión de los suelos, la presión demográfica y la búsqueda de nuevas áreas para el desarrollo agrícola se combinan para desplazar a la gente y las inversiones de capital hacia las tierras bajas costeras y las zonas amazónicas. Estos lugares no son adecuados para los tipos de agricultura que ahora se están practicando en ellos, es decir, la agricultura tradicional de subsistencia y de cosechas, la producción intensiva y la explotación ganadera extensiva en gran escala. El resultado es la desaparición de los bosques, los humedales y las especies. Un proceso similar se está asimismo desarrollando en las ya densamente pobladas llanuras costeras del Atlántico. En la parte meridional del continente, el proceso de desertificación va afectando cada vez más a la pampa húmeda, al chaco seco y a la Patagonia, con pérdidas de ecosistemas y oportunidades de desarrollo.

Y sin embargo, América del Sur posee asimismo gran número de técnicos cualificados y una enorme cantidad de ONG activas dedicadas a dar a conocer mejor y a que se comprenda la importancia del trabajo en el campo de la conservación y el desarrollo sostenible. Las principales organizaciones entre las ONG son miembros de la UICN. Por consiguiente, la estrategia general de la UICN en la región consiste en centrar sus esfuerzos en la vinculación y en el establecimiento de instituciones, más que en un número limitado de proyectos propios. Trabajando de esta forma puede influir sobre varias centenas de actividades.

IX.2.2 Objetivos para el trienio

- ▣ Reforzar a los miembros de la UICN y las redes de especialistas en la región de manera que puedan contribuir con mayor eficacia a la conservación de los principales ecosistemas.
- ▣ Destacar la importancia de la UICN en la región y apoyar a miembros y especialistas facilitándoles servicios, asistiéndoles en la ejecución de los proyectos, promoviendo y apoyando la formulación de programas nacionales.
- ▣ Establecer un acervo de conocimientos teóricos y prácticos y de experiencia que apoye al proceso del desarrollo sostenible en la región.

IX.3 Programa para Africa Central y Regiones Costeras de Africa Occidental

IX.3.1 Introducción

El programa para Africa Central y Regiones Costeras de Africa Occidental coordina las actividades de la UICN en la enorme región que se extiende desde las islas de Cabo Verde hasta los límites meridionales del Zaire. Africa Central contiene a más del 60% de la biodiversidad del continente y 80% de los bosques densos que quedan en Africa y, sin embargo, se caracteriza por la debilidad de las instituciones nacionales encargadas de la gestión de sus recursos naturales. Los problemas ambientales de la región se ven exacerbados por la grave inestabilidad política y la explosión demográfica que se contempla en los centros urbanos de Kinshasa, Brazzaville, Pointe Noire, Libreville y Douala. Además, ahora el SIDA afecta a más del 20% de la población activa, lo cual debilitará aún más la capacidad local.

Las regiones costeras de Africa Occidental constituyen una zona muy diversa con gran número de factores comunes, entre cuales figuran la urbanización, una democracia que se extiende y unos conflictos crecientes por el espacio y los recursos naturales. Dado el mandato de la Unión de salvaguardar la biodiversidad y promover la conservación para el desarrollo, la UICN ha concentrado sus actividades en la gestión de zonas protegidas y costeras, utilizando su trabajo para demostrar la aplicación práctica de los principios de la conservación.

IX.3.2 Objetivos para el trienio

- Establecer una red de asociados/especialistas, apoyada por la Oficina Regional en Brazzaville, mediante la cual la UICN pueda dar apoyo al desarrollo de la capacidad nacional y regional para el manejo de la base de recursos naturales renovables.
- Establecer hasta tres programas nacionales de conservación y desarrollo consolidados que puedan servir como modelo para otros países de la región. Los países seleccionados han sido: Congo, Ghana y Guinea Bissau.
- Preparar una serie de proyectos de demostración en Benín, Camerún, Congo, Côte d'Ivoire, Gabón y Zaire que se encuentren en la vanguardia de la conservación y el desarrollo y puedan servir como base para el establecimiento de una colaboración efectiva con las instituciones locales, incluido el Banco Africano de Desarrollo (BAD).

