

PROPUESTA PARA DEBATE

Hacia un Plan Estratégico para el Programa Mediterráneo de la UICN

Febrero 2002

UICN Centro de Cooperación para el Mediterráneo



Índice

1 EL OBJETIVO DE ESTA PROPUESTA	1
2 ANÁLISIS DE SITUACIÓN – EL CONTEXTO MEDITERRÁNEO.....	1
2.1 VISION HISTÓRICA – UNA HISTORIA COMPARTIDA.....	1
2.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA POBLACIÓN Y DEL MEDIO AMBIENTE.....	2
3 ANÁLISIS DE LOS PARTICIPANTES – LOS PRINCIPALES ACTORES RELACIONADOS CON LA UICN EN EL MEDITERRÁNEO	5
4. SITUACIÓN Y VENTAJA COMPARATIVA DE LA UICN EN EL MEDITERRÁNEO	7
4.1 CÓMO DEFINIR LAS ACTIVIDADES MÁS INDICADAS PARA LA UICN EN EL MEDITERRÁNEO	8
4.2 VALORACIÓN DE CAPACIDAD.....	8
5 ESTRATEGIA A LARGO PLAZO	10
5.1 OBJETIVOS DEL PROGRAMA Y RESULTADOS.....	10
5.2. PRINCIPAL TEMÁTICA DEL PROGRAMA.....	11
5.3. ESTRATEGIAS PRINCIPALES DEL PROGRAMA	11
6.PLAN A MEDIO PLAZO (2002-2004)	12
7. LA GESTIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA	15
7.1 PLANTILLA DE LA OFICINA DEL PROGRAMA MEDITERRÁNEO DE LA UICN:.....	15
7.2 INTERACCIÓN ENTRE LOS PROGRAMAS MEDITERRÁNEOS Y LAS REGIONES ESTATUTARIAS DE LA UICN.....	16
7.3 CONSTITUCIÓN DE UNA JUNTA ASESORA	16
7.4 FINANCIACIÓN DURANTE LA FASE INICIAL.....	17
7.5 SEGUIMIENTO E INFORMES	17
7.6 VALORACIÓN	17
ANEXO 1	18
ANEXO 2 MIEMBROS MEDITERRÁNEOS DE LAS COMISIONES DE LA UICN 22	
ANEXO 3 UNA LISTA DE PREGUNTAS PARA LA VALORACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD	23

1 El Objetivo de esta Propuesta

La presente propuesta es un paso hacia un Plan Estratégico para el Programa Mediterráneo de la UICN que fue establecido en octubre de 2001. En ella se recogen los debates que se celebraron entre los miembros mediterráneos para identificar el papel y el ámbito específico de actuación de la UICN en la región¹, las propuestas presentadas por los socios y por el Secretariado general de la UICN en 1999, la reorientación del Programa global de la UICN en Amman 2000², y las directrices dadas por el Consejo y el Director General de la UICN en el año 2001. En el Anexo 1 aparece un resumen de las aportaciones proporcionando una base sobre la que se está desarrollando el programa.

El objetivo del presente documento es exponer la información y presentar un análisis que proporcione una clara exposición de principios, situación y ventaja comparativa para la UICN en la región mediterránea³, y que sentará las bases para el desarrollo de un Programa Mediterráneo de la UICN relevante y sostenible. Asimismo, se espera que este Plan Estratégico ayude a identificar aquellos ámbitos en los que la UICN pueda tener un impacto a largo plazo en el sentido de cómo plantear y resolver las cuestiones claves que afectan a la conservación y al uso sostenible de los recursos naturales. Por último, el documento comenzará a identificar las ventajas comparativas de la UICN en términos de optimizar las competencias que la UICN puede jugar en el Mediterráneo, con la finalidad de elaborar en la mayor medida posible un Programa relevante, específico y sostenible.

El presente documento para debate ha sido examinado dentro del Secretariado de la UICN, a través del grupo de trabajo del Mediterráneo, “*Mediterranean Task Force*” nombrado por el Director General. Seguidamente fue tratado en un encuentro al que acudieron los Presidentes de los Comités Nacionales Mediterráneos de la UICN y los Consejeros regionales de la misma. Igualmente, se ha compartido con los actuales y principales contribuidores financieros del programa (el Ministerio de Medio ambiente español y la Consejería de Medio Ambiente de Andalucía).

2 Análisis de Situación – el Contexto Mediterráneo

2.1 Visión histórica – una historia compartida

Se identifica una región mediterránea en base a su historia y cultura común, por su geografía y características ecológicas comunes y por la naturaleza cerrada del mar compartido. En este último punto es en el que se han basado las políticas y las acciones concertadas que se han llevado a cabo en la región en los últimos 30 años.

La peculiar geografía del Mediterráneo, donde una estrecha y productiva franja costera limita al sur y al este con el desierto, y al norte a menudo con cadenas montañosas, ha significado que durante miles de años las distintas civilizaciones hayan centrado su atención en este mar. Desde los navegantes fenicios, pasando por los romanos, moros, otomanos, y estados más pequeños, tales como Navarra, Venecia y Génova, todos han dejado su huella en la región, a menudo con grandes imperios regionales que han durado cientos de años. Más recientemente, países como Francia, Italia y España han ocupado países mediterráneos del sur y del este en diferentes épocas a finales del siglo XVIII o, posteriormente con la ruptura del imperio otomano alrededor de la Primera Guerra Mundial.

¹ Encuentro de más de 100 miembros de la UICN en Málaga en 1997

² Programa cuatrienal de la UICN 2001-2004

³ El alcance del programa cubrirá la **eco-región mediterránea**, es decir, todos los estados que bordean el Mar Mediterráneo, incluidas las islas, más Andorra, Jordania, Portugal, Palestina y Macedonia, los cuales se consideran mediterráneos desde el punto de vista cultural y ecológico.

Estos vínculos históricos han hecho posible el establecimiento de redes comerciales, intercambios importantes de poblaciones y el sentimiento de compartir la misma cultura que continúa hasta hoy. También han contribuido a que algunos países europeos tengan vínculos privilegiados con países del sur y del este del Mediterráneo a través de una lengua común y el sentimiento de poseer una historia común que todavía hoy tiene una gran influencia en las circulaciones y conexiones financieras. Los Balcanes están marcados por su asociación histórica con el primer bloque comunista, y la lógica geopolítica a menudo los ubica como un subconjunto de la Europa del Este, a pesar de que estos países todavía afirman su carácter mediterráneo.

En cuanto a los vínculos con Europa y la Unión Europea, la declaración de Barcelona de 1995 marcó un punto decisivo que comprometió a toda la UE a que implementara una “política de proximidad” de ayuda y asistencia para la región, proporcionando 9 mil millones de Euros en subvenciones y préstamos durante el periodo 1995-1999, bajo las directrices del programa MEDA, con un alcance mucho mayor del que hasta ahora habían podido proveer los estados ribereños europeos solos. Chipre y Eslovenia son candidatos para la actual ronda de acceso a la UE, y Turquía, y Malta quedan para la siguiente ronda. Los Estados del Norte de África también han desarrollado un grupo regional - *L'Union du Maghreb Arabe*, que incluye Mauritania.

2.2 Situación actual de la población y del medio ambiente

Es práctico empezar todo análisis viendo cuál es la situación actual de la población y del medio ambiente con una visión general de la situación de la población (es decir, aspectos sociales, económicos y culturales) y del medio ambiente de esta región.

Índice del bienestar de la población
<i>Medio</i>
Albania
Croacia
Egipto
Francia
Grecia
Israel
Italia
Macedonia
Portugal
Eslovenia
España
<i>Pobre</i>
Argelia
Bosnia
Jordania
Líbano
Libia
Marruecos
Siria
Túnez
Turquía
Yugoslavia

Este objetivo está bien cubierto por el Índice de Bienestar elaborado recientemente por Prescott-Allen (The Wellbeing of Nations-IDRC, 2001), que incluye y añade en un solo Índice una amplia gama de Indicadores de la población y del medioambiente.

El Índice del Bienestar se ha elaborado contando con 87 indicadores medioambientales, económicos y sociales. El Índice tiene una gama que va de 0 a 100, dividida en 5 partes: Mala (0-20), Pobre (21-40), Media (41-60), Razonable (61-80) y Buena (81-100). El Índice considera conjuntamente el bienestar de la población y del medioambiente, por tanto no es posible conseguir una buena puntuación global si no se tiene en todos los ámbitos. Como se puede observar en el Cuadro, todos los países mediterráneos se hallan dentro de las categorías media y pobre.

Aspectos de la población

El PIB por cápita de los países mediterráneos de la UE es doce veces mayor que el de sus homólogos del Norte de África, y el crecimiento de la población junto con el lento crecimiento de las economías hacen que la inmigración legal o ilegal a la UE sea una perspectiva atractiva para muchos, así como el proporcionar trabajos temporales, especialmente en el sector agrícola. Por eso, la política de la UE aspira claramente a crear un espacio comercial libre en la región para promover el intercambio y el crecimiento económico, aunque las opiniones divergentes que hay sobre la materia, sobre todo en el sector agrícola, hacen que se trate de un proceso desafiante.

Fuente: *The Wellbeing of Nations-IDRC, 2001.*

En general la idea principal que persigue la política de la UE es mejorar el crecimiento económico en toda la región (al mismo tiempo que se asegura un desarrollo sostenible) y fomentar los intercambios

de experiencia para que siga mejorando el entendimiento mutuo entre los países y las culturas de la región.

En los países de la cuenca mediterránea viven actualmente 427 millones de habitantes, y de ellos cerca de 250 millones viven a menos de 100 Km. de la costa mediterránea. La población de las naciones de la ribera norte aumentará de 192 millones en el año 2000 a 196 millones en el 2025; sin embargo, la población de las naciones del lado sur y del este aumentará de 235 millones a 327 millones en el mismo periodo. Además, los países mediterráneos son un destino vacacional internacional para casi 200 millones de personas al año, la mayoría de las cuales visitan la zona costera.

Aspectos medioambientales

El análisis de la situación medioambiental proporciona información adicional sobre los valores de sostenibilidad global para los países mediterráneos.

Para muchos países, los recursos hídricos son una cuestión clave (con la excepción quizás de la zona de los Balcanes que es más rica en agua) por lo que el debate global sobre el agua tiene eco en la región mediterránea. Por ejemplo, de los 12 países mediterráneos del sur y del este, el Plan Azul calcula que 8 de ellos consumen actualmente más del 50 por ciento de sus recursos hídricos renovables; dos de ellos (Los territorios de Palestina y Libia) ya están consumiendo una cantidad por encima de sus recursos hídricos renovables. Para el año 2025, el Plan Azul calcula que 10 de los 12 países podrían estar consumiendo más del 50 por ciento de sus recursos hídricos renovables, con ocho de ellos consumiendo más del 100%. Un 70% aproximadamente del agua mediterránea se utiliza para la agricultura, gran parte de este consumo en Europa. Se han perdido muchos humedales debido al drenaje y al desvío de aguas (65% en Grecia, 28% en Túnez).

La Comisión Mediterránea sobre el Desarrollo Sostenible propone un mayor control de la demanda, en vez de seguir las estrategias históricas de ofertar nuevos recursos que suelen ser muy caros (ya que los recursos más baratos ya han sido movilizados) y menos sostenibles. El Plan Azul calcula que si las cantidades de agua que ahora se están perdiendo o desperdiciando en los países mediterráneos se redujeran a la mitad (calculado en 75 km³), podrían cubrirse casi el 80% de las necesidades adicionales de agua entre el momento presente y el 2010 solamente con el ahorro.

Las escasas lluvias junto con prácticas agrícolas insostenibles han tenido como consecuencia la desertificación de muchas zonas. En Grecia, por ejemplo, el 30% de su superficie ha sido declarada zona “amenazada” y el 60% de la superficie de Portugal debe hacer frente a un riesgo moderado de desertificación. En zonas semiáridas, muchos años de técnicas agrícolas insostenibles han llevado a la erosión, salinización y a la degradación de la tierra.

El uso sostenible de los bosques mediterráneos se ve afectado por los intereses económicos de explotación que suelen ser menos viables que los del norte de Europa, y por el reto de controlar incendios regulares y a menudo fortuitos en un complejo contexto socio-económico.

Los caladeros han sido explotados durante mucho tiempo por pescadores con técnicas tanto artesanales como industriales, y actualmente el consumo local es cuatro veces mayor a la producción. La piscicultura ha tenido que cubrir hasta ahora este vacío, y las opiniones de los expertos están divididas en cuanto a la viabilidad y a la conveniencia de tomar esta línea de acción. Las especies más cotizadas están en descenso (