

La Estrategia de la UICN

adoptada tras el XIX Período des Sesiones
de la Asamblea General de la UICN



La Estrategia de la UICN - Unión Mundial para la Naturaleza

(adoptada tras el XIX Período de Sesiones
de la Asamblea General de la UICN)

INDICE

	Página
Antecedentes de La Estrategia	1
Mandato	1
Objetivos del Plan Estratégico	1
Formulación del Plan Estratégico a Largo Plazo	2
Contexto de la Labor de la Unión	2
Contexto de la Estrategia	3
<i>Cuidar la Tierra</i> y la CNUMAD	4
Naturaleza de la UICN	5
Proceso Continuo de Planificación Estratégica	6
La Estrategia de la UICN - Unión Mundial para la Naturaleza	8
La Estructura de la Estrategia	8
La Misión de la Unión	8
Los Constituyentes de la Unión	10
El Programa de la UICN	12
La Regionalización y Descentralización de la UICN	14
El Gobierno de la Unión	16
La Función y Composición de los Miembros	16
La Asamblea General, los Foros Regionales, el Consejo y la Mesa Directiva	17
Las Comisiones	18
Las Funciones del Presidente, los Vicepresidentes, los Consejeros Regionales y el Director General	20
La Generación de Ingresos	21
La Continuación del Proceso de Planificación Estratégica	22
Directrices Operacionales para dar Efecto a la Estrategia de la UICN	23
Promoción de la Misión	23
Desarrollo de los Constituyentes	23
Elaboración y Aplicación del Programa	24
Continuación del Proceso de Regionalización y Descentralización	27
Aumento del Número de Miembros	27
Fortalecimiento del Gobierno	29
Apoyo a las Comisiones	32
Mejoramiento de la Base Financiera	33
Conclusión: Plan Operacional	33

Antecedentes de la Estrategia

Mandato

1. En su XVIII Período de Sesiones, la Asamblea General de la UICN - Unión Mundial para la Naturaleza - consideró y apoyó un 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 Medio Ambiente y Desarrollo..."

2. 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".

3. 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 de la Estrategia adjunta.

4. La Estrategia revisada fue elaborada en respuesta a este mandato y estas directrices. Se presentó en forma de borrador al XIX Período de sesiones de la Asamblea General, celebrada en Buenos Aires, Argentina, del 17 al 26 de enero de 1994. Tras un debate considerable, la Asamblea resolvió adoptar la Estrategia, con sujeción a las enmiendas pertinentes para reflejar esas deliberaciones, como directriz de política para el desarrollo de la Unión en el trienio 1994-1996.

Objetivos del Plan Estratégico

5. 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.

6. Los objetivos específicos del Plan Estratégico se derivan de este análisis de la relevancia 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, sus "constituyentes", 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, identificar 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.

Formulación del Plan Estratégico a largo plazo

7. 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.

8. En la primera ronda de planificación estratégica predominaron las aportaciones de la Secretaría en la Sede y del Consejo, y los miembros en conjunto sólo entraron en escena en el XIX Período de Sesiones de la Asamblea General. 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.

9. El ejercicio se vio favorecido en gran medida por la metodología de un Sistema de Desarrollo de Recursos para ONG, 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 los constituyentes, las comunicaciones, la comercialización y la generación de ingresos).

10. Los frutos de este proceso han sido no sólo el cuerpo principal de la información y los criterios utilizados para preparar la Estrategia revisada, 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 probablemente serán las conclusiones, y ha 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.

Contexto de la labor de la Unión

11. 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 posguerra, 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.

Contexto de la Estrategia

12. 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 Medio Ambiente y 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*.

13. 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.

14. 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.

Cuidar la Tierra y la CNUMAD

15. 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.

16. 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 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.

Naturaleza de la UICN

17. 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 las cuestiones relacionadas con la conservación; y se comprenden mucho más ampliamente los desafíos que plantea la conservación.

18. 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, y como medio para facilitar la acción;
- (b) establecer una filosofía común y posiciones colectivas sobre diversas cuestiones, y preconizarlas individualmente y a través de la Secretaría de la Unión, de una manera inequívoca, especialmente en círculos gubernamentales y agrupaciones internacionales;
- (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.

19. 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.

20. 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 sus constituyentes: 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.

21. El Plan Estratégico adoptado en el XIX Período de Sesiones de la Asamblea General de la UICN responde al análisis precedente y en él se indican seis direcciones generales:

- (a) reformulación de la misión, las metas y los objetivos de la UICN;
- (b) fortalecimiento de los constituyentes de la UICN;
- (c) 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;
- (d) descentralización del desarrollo y la ejecución del programa de la UICN, aumentando la participación de los miembros en ambas etapas del proceso;
- (e) aumento de la eficiencia en materia de gobierno, estructuras y procesos de la UICN;

(f) refuerzo y ampliación de la base financiera de la UICN.

22. A través de la Auditoría Orgánica y el Simposio sobre el Futuro de la UICN, realizados al inaugurar la nueva sede, se identificaron los puntos fuertes y los puntos débiles de la Unión, tal como se indica en el Recuadro 1.

Proceso continuo de Planificación Estratégica

23. 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 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 en el proceso la UICN pase a ser una organización más eficaz en relación con el coste de sus actividades. El Proyecto de Programa Trienal, también adoptado y sujeto a revisión a la luz de los debates entablados en la Asamblea General, constituye una parte de ese Plan Operacional, pero ahora habrá que elaborar una serie más completa de documentos.

24. En el próximo trienio se iniciará otro ciclo de planificación estratégica, esta vez con una participación más directa de los miembros a través de los mecanismos consultivos regionales que establece el Plan. Se someterá a la consideración del XX Período de Sesiones de la Asamblea General un plan revisado, que comprenderá el trienio 1997-1999.

Recuadro 1: Puntos fuertes y puntos débiles de la UICN

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

La Estrategia de la UICN - Unión Mundial para la Naturaleza

La estructura de la Estrategia

1. 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 definición de las políticas que aplicará la Unión. En la Sección última figura 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).

2. Las características clave de la Estrategia son:

(a) redefine la misión de la Unión de la siguiente manera:

"La Misión de la UICN - Unión Mundial para la Naturaleza, es influenciar, alentar y ayudar a las sociedades de todo el mundo a conservar la integridad y la diversidad de la naturaleza y asegurar que cualquier utilización de los recursos naturales se haga de manera equitativa y ecológicamente sostenible."

(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 funcionamiento más eficaz de las redes 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 cargos electivos, 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.

La Misión de la Unión

Análisis

3. El ejercicio de planificación estratégica se basa en el principio de que una organización debe estar dirigida por su misión.

4. Los Estatutos originales no contienen ninguna definición de 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.

5. En un sentido real, esta definición constituye una definición de la 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 definición sólo se acordó oficialmente en el XVIII Período de Sesiones de la Asamblea General, celebrado en Perth, Australia, en 1990. La definición de la Misión adoptada en esa ocasión era la siguiente:

"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."

6. Las funciones operativas de esta 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).

7. El presente Plan Estratégico se preparó siguiendo 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 Misión, para garantizar que se ajusta realmente a un órgano como la UICN y que se puede utilizar para guiar su desarrollo.

8. 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 reforzar la capacidad de sus diferentes miembros y asociados para alcanzar sus objetivos, promover la excelencia y, al agrupar a los miembros en torno a un esfuerzo común, hacer escuchar una voz más firme y autorizada en favor de la conservación, de la que éstos tendrían separadamente.

9. La UICN es una asociación de miembros diversos. 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.

10. De igual modo, aunque ninguna organización puede, por sí sola, salvaguardar la integridad y diversidad del mundo natural, ni garantizar que toda utilización de los recursos naturales por parte del hombre sea equitativa y ecológicamente sostenible, la UICN puede contribuir al logro de estas metas de la civilización humana.

Cuestión estratégica

11. La cuestión esencial 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

12. Es evidente que la UICN necesita:

- (a) una definición de su 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.

Conclusión

13. La definición de la Misión ahora será la siguiente:

"La Misión de la UICN - Unión Mundial para la Naturaleza, es influenciar, alentar y ayudar a las sociedades de todo el mundo a conservar la integridad y la diversidad de la naturaleza y asegurar que cualquier utilización de los recursos naturales se haga de manera equitativa y ecológicamente sostenible."

14. La UICN dará cumplimiento a su misión:

- aprovechando la valía de sus miembros, comisiones y demás componentes para establecer alianzas mundiales en defensa de la naturaleza;
- consolidando la capacidad institucional de sus miembros para conservar la diversidad biológica y proteger los procesos ecológicos que mantienen la vida a nivel local, regional y mundial;
- fomentando una mayor cooperación entre los miembros gubernamentales y no gubernamentales reforzando así el potencial humano de las organizaciones miembros y demás asociados;
- ofreciéndose como centro de debate de los problemas de conservación, incluidos sus aspectos científicos, educativos, legales, económicos, sociales y políticos, a escala mundial, regional y nacional, además de ayudar brindando los servicios adecuados;
- creando redes de expertos y sistemas de información que ayuden a sus miembros y demás componentes, especialmente a escala regional y nacional;
- divulgando informes autorizados sobre conservación, basados en las experiencias de sus miembros, Comisiones y Secretaría;
- cuando ello esté en consonancia con la Misión de la UICN, influyendo en las instituciones administrativas y jurídicas internacionales para tratar de conseguir que las poblaciones consigan el derecho a disfrutar de los beneficios proporcionados de forma sostenible por el medio ambiente;
- movilizandando las fuerzas que caracterizan a la Unión para influir en las políticas ambientales internacionales, incluyendo a las Naciones Unidas y sus organismos y programas especializados, y a las instituciones financieras internacionales;

ayudando a desarrollar los medios para debatir y resolver los problemas ambientales transfronterizos e internacionales;

interviniendo activamente en la preparación de Convenios internacionales relacionados con la conservación de la naturaleza y de los recursos naturales y así reforzar el papel dirigente de la Unión en cuestiones ambientales.

15. La UICN se compromete a mantener las más altas normas éticas y profesionales en la realización de su misión, e insta a sus miembros a asumir un compromiso similar.

Los constituyentes de la Unión

Análisis

16. El ejercicio de planificación estratégica se basó 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.

17. 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

Recuadro 1: Constituyentes de la UICN

	Constituyentes actuales	Constituyentes potenciales
Internos	<p>Miembros (Estados, organismos gubernamentales, organizaciones no gubernamentales internacionales y nacionales, afiliados)</p> <p>Miembros del Consejo</p> <p>Personal de la Secretaría</p> <p>Comisiones y sus miembros</p>	Nuevos sectores de miembros
Externos	<p>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</p> <p>Algunas secretarías de convenciones internacionales</p> <p>Organismos de financiación</p>	<p>Comisión sobre Desarrollo Sostenible y otros nuevos órganos internacionales</p> <p>Otras organizaciones intergubernamentales</p> <p>Secretarías de nuevos convenios internacionales</p> <p>Organos empresariales</p>

para advertir que la función de los miembros, en tanto que constituyentes esenciales, no se había desarrollado como debería. En el Recuadro 1 se enumeran los órganos principales de las cuatro categorías.

18. 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.

19. 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

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

Objetivos estratégicos

21. 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;
- (e) reforzar la capacidad de los diferentes miembros para contribuir a la conservación.

Conclusión

22. El Director General, con la orientación 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.

El Programa de la UICN

Análisis

23. 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.

24. 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.

25. 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.

26. La defensa eficaz de políticas y posiciones de 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.

27. 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

28. 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

29. Los objetivos estratégicos son:

- (a) formular un Programa que sienta una base técnica sólida para la acción destinada a conservar la integridad y la diversidad de la naturaleza, y para garantizar que toda utilización de los recursos naturales sea equitativa y ecológicamente sostenible;
- (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.

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

Conclusión

31. El Programa de la UICN debe integrar la labor de las Comisiones y de la Secretaría y abordar los siguientes temas principales:

- (a) el control y evaluación de la diversidad biológica existente, en qué condiciones se encuentra, describiendo las amenazas a que está expuesta para su conservación y el aumento de la capacidad para definir las prioridades de las medidas de conservación;
- (b) conocer el funcionamiento de las especies y los ecosistemas, qué medidas de conservación habrían de aplicarse para su mantenimiento y cómo puede lograrse que cualquier utilización sostenible de los recursos biológicos silvestres beneficie al ser humano;

- (c) desarrollar y comprobar métodos de conservación y de gestión que se adapten a las especies y a los ecosistemas;
- (d) describir, analizar y explicar la influencia que el comportamiento humano, los métodos de valoración y de estudio, la política social, los planes de desarrollo y las actividades económicas, tienen sobre las citadas funciones y medidas;
- (e) comprender la forma en que estas relaciones pueden afectar a la conservación, a la utilización y al acceso equitativo a los recursos naturales;
- (f) hacer un estudio de las políticas, cambios de conducta, gestión, organización social, marco jurídico y acuerdos internacionales que sería preciso alcanzar para lograr formas sostenibles de desarrollo que tengan presentes estas relaciones;
- (g) cuando se produzcan impactos negativos, determinar las modificaciones que es preciso realizar y los mecanismos (procedimientos, políticas, métodos, medios) más eficaces para compensarlos o corregirlos;
- (h) impulsar la formación y la educación permanente de conservacionistas a todos los niveles, y estimularlos para que se comprometan con las comunidades locales de todo el mundo en el desarrollo de modos sostenibles de vida;
- (i) difundir el trabajo de la Unión y defender sus políticas acordadas, directamente y a través de los medios de comunicación y de difusión, para ejercer una influencia en la sociedad de acuerdo con la definición de su misión.

32. El Plan Operacional que han de preparar el Director General y la Secretaría debe garantizar que el Programa esté equilibrado en cuanto a su distribución temática y geográfica, sea preparado y aplicado en asociación con los miembros de la UICN y otros constituyentes, y prevea un mecanismo para supervisar y evaluar los progresos logrados por la Unión en lo tocante a la ejecución del programa, así como por los gobiernos, instituciones intergubernamentales y organizaciones no gubernamentales, en cumplimiento de sus correspondientes programas tendientes a la conservación.

33. En el desempeño de la función precursora de la Unión, y aplicando los procedimientos descritos en la Estrategia, el Consejo y el Director General deben

observar las decisiones de la Asamblea General, y guiarse por las conclusiones de los programas técnicos y la competencia de las Comisiones y la Secretaría.

La regionalización y descentralización de la UICN

Análisis

34. 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 regionales y subregionales de miembros. 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.

35. En la UICN se ha tendido a utilizar los términos "regionalización" y "descentralización" de forma incoherente o intercambiable. Para favorecer la claridad, éstos se deben definir como sigue:

Descentralización es el proceso de delegación de responsabilidad y autoridad para la ejecución de los programas de la UICN en las Oficinas Regionales y Nacionales de la Secretaría;

Regionalización es el proceso de reestructuración del programa y prestación de apoyo a los miembros sobre una base regional, teniendo en cuenta la heterogeneidad regional, social y natural y apuntando a satisfacer las necesidades de los miembros en el terreno.

36. 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 descentralizada. 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 los Períodos de Sesiones XVIII y XIX de la Asamblea General, y es el principal medio mediante el cual la Unión puede funcionar en un marco regional.

37. Este proceso debe continuar. La descentralización de la Secretaría y de las Comisiones es indispensable para estrechar los vínculos con los miembros y los asociados en el terreno. Pero este proceso debe evolucionar de manera considerada, teniendo 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.

38. La finalidad de la regionalización 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.

39. 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, garantizando que toda utilización de los recursos naturales sea ecológicamente sostenible;
- (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 las cuestiones de conservación esenciales en las regiones, como base para la elaboración de programas;
- (d) intensificar la participación de los miembros y las comunidades y organizaciones e instituciones asociadas en la adopción de decisiones y en la ejecución del Programa.

40. 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. Es probable que en el futuro los Comités Nacionales desempeñen una función particularmente importante. Los modelos actuales y los procedimientos operacionales de esos comités varían ampliamente, y en el Plan Operacional se deben abordar los mecanismos encaminados a promoverlos y prestarles apoyo.

41. El proceso actual tiene carácter transitivo. 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.

42. 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. En su XIX Período de Sesiones, la Asamblea General acordó que es preciso realizar un análisis completo de las unidades regionales que se utilizan en la UICN, y este será un componente de la revisión de los Estatutos que se llevará a cabo en 1994-1996.

Cuestiones estratégicas

43. Es preciso abordar tres cuestiones estratégicas:

- (a) hay que aumentar la participación de los miembros en la identificación de las cuestiones esenciales que se han de abordar 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

44. 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

45. El Consejo, asesorado por el Director General y previa consulta a los miembros, realizará un análisis

crítico de las relaciones nacionales y de las oficinas regionales de la UICN, y propondrá los cambios que considere necesarios, incluidos los de los Estatutos al XX Período de Sesiones de la Asamblea General, prestando particular atención a:

- (a) la creación de un sistema regional que tenga en cuenta las características políticas, sociales y económicas de los diferentes países de cada región, y que logre una representación equilibrada en el número de Consejeros;
- (b) la posibilidad de una definición estatutaria de la función de los Comités Nacionales de la UICN;
- (c) otras cuestiones enumeradas en la Resolución 19.5 del XIX Período de Sesiones de la Asamblea General relacionadas con la revisión de los estatutos.

46. El Consejo, asesorado por el Director General y previa consulta a los miembros, realizará asimismo un análisis crítico del proceso de descentralización de la Secretaría y las Comisiones, para garantizar que esa estructura sirva a los miembros y asociados lo mejor posible, y formulará propuestas para su consideración en el XX Período de Sesiones de la Asamblea General.

El gobierno de la Unión

47. 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 cargos electivos y los Consejeros Regionales.

48. 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.

La función y composición de los Miembros

Análisis

49. En los últimos años el número de miembros de la UICN ha aumentado rápidamente y 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 algunas organizaciones de base activas 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.

50. 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.

51. 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.

52. 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

53. ¿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

54. 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

55. La UICN tomará todas las medidas necesarias para ampliar y consolidar el número de sus miembros, especialmente en lo que se refiere a las ONG de los países en desarrollo, mediante:

- (a) la revisión de los criterios seguidos para la admisión de nuevos miembros, con el fin de tener en cuenta las repercusiones de los problemas y objetivos de la conservación sobre el desarrollo, y conservar así la cohesión y los fines de la Unión, consiguiendo un alto grado de compatibilidad entre la misión de la UICN y los objetivos de los diferentes miembros;
- (b) el estudio de procedimientos y medios alternativos para el pago de las cuotas por los miembros de los países más desfavorecidos económicamente.

56. Se elaborará un Plan Operacional destinado a ampliar la composición de los miembros.

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

Análisis

57. 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.

58. 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 de la Naturaleza", 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.

59. 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.

60. 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.

61. 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

62. ¿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

63. 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

64. La Asamblea General pasará a llamarse "Congreso Mundial para la Conservación de la Naturaleza" y seguirá siendo un centro de debate de los problemas mundiales de conservación y una excelente ocasión para intercambiar información y experiencias, y para unificar las opiniones de los miembros de la Unión.

65. El programa del Congreso incluirá una sección independiente para tratar asuntos de gobierno, reservada a los miembros y limitada en cuanto al número de delegados.

66. Se celebrarán Foros Regionales de los miembros, al menos una vez entre cada sesión de la Asamblea General, en cada región o subregión, para que los

miembros se responsabilicen más directamente de la preparación de los programas y estrategias de la Unión, del trabajo en equipo y del intercambio de experiencias, así como de la organización de acciones conjuntas y del desarrollo de actividades.

67. Entre las sesiones de la Asamblea General, el Consejo seguirá siendo el principal órgano de gobierno central y se reunirá al menos dos veces al año. Se mantendrá en funciones a la Mesa Directiva para casos de urgente necesidad.

68. Se aumentará la responsabilidad del Consejo ante los miembros a través de mejores procedimientos de información.

69. El Consejo reforzará los servicios centrales de la Unión para el estudio de temas de tipo científico y relacionados con los programas, creando una Junta Consultiva adecuada que actúe como organismo de asesoramiento científico y técnico de la Unión. Además de los Presidentes de las Comisiones y demás Consejeros de pleno derecho, el Director General y los representantes del CIUC, el PNUMA, la UNESCO y el WWF, serían ser miembros del Comité sin derecho a voto, el cual tendrá la posibilidad de invitar a otros especialistas a intervenir en aquellos aspectos relacionados con su trabajo.

Las Comisiones

Análisis

70. 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.

71. 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 la participación de sus Presidentes en el Consejo.

72. Las Comisiones son únicas en el sentido de que están reconocidas en los Estatutos (Artículo VIII) y son

establecidas por la Asamblea General, atendiendo a propuestas del Consejo. Los Presidentes de las Comisiones son elegidos por la Asamblea General, a la cual presentan sus informes. 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.

73. La Asamblea General también ha acordado 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 un grupo definido 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.

74. 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 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. En su XIX Período de Sesiones, la Asamblea General hizo suyas estas conclusiones, y están aceptadas como base para la planificación estratégica.

Cuestiones estratégicas

75. Las cuestiones estratégicas son:

- (a) ¿Cómo se podrían reforzar las Comisiones, como mecanismos que proporcionan las ventajas antes mencionadas, 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 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

76. 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 (por ejemplo, forjando vínculos más firmes entre éstas y los Comités Nacionales, y los miembros a nivel nacional);
- (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.

Conclusiones

77. Con el fin de facilitar el trabajo de las Comisiones de la UICN, como elementos fundamentales de la Unión:

- (a) el Consejo, previa consulta a los miembros, a las Comisiones y al Director General, definirá para cada Comisión una función relacionada con la misión de la Unión, y acorde con los objetivos establecidos por el Congreso Mundial para la Conservación de la Naturaleza;
- (b) el Consejo, previa consulta al Director General, establecerá procedimientos para lograr una mayor integración de la planificación estratégica y de las

demás actividades de las Comisiones en el Programa de la UICN, un apoyo más activo de las Comisiones a las actividades de los miembros en sus regiones y subregiones, y una mayor intervención de las Comisiones en el Programa de Elaboración de Políticas, cuya administración se realiza desde la Sede de la UICN;

- (c) el Director General asegurará que la Secretaría apoye directamente a las Comisiones en su trabajo, que como mínimo se asignen dos funcionarios para trabajar exclusivamente con cada una de las Comisiones, y que además se estudie la posibilidad de proporcionar una ayuda suplementaria a los Presidentes de las Comisiones y, cuando sea necesario, a los Presidentes adjuntos y a los Vicepresidentes de las mismas;
- (d) Los Presidentes de las Comisiones seguirán siendo elegidos por los miembros en la sesión de gobierno de las Asambleas Generales, entre las candidaturas presentadas por el Consejo, y seguirán siendo miembros del Consejo de pleno derecho;
- (e) en el proceso permanente de planificación estratégica se someterá a revisión el número, funciones y cometido de las Comisiones;
- (f) se realizarán revisiones periódicas de las Comisiones, y se determinarán los recursos necesarios para su eficaz funcionamiento.

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

Análisis

78. 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

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

Objetivo estratégico

80. 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.

Conclusiones

81. El Presidente, los Vicepresidentes, y los Consejeros tendrán como primera obligación el cumplimiento de la Misión de la UICN.

82. Sus funciones serán:

(a) Presidente

- (i) presidir la Asamblea General, el Consejo y la Mesa Directiva;
- (ii) convocar las reuniones del Consejo, cuando lo estime necesario o cuando así lo solicite por lo menos una tercera parte de sus miembros;
- (iii) convocar las reuniones de la Mesa Directiva;
- (iv) representar a la Unión al más alto nivel, tanto a escala internacional como nacional;
- (v) encargarse de cualquier otro cometido que le atribuya la Asamblea General o, en su nombre, el Consejo.

(b) Vicepresidentes

- (i) colaborar con el Presidente en el cumplimiento de sus funciones, especialmente en la región a la que representa el Vicepresidente;
- (ii) cuando delegue el Presidente o a falta de esta delegación si ha sido designado para ello, presidir las sesiones de la Asamblea General, del Consejo o de la Mesa Directiva.

(c) Consejeros Elegidos por las Regiones

- (i) prestar servicios en el Consejo y si han sido nombrados para ello, en la Mesa Directiva a título personal;
- (ii) asesorar acerca de las candidaturas de posibles miembros procedentes de la región que representan;
- (iii) presidir los foros regionales y otras asambleas de los miembros de sus regiones, si procede;
- (iv) presidir los Consejos Consultivos Regionales, si procede;
- (v) consultar a los miembros sobre las cuestiones que se han de debatir en el Consejo y para presentarle a éste las opiniones emitidas;
- (vi) representar a su región en el Consejo;
- (vii) promover los intereses y la misión de la Unión en sus regiones;
- (viii) desempeñar cualquier otro trabajo o cometido que le sea encomendado ocasionalmente por el Consejo.

(d) Director General

No se propone ninguna modificación de las responsabilidades del Director General, tal como están definidas en el Artículo IX de los Estatutos (ver Anexo 1).

83. En la medida en que lo permitan los recursos disponibles, del presupuesto y las políticas aprobadas por la Asamblea General y el Consejo, el Director General apoyará el trabajo de los Consejeros, especialmente los de países en vías de desarrollo, para que su función como representantes de los miembros sea más eficaz. El presupuesto que se ha de asignar en cada caso se decidirá anualmente con el Director General.

84. El Plan Operacional incluirá un análisis adicional de la función de los Consejeros de las regiones, sus relaciones con los Foros Regionales, los Comités Nacionales y los miembros, de forma colectiva e individual, sus responsabilidades y los procedimientos para su elección (cuestión que también abordará el grupo designado por el Consejo para revisar los Estatutos).

La generación de ingresos

Análisis

85. Durante el último decenio el presupuesto de la UICN aumentó rápidamente, para pasar de 9 millones de francos suizos en 1983 a 55 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 operacionales 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.

86. 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 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.

87. 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

88. 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

89. 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.

Conclusiones

90. El Director General preparará y tras su aprobación por el Consejo aplicará, un Plan de Generación de Ingresos, como parte del Plan Operacional destinado a llevar a la práctica esta Estrategia.

Continuación del proceso de Planificación Estratégica

91. El proceso de Planificación Estratégica proseguirá durante el trienio 1994-1996, bajo el mando del Director General y las directrices del Consejo. La próxima etapa del proceso debe planificarse de forma que los miembros puedan aportar información utilizable y exponga de forma explícita los rendimientos, las responsabilidades, los calendarios y las repercusiones financieras.

92. El Director General informará al XX Período de Sesiones de la Asamblea General sobre las medidas adoptadas para cumplir y desarrollar el Plan Estratégico, y para ofrecer una versión actualizada que permita programar el desarrollo permanente de la Unión en el trienio 1997-1999.

Directrices Operacionales para dar Efecto a la Estrategia de la UICN

93. La próxima etapa del proceso de planificación estratégica será la preparación, aprobación por el Consejo y ejecución de una serie de actividades concretas. A continuación figuran directrices para la realización de dichas actividades.

Promoción de la Misión

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

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

- (a) **el Congreso Mundial para la Conservación de la Naturaleza:** tras adoptar la Misión, debe evaluar concienzudamente, en sus futuros periodos de sesiones, las propuestas de nuevas políticas, programas, mandatos para las Comisiones, resoluciones y recomendaciones, tomando como referencia la Misión, y velar por que estén realmente encaminadas hacia su cumplimiento;
- (b) **el Consejo:** debe utilizar de manera similar la Misión como una guía para la elaboración de políticas y programas y la adopción de medidas;
- (c) **las Comisiones y otras redes:** deben dar cumplimiento a la Misión, aprovechando la capacidad de los expertos voluntarios para analizar los problemas de conservación que se ponga de relieve y discernir y transmitir posibles soluciones;
- (d) **el Director General y la Secretaría:** deben utilizar la Misión como una guía al formular las propuestas sobre políticas y programas que se someterán a la consideración del Congreso Mundial para la Conservación de la Naturaleza y del 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:** deben tener en cuenta la 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.

96. En su XIX Período de Sesiones, la Asamblea General pidió al Consejo que creara un Comité para que efectuara un análisis completo y la correspondiente revisión de los Estatutos de la UICN, así como del Reglamento Interno de la Asamblea General. El Comité formulará propuestas encaminadas a incorporar en los Estatutos de la Unión la Misión adoptada en el XIX Período de Sesiones de la Asamblea General.

Desarrollo de los constituyentes

97. 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, pero con la orientación del Consejo y en consulta con los miembros, a efectos de:

- (a) determinar por qué los miembros actuales pertenecen a la UICN, los beneficios que tratan de obtener, y cómo se pueden potenciar las ventajas que les supone el hecho de ser miembros;
- (b) garantizar que los miembros se establezcan como constituyentes efectivos, y estén integrados en la elaboración y aplicación de las políticas y programas de la Unión;
- (c) realzar la capacidad de los diferentes miembros, y especialmente de las ONG, para contribuir a la conservación a nivel nacional, regional y mundial;
- (d) 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;

- (e) aumentar el apoyo ofrecido a los miembros, especialmente a los de los países en desarrollo, para que su pertenencia a la UICN les represente beneficios apreciables, más allá del hecho de formar parte de una alianza mundial. En particular, el Programa de la Unión debe satisfacer sus necesidades y prioridades y es preciso que, en la medida de lo posible, se les ayude a obtener el apoyo técnico y financiero que necesitan para sus actividades;
- (f) establecer o afianzar vínculos eficaces con los diferentes sectores de constituyentes 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 pueden ser las redes regionales y nacionales en las que participan los miembros de la UICN, y especialmente los Comités Nacionales;
- (g) reforzar y apoyar a las Comisiones y a otras redes de voluntarios, en tanto que constituyentes esenciales de la Unión;
- (h) 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);
- (i) cooperar con los Convenios internacionales sobre conservación y prestar asesoramiento acerca de su aplicación (Ramsar, CITES, Patrimonio Mundial y Bonn).

98. 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 más adelante los párrafos 110-113, Aumento del número de miembros);
- (b) establecer vínculos adecuados con los representantes del sector empresarial que hayan demostrado su compromiso con modos de vida sostenible;

- (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.

99. Todas las acciones antes descritas se realizarán como parte de los procesos administrativos habituales de la Unión. El reforzamiento de los constituyentes 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.

Elaboración y aplicación del Programa

100. 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 al Congreso Mundial para la Conservación de la Naturaleza 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 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 el Congreso Mundial para la Conservación de la Naturaleza, 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.

101. 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 el Comité sobre Ciencia y Programa.

102. 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 que emprenda la UICN a través de sus miembros y asociados. 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 del Comité sobre Ciencia y Programa. 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. En este contexto, hay que tomar en consideración las pautas de consumo. 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.

103. 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.

104. 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.

105. El Director General y los miembros de la Secretaría debidamente autorizados, seguirán formulando declaraciones y publicando documentos sobre la posición oficial de la UICN, en los cuales se explique la política establecida de la UICN. Se debe alentar a los propios miembros a hablar en nombre de la UICN, defendiendo las políticas adoptadas por el Congreso Mundial para la Conservación de la Naturaleza. 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 observó anteriormente, 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) se consulte a los miembros, especialmente a los que asumen una posición activa como precursores de determinadas cuestiones, acerca del contenido de las declaraciones de política, y que éstos participen en la formulación de dichas políticas;

(f) las declaraciones se comuniquen a todos los miembros, con fines prácticos y de referencia, según proceda.

106. Las resoluciones y recomendaciones del Congreso Mundial para la Conservación de la Naturaleza identificarán una serie de cuestiones de interés para los miembros de la UICN, y definirán el enfoque que la colectividad de miembros desean que adopten el Consejo, el Director General, la Secretaría y los propios miembros. Otras declaraciones sobre política general (como la *Estrategia Mundial para la Conservación y Cuidar la Tierra*) proporcionarán 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 del Congreso Mundial para la Conservación de la Naturaleza y consultará al Consejo y especialmente 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.

107. El desarrollo de las acciones enumeradas más arriba será un proceso continuo. El Programa Trienal 1994-1996 adoptado en el XIX Período de Sesiones de la Asamblea General es el punto de partida para la próxima etapa del proceso de elaboración de programas. 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. El Director General debería facilitar este proceso haciendo una compilación de todas las declaraciones de política del Congreso Mundial para la Conservación de la Naturaleza que pudieren servir de base para las actividades de promoción.

Regionalización y descentralización continuas

108. Actualmente el proceso de regionalización y descentralización está establecido como política operacional de la UICN, y hay que llevarlo adelante. Pero este proceso debe seguir su curso de manera considerada y progresiva. 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. Se desplegarán esfuerzos para determinar las capacidades concretas de las organizaciones miembros que se puedan aprovechar para avanzar el cumplimiento de la misión de la UICN. 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 vínculos con órganos que, aunque no pretendan pasar a ser miembros de la UICN, se verían beneficiados si estuvieran conectados a los Foros Regionales y los Comités Nacionales, así como a 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 consolidación de las oficinas existentes antes de crear nuevas oficinas, mientras que en algunos países el apoyo a los Comités Nacionales puede ser una alternativa rentable, en vez de establecer una oficina de la Secretaría. Las oficinas Regionales y Nacionales llevarán a cabo las tareas que se describen en el Recuadro 2, y tratarán en particular de apoyar las actividades de los miembros en favor de la conservación;
- (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 2;

- (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.

109. La regionalización 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 introducirá estos cambios en el curso normal de la evolución de los trabajos de la Secretaría.

Aumento del número de miembros

110. 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*.

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

- (a) debe participar en actividades que estén en consonancia con la misión de la UICN;
- (b) sus principales actividades deben ser compatibles con la conservación de la naturaleza y los recursos naturales, y si está interesada en la utilización consuntiva de la vida silvestre, debe hacer hincapié en la necesidad de que esa utilización tenga lugar de una manera ecológicamente sostenible;
- (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.

112. 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".

113. Las medidas que anteceden se adoptarán progresivamente, en el curso de los procesos habituales de administración. No obstante, el grupo creado por el Consejo para revisar los Estatutos tendrá que reconsiderar el párrafo 9 del Artículo II y proponer cambios al mismo, al igual que las reglamentaciones conexas a efectos de dar precisiones sobre los requisitos (y la base de la formulación de objeciones) de las candidaturas a miembro.

Fortalecimiento del gobierno de la UICN

114. El Congreso Mundial para la Conservación de la Naturaleza estará abierto 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.

115. La sesión del Congreso que se dedique a asuntos relacionados con el gobierno de la UICN estará abierta únicamente a los representantes de miembros de la UICN que estén en regla, testimonio de lo cual dará el Comité de Credenciales. En la versión revisada de los Estatutos y el Reglamento Interno del Congreso se especificará el número máximo de delegados que puede traer un miembro a esta sesión. La sesión sobre asuntos internos no durará más de tres días, en el curso de los cuales:

- (a) se elegirá al Presidente y al Tesorero de la UICN, a los Consejeros Regionales y a los Presidentes de las Comisiones;
- (b) se adoptará el Programa Trienal y el presupuesto de la Unión;
- (c) se fijarán las contribuciones de los miembros;
- (d) se adoptarán declaraciones de la política de la Unión sobre importantes cuestiones relativas a la conservación, especialmente las propuestas por los Foros Regionales;
- (e) se aprobarán Resoluciones y Recomendaciones sobre cuestiones fundamentales de interés para los miembros en su conjunto;
- (f) se examinarán y adoptarán las enmiendas a los Estatutos que proponga el Consejo;
- (g) se considerarán las mociones tendientes a la suspensión o supresión de la calidad de miembro.

116. Los Foros Regionales de miembros se estructurarán de forma tal que reflejen las circunstancias de cada región o subregión. El grupo designado por el Consejo para considerar la revisión de los Estatutos prestará especial atención a las unidades regionales de la UICN, y tratará de redefinirlas sobre la base de las realidades geopolíticas, culturales y ecológicas; ello, a su vez, potenciará la eficacia de los Foros Regionales. Estos Foros estarán presididos por el o los Consejeros Regionales interesados, según proceda. Cada uno de los Foros Regionales o Subregionales:

- (a) entablará debates y prestará asesoramiento sobre la misión de la Unión y la preparación de sus programas y estrategias para esa región;
- (b) tratará de determinar el mecanismo más adecuado para vincular a los miembros de la región en las correspondientes redes;

- (c) intercambiará experiencias y determinará cuáles son las actividades prioritarias;
- (d) considerará la realización de actividades conjuntas, para respetar las prioridades de los miembros y promover el cumplimiento de la misión de la Unión;
- (e) llegará a un acuerdo sobre las políticas que se han de aplicar a través del Congreso Mundial para la Conservación de la Naturaleza, el Consejo, el Comité sobre Ciencia y Programa del Consejo, y las Comisiones;
- (f) 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;
- (g) considerará las nominaciones de los Consejeros Regionales y para otros cargos electivos de la Unión.

117. La finalidad básica de los Foros sería la de complementar al Congreso Mundial para la Conservación de la Naturaleza 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 nacionales o regionales o representantes 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 la región.

118. El Grupo establecido por el Consejo para considerar la revisión de los Estatutos y el Reglamento Interno del Congreso Mundial para la Conservación de la Naturaleza debería examinar, entre otras cosas, cómo se podría limitar el número de resoluciones y recomendaciones que se presenten al Congreso, y hacer que su contenido guarde relación con la misión legítima de la Unión, sin poner en peligro el derecho de los miembros a proponer mociones sobre cuestiones que les interesan. Entre las cuestiones que se han de considerar figuran las siguientes:

- (a) si las mociones sobre cuestiones de conservación cuya aplicación sea de alcance regional o nacional deben ser consideradas por Foros Regionales o patrocinadas por más de un miembro;
- (b) cómo se podrían formular las mociones de alcance nacional y regional, por ejemplo a través de los

Comités Nacionales, para comprobar su exactitud fáctica;

- (c) qué reglas se han de establecer, en caso necesario, respecto de la admisibilidad de las mociones que traten de asuntos de interés político internacional y nacional;
- (d) hasta qué punto la UICN debe aceptar mociones que no estén básicamente relacionadas con la conservación de la integridad y la diversidad de la naturaleza o tiendan a garantizar que toda utilización de los recursos naturales sea equitativa y ecológicamente sostenible.

119. Se alentará asimismo la creación de Comités Nacionales, en tanto que focos para los miembros en determinados países y foros para considerar las prioridades en materia de políticas y programas, a reserva de que estén en consonancia con las directrices establecidas por el Consejo y cumplan en particular con las siguientes condiciones:

- (a) se adhieran explícitamente a la misión y las políticas de la UICN;
- (b) estén abiertos a todos los miembros de la UICN en el país de que se trate;
- (c) cuenten con la participación de los correspondientes Consejeros y miembros de Comisiones;
- (d) entablen un diálogo estrecho con las Oficinas Regionales y Nacionales de la Secretaría, e inviten a un miembro pertinente de la Secretaría a asistir a todas las reuniones, en calidad de representante del Director General.

120. Entre los períodos de sesiones del Congreso Mundial para la Conservación de la Naturaleza, 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 el Congreso;
- (c) aprobar el programa y presupuesto anual de la Unión, sobre la base del asesoramiento del Director General y el Comité sobre Ciencia y Programa;
- (d) definir un mandato claro para cada Comisión, derivado de la misión de la Unión y en consonancia

con los objetivos fijados por el Congreso Mundial para la Conservación de la Naturaleza;

- (e) establecer procedimientos tendientes a integrar las actividades de planificación estratégica de las Comisiones y otro tipo de actividades en el programa de la UICN, conseguir un apoyo más activo de las Comisiones para las actividades de los miembros en sus regiones y subregiones, y hacer que las Comisiones participen más estrechamente en el programa de elaboración de políticas cuya gestión se efectúa desde la sede de la Unión;
- (f) velar por que todas las Comisiones sean objeto de una revisión independiente al fin de cada trienio, y que se efectúe un análisis en profundidad de la función, la estructura y el mandato de todas las Comisiones cada seis años y que los resultados de dicho análisis se transmitan a la sesión del Congreso Mundial para la Conservación de la Naturaleza dedicada a asuntos del gobierno de la UICN;
- (g) tomar decisiones sobre asuntos respecto de los cuales la UICN ha de formular declaraciones de política, y adoptar esas declaraciones;
- (h) admitir nuevos miembros;
- (i) nombrar al Director General y examinar anualmente los resultados de su labor;
- (j) considerar la necesidad de introducir cambios en los Estatutos, y adoptar las modificaciones del Reglamento;
- (k) realizar los preparativos para los períodos de sesiones del Congreso Mundial para la Conservación de la Naturaleza, incluidas las nominaciones de candidatos al cargo de Presidente, Tesorero o Presidente de Comisión, para presentarlas a la sesión del Congreso encargada de asuntos del gobierno de la UICN.

121. El Consejo se reunirá al menos dos veces por año. Con miras a reforzar su responsabilidad ante los miembros:

- (a) se comunicará a todos los miembros a través del Boletín/Interact u otros medios adecuados, las fechas elegidas para las reuniones del Consejo y los principales puntos del orden del día que se abordarán;
- (b) se incluirán en una de las anteriores publicaciones los informes resumidos de las reuniones del Consejo;

- (c) todo miembro podrá, a través de un Consejero Regional, presentar una propuesta para que el Consejo considere un tema, y podrá fundamentar su propuesta por escrito. Se proporcionarán al miembro en cuestión las partes de las actas en las cuales se haya examinado ese tema.

122. De conformidad con los estatutos, el Consejo nombrará a los integrantes de la Mesa Directiva, y el Comité encargado de considerar la revisión de los Estatutos propondrá un nuevo mandato y unos nuevos términos de referencia para la Mesa Directiva.

123. El Comité sobre Ciencia y Programa 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 los Comités Nacionales y 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, propuestos 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.

Apoyo a las Comisiones

124. Los elementos del programa integrado que se han de abordar a través de las Comisiones (y otras redes) se formularán mediante el proceso consultivo descrito anteriormente. Los Comités de Dirección de las Comisiones, los Grupos de Especialistas y los miembros asumirán 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.

125. Los Presidentes de las Comisiones serán elegidos en la sesión del Congreso Mundial para la Conservación de la Naturaleza dedicada a cuestiones de gobierno, en la cual también se aprobará el mandato de cada una de las Comisiones. El Consejo seguirá designando a los Presidentes Adjuntos de cada Comisión y aprobando las nominaciones de los Vicepresidentes y miembros de los Comités de Dirección. Los Presidentes y los Comités de Dirección establecerán los mecanismos para el nombramiento de los Presidentes de los Grupos de Especialistas y Grupos de Trabajo, así como para el nombramiento (o reconfirmación del nombramiento) de los diferentes miembros de las Comisiones.

126. 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.

127. Las Comisiones también participarán, según proceda, en la formulación de las declaraciones de política y de posición de la UICN.

128. Los Presidentes de las Comisiones debatirán anualmente con el Director General sus necesidades en materia de apoyo financiero, administrativo y en materia de comunicaciones, así como sobre las provisiones que se han de efectuar en el presupuesto. Las propuestas resultantes se someterán a la consideración del Consejo para que éste manifieste su acuerdo. El Consejo tiene la responsabilidad de velar por que se proporcione a las Comisiones los recursos mínimos que necesitan para funcionar con eficacia.

129. El Director General se asegurará de que la Secretaría apoya activamente la labor de las Comisiones, y de que se designa como mínimo a dos miembros de la Secretaría para que trabajen a tiempo completo en cada Comisión. El Director General y el Presidente de la Comisión interesada acordarán el plan de trabajo de esos miembros de personal. El Director General considerará asimismo la posibilidad de suministrar apoyo adicional a los Presidentes de las Comisiones y, según proceda, a los Presidentes Adjuntos y Vicepresidentes. Las oficinas regionales (y nacionales) de la Secretaría harán llegar el apoyo proporcionado desde la sede a sus correspondientes áreas geográficas.

130. Se intensificarán los esfuerzos para aumentar la diversidad regional de los miembros de las Comisiones y reflejar la realidad de las regiones al planificar y llevar a cabo las actividades de las mismas. En este proceso, las propias Comisiones asumirán la función directriz. Se entablarán consultas con los miembros, especialmente a través de los Comités Nacionales allí donde éstos existan, en relación con las personas de las regiones cuyo ingreso como miembro de las Comisiones se debería considerar. Las Comisiones adoptarán una subestructura regional, cuando proceda y resulte viable, y se invitará a los miembros de las Comisiones en una región a asistir a foros y reuniones regionales en calidad de observadores.

131. Los Presidentes de las Comisiones, en consulta con los miembros y el Comité de Miembros y Nominaciones del Consejo, se encargarán de identificar candidatos para que los sucedan en sus cargos. Las principales calificaciones requeridas seguirán siendo la excelencia profesional, el compromiso personal y una capacidad manifiesta para llevar a cabo las importantes tareas que entraña dicha función. El período de actividad en funciones de los Presidentes de las Comisiones coincidirá con el período comprendido entre dos períodos de sesiones del Congreso Mundial para la Conservación de la Naturaleza, y ningún Presidente permanecerá en funciones durante más de dos mandatos sucesivos.

132. El Consejo considerará cómo se pueden efectuar las revisiones de las Comisiones, encomendadas en las resoluciones del Congreso Mundial para la Conservación de la Naturaleza, de la forma más eficaz en relación con su coste. Se establecerán indicadores del rendimiento, haciendo hincapié en la eficacia de las Comisiones para llevar adelante la misión de la UICN.

Mejoramiento de la base financiera

133. 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 toda una serie de gobiernos no limitada a los que actualmente prestan apoyo a la Unión, 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 alentará a las fuentes de financiación actuales y potenciales a otorgar preferentemente sus fondos sin destino específico o como apoyo al programa;
- (d) se investigarán las posibilidades de obtener apoyo financiero de las categorías que actualmente no están representadas en la UICN (como el sector empresarial), pero sólo cuando ese tipo de asociación no ponga en peligro la independencia e integridad de la UICN;
- (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;
- (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;
- (i) se considerará la posibilidad de nombrar a personas distinguidas como "embajadores" de la UICN (esto podría ser una forma de redefinir el Patrocinio), entablando contactos y abriendo puertas al máximo nivel.

134. También se tomarán medidas para hacer frente al problema de las contribuciones de los miembros. El objetivo general será asegurarse de que los miembros pueden sufragar la contribución que les impone la UICN, y que no se excluye a los organismos gubernamentales y las ONG nacionales, especialmente de los países en desarrollo. Como medios específicos para atenuar las dificultades actuales:

- (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; las sumas liberadas en francos suizos se transferirán a los fondos sin destino específico;
- (b) se alentará también a los miembros a proporcionar facilidades, incluidas las instalaciones de oficina, y a financiar reuniones nacionales y regionales y otras actividades pertinentes como contribución en especie, a condición de que todas esas actividades cuenten con la aprobación previa del Director General. Este tipo de contribuciones en especie se podrá aceptar en lugar de las contribuciones inherentes a la calidad de miembro en el caso de los países más desfavorecidos desde el punto de vista económico;
- (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.

135. La cuestión de las contribuciones se abordará en el marco de la estrategia general encaminada a ampliar la composición de los miembros de la Unión. Cuanto mayores beneficios tangibles proporcione el hecho de ser miembro, mayor será el número de miembros que se esforzarán en seguir perteneciendo a la UICN. El análisis de la causa por la cual las organizaciones se incorporan a la Unión (y la abandonan) debería contribuir también a aclarar la cuestión de las contribuciones.

Conclusión: Plan Operacional

136. En el Plan Operacional, que será preparado por el Director General con la orientación del Consejo, se tendrán en cuenta todas las Conclusiones y Directrices que anteceden.

SPST

<p style="text-align: center;">La Secretaría en la Sede se centrará en:</p>	<p style="text-align: center;">La Secretaría en las Oficinas Regionales y Nacionales se centrará en:</p>
<ul style="list-style-type: none"> (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 el Congreso Mundial para la Conservación de la Naturaleza 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 al Congreso Mundial para la Conservación de la Naturaleza, 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. 	<ul style="list-style-type: none"> (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 2: Funciones respectivas de la Sede y las Oficinas Regionales