IX.4 Programa para el SAHEL

IX.4.1 Introducción

El Programa del Sahel comprende a los países occidentales de lengua francesa Burkina Faso, Malí, Mauritania, Níger y Senegal. (Dada la inestabilidad de su situación política, para un futuro inmediato no se prevén

actividades en Chad.)

En el contexto saheliano, conservación es sinónimo de desarrollo rural. Mantener la biodiversidad es un requisito previo para asegurar un abastecimiento mantenido y accesible de alimentos, alojamiento y medicinas. El foco principal del programa consiste en dar apoyo a unas instituciones descentralizadas que puedan mantener esta diversidad esencial y dar asistencia a los gobiernos para ayudarles a crear el contexto necesario.

IX.4.2 Objetivos para el trienio

- Reforzar la capacidad nacional y local para adaptarse a las cambiantes demandas de la gestión de los recursos naturales, mediante actividades relacionadas con la Estrategia Nacional de Conservación (ENC) y el desarrollo de asociaciones con grupos de intereses locales y nacionales.
- Dar asistencia a la creación de redes sobre medio ambiente nacionales y regionales mediante estudios, talleres y el establecimiento de un consejo asesor regional.
- Establecer y poner en práctica un programa completo de comunicaciones y educación ambiental para lo cual se seguirán fomentando los proyectos de tipo WALIA, realizando otras actividades de concientización y aumentando las interacciones con los medios de comunicación locales.
- Reforzar la colaboración con instituciones regionales realizando estudios conjuntos, organizando talleres y seminarios conjuntos, e intercambiando información y documentación.
- Descentralizar la gestión del programa transfiriendo a la región las responsabilidades de coordinación y desarrollo del programa.
- Establecer actividades de apoyo a la formación para la evaluación ambiental, en técnicas de construcción sin madera y en el manejo de especies.

IX.5 Programa para Africa Oriental

IX.5.1 Introducción

El Programa para Africa Oriental comprende Kenya, Uganda y Tanzania, pero está ampliando su cobertura geográfica para incluir asimismo a Etiopía y las Seychelles, y, en menor medida, Sudán, Somalia y Djibouti. (El Programa para el Océano Indico también desarrolla actividades complementarias en las Seychelles.) De la gestión del Programa se encarga la Oficina Regional para Africa Oriental, basada en Nairobi, pero la Oficina de Enlace de Uganda desempeña una función cada vez más importante en el manejo de las actividades del Programa en Uganda. En el curso del trienio 1994-1996 se espera establecer nuevas oficinas de enlace en Tanzania y Etiopía.

Desde 1992 el Programa se ha dividido en siete programas temáticos regionales semiautónomos que tratan de: planificación ambiental, conservación marina, conservación de la biodiversidad, concientización ambiental,

conservación de bosques, conservación y gestión de humedales, y áreas protegidas.

El objetivo a medio plazo del Programa para Africa Oriental consiste en dar apoyo a los miembros y asociados con los que cuenta la UICN en la región para el desarrollo y la ejecución de políticas y programas nacionales en materia de medio ambiente, así como la conservación en la práctica. La primera reunión de miembros regionales se organizó en julio de 1993. El objetivo a largo plazo es que las organizaciones asociadas adquieran la capacidad que necesitan para encargarse ellas mismas del manejo de sus recursos naturales. Una premisa fundamental del Programa, para que pueda conseguirse la conservación en la región consiste en hacer imprescindible la intervención activa de las comunidades locales.

IX.5.2 Objetivos para el trienio

- Acrecentar la eficacia de la UICN en la región mediante el desarrollo de su red de miembros.
- Facilitar el funcionamiento de la red regional de miembros de la UICN y fomentar una mayor interacción entre la red regional y la más amplia red mundial de la UICN.
- Promover los objetivos mundiales de conservación de la UICN y su Programa en el ámbito regional mediante las actividades de los programas temáticos regionales.
- Dar asistencia a miembros y organizaciones asociadas para que determinen el orden de prioridades de los problemas de conservación y sus soluciones a largo plazo.
- Establecer una capacidad en las organizaciones miembros y asociadas, sobre todo las ONG, poniendo en práctica actividades de proyectos en colaboración y facilitando asistencia técnica y oportunidades de formación.

IX.6 Programa para Africa Meridional

IX.6.1 Introducción

El Programa para Africa Meridional afecta a los diez Estados miembros de la Comunidad de Desarrollo del Africa Austral (SADC), más Sudáfrica. Sudáfrica aún no interviene activamente en el Programa.

El Programa se basa en la preparación de programas regionales y nacionales. Los programas regionales están concebidos como programas de apoyo que prestarán asistencia técnica, asesoramiento político, redes y aportes educativos para cuestiones de manejo de recursos naturales. En la mayor parte de los casos, estos programas se preparan en colaboración con alguna institución nacional de manera que se establezcan capacidades regionales, lo que asegurará la sustentabilidad a largo plazo.

Aunque la población de la región está aumentando con rapidez y en algunos lugares los recursos naturales se explotan más allá de la capacidad existente, hay posibilidades considerables de obtener un desarrollo sobre la base de los recursos naturales. Los principales problemas de la región con los que se va a enfrentar la UICN se

relacionan con: la política ambiental y las instituciones; el manejo de la vida silvestre y su uso sostenible; manejo de humedales, manejo de bosques, y manejo de recursos marinos en las costas de Mozambique, Namibia y Angola. La Oficina Regional para Africa Meridional (ORAM) está tratando sobre todo de fortalecer la capacidad institucional de gobiernos y ONG para ocuparse de estas cuestiones.

La fuerza de la UICN en la región proviene ante todo de su presencia permanente en Africa Meridional y de su red regional de miembros y asociados en rápido crecimiento. A este respecto, las funciones de la ORAM han llegado a ser sobre todo de "establecedora de redes mundiales" y "catalizadora local". El conjunto de los programas y proyectos para la región se ha establecido teniendo en cuenta los objetivos que a continuación se mencionan.

- Dar una orientación estratégica en términos de cuestiones ambientales críticas, instituciones y países de la región.
- Desempeñar una función catalítica creando una conciencia e iniciando el debate y la acción política sobre el carácter crítico de las cuestiones de manejo de recursos en la región.
- Ofrecer una metodología regional para el manejo del ecosistema y crear una sinergia en términos de experiencia regional y coordinación institucional.
- Facilitar una estrategia para que sean complementarias las actividades que la UICN desarrolla a través de sus miembros y asociados con el fin de poner en práctica los programas y fortalecer las capacidades.
- Facilitar servicios consultivos objetivos y con base científica que puedan ayudar a las bases de la UICN en la preparación de políticas y programas ambientales que aprovechen los más recientes conocimientos.

IX.6.2 Objetivos para el trienio

Los objetivos del Programa son tanto función del mandato mundial de la Unión como de las prioridades y objetivos establecidos por sus miembros y bases regionales. Son los siguientes:

- Ampliar el programa regional e internacional de conservación de manera que se ocupe también de las necesidades de las personas que dependen directamente de la base de recursos naturales.
- Asistir al desarrollo sostenible mediante la elaboración y ejecución de estrategias nacionales.
- Promover marcos conceptuales y estructuras logísticas para la coordinación en Africa Meridional de las actividades ambientales relativas, por ejemplo, a la cuenca del Río Zambeze, a los recursos transfronterizos, a las redes de ONG y al manejo de la vida silvestre.
- Reforzar las capacidades nacionales e intrarregionales para el manejo ambiental, aumentando de esta forma el aprovechamiento de conocimientos de personas de Africa Meridional para la preparación y ejecución del Programa.
- Dar liderazgo y asesoramiento técnico sobre cuestiones fundamentales de manejo de recursos naturales:

IX.7 Programa para el Océano Indico

IX.7.1 Introducción

El Programa para el Océano Indico abarca Madagascar, las Seychelles, las Islas Comoras, Mauricio y La Reunión. (Pero las Seychelles se tratan sobre todo en el programa para Africa Oriental.)

Unicas por sus características y composición, estas islas padecen importantes problemas ambientales que terminarán por reducir su atractivo para el turismo. Esto a su vez provocará una merma de ingresos y una mayor pobreza. Es evidente la necesidad de mejorar el manejo de los recursos naturales lo que significa que la UICN podría desempeñar una función especialmente importante en esta región.

IX.7.2 Objetivos para el trienio

- ▣ Preparar el marco para un programa a largo plazo de apoyo a los miembros de la UICN en la región.
- ▣ Preparar por lo menos dos programas nacionales en el campo de la conservación y el desarrollo.
- ▣ Preparar actividades sectoriales para Madagascar, sobre todo en relación con el manejo de zonas costeras, ecosistemas de manglares y problemas relacionados con las especies.
- ▣ Consolidar el programa de la UICN en relación con el derecho ambiental, en colaboración con estructuras regionales y con el Centro de Derecho Ambiental de la UICN, en Bonn.

IX.8 Programa para Asia Occidental y Africa Septentrional

IX.8.1 Introducción

La región de Asia Occidental de la UICN agrupa a los países desde Pakistán hasta el Mediterráneo. Es una región heterogénea desde los puntos de vista ecológico, biogeográfico y social. Incluye al llamado "Oriente Medio", que forma un puente entre tres de los siete grandes sistemas terrestres continentales y que contiene gran riqueza biológica. Tiene mucho en común con los estados costeros de Africa Septentrional y también con las orillas meridionales del Mediterráneo. Pero, en cambio, padece gran número de problemas ambientales. Sus 4.500 km de costa bordean uno de los mares más frecuentados del mundo, donde la contaminación está generalizada. La demanda de agua dulce es cada vez mayor y está amenazando a muchos de los sistemas de humedales de la región. Y en el interior la conversión de tierras a la agricultura y la elevación de la productividad agrícola están provocando pérdidas de hábitat y una salinización generalizada. Entre tanto la población humana sigue aumentando y son muchas las gentes que tratan de acudir a Europa meridional para

donantes, ONG y miembros de la UICN.

IX.10 Actividades en Europa Oriental y Central

IX.10.1 Introducción

Tras un período de dos años dedicado a asentar una firme estructura, a partir de 1991 el Programa para Europa Oriental se ha concentrado en la ejecución de proyectos prioritarios. A medida que se va alcanzando el fortalecimiento institucional y la transferencia de conocimientos, las unidades de la UICN en los propios países van asumiendo la responsabilidad del manejo cotidiano del proyecto.

El ciclo de programación es el siguiente:

1. Establecer una base regional de información sobre el ecosistema y crear redes de expertos en el ecosistema.
2. Preparar un informe nacional sobre la situación del medio ambiente y crear redes de expertos nacionales.
3. Poner en práctica proyectos sobre política y estrategia para la conservación sobre una base sectorial y de ecosistemas (por ejemplo, sectores agrícola, forestal y turístico).
4. Reforzar las instituciones.
5. Transferir el manejo del proyecto y las actividades de captación de fondos a las Unidades Nacionales del Proyecto.
6. Centrar las funciones de la Secretaría en el análisis de políticas y las recomendaciones; combinar los componentes occidental y oriental del programa para constituir un solo programa para toda la región.

IX.10.2 Objetivos para el trienio

- ▣ Poner en práctica la conservación y el desarrollo sostenible en la región.

Entre los objetivos específicos del desarrollo de programa y política figuran:

- ▣ Ampliar y fortalecer los miembros de la UICN y las redes de expertos en la región.
- ▣ Mejorar los servicios de información y asesoramiento a disposición de los miembros.
- ▣ Mantener y reforzar los vínculos entre las personas que dan su apoyo al Programa, la Secretaría del Programa, y los beneficiarios de la asistencia financiera gestionada por la UICN.
- ▣ Incrementar el desarrollo de una política proactiva y del análisis estratégico, y mejorar la difusión de los resultados de tales análisis.

Entre los objetivos específicos de la preparación de temas de conservación y establecimiento de instituciones figuran:

- ▣ Crear una base racional de información para el establecimiento de prioridades en la conservación del

ecosistema realizando encuestas y evaluaciones.

- Formular una política nacional y local y recomendaciones estratégicas para el manejo de los distintos tipos de hábitat dentro de los ecosistemas.
- Preparar y evaluar recomendaciones de política y manejo para la agricultura, los bosques y el turismo.
- Establecer una capacidad nacional autónoma que sirva a los objetivos del Programa.

IX.11 Actividades en Europa Occidental

IX.11.1 Introducción

En Europa Occidental se encuentra la mayor concentración de miembros de la UICN (234, incluidos 30 Estados miembros y la Sede de 28 ONG internacionales). A raíz de una recomendación formulada en el XVIII período de sesiones de la Asamblea General, se están revisando las actividades de la UICN en Europa Occidental y se han hecho planes para reforzarlas, si bien la escasez de recursos ha impuesto ciertas limitaciones. En el curso del trienio se comenzará la ejecución de esos planes.

IX.11.2 Objetivo para el trienio

- Reforzar los vínculos entre los miembros de la UICN, los miembros de la Comisión y la Secretaría en la región, y conseguir que los miembros colaboren más estrechamente en los asuntos internacionales de la Unión.

IX.12 Programa de la UICN en los Estados Unidos

IX.12.1 Introducción

En los Estados Unidos la UICN cuenta con 84 miembros, lo que equivale al 12% del total de la Unión. En este país se da la mayor concentración de ONG y de miembros de ONG internacionales con que cuenta la UICN. Varias organizaciones internacionales importantes, como el PNUD, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, tienen sus sedes en los Estados Unidos. La UICN-EE.UU, situada en Washington, sirve como oficina de enlace para la Unión.

La misión de la UICN-EE.UU. consiste en promover el Programa Mundial de la UICN. Para ello se encarga de las siguientes actividades: sirve como foro para sus miembros en los Estados Unidos; representa a la Unión y sus posiciones y organiza la colaboración con las instituciones basadas en los Estados Unidos; coopera con otros sectores de la Secretaría en la compilación, análisis, ensayo y distribución de información técnica, y facilita

retroalimentación al resto de la Unión sobre novedades, programas y oportunidades en los Estados Unidos.

El Programa de la UICN-EE.UU., al igual que las actividades propuestas en Europa Occidental, difieren cualitativamente de la mayor parte de los programas regionales de la Unión. No se incluyen proyectos en el terreno y se ocupan sobre todo del establecimiento de vínculos con los miembros de la UICN de manera que se contribuya adecuadamente a la dirección y apoyo para las actividades mundiales de la Unión. Por ello, la oficina de la UICN-EE.UU. recibe en cuanto a su manejo un trato distinto del que reciben las oficinas regionales y de país de países en desarrollo, ya que no forma parte de la División de Asuntos Regionales y actúa en realidad como una parte de la Sede de la UICN destacada al exterior. Su jefe informa al Director General a través del Director General Adjunto, gestión administrativa.

IX.12.2 Objetivos para el trienio

- ▣ Integrar a los miembros en los Estados Unidos en las actividades de la Unión.
- ▣ Incrementar la colaboración con los constituyentes basados en los Estados Unidos y obtener de ellos asistencia financiera.
- ▣ Establecer una capacidad en la UICN-EE.UU. para que actúe como eficaz oficina de enlace para la Unión.
- ▣ Facilitar apoyo a las actividades de la Secretaría, sobre todo en el Hemisferio Occidental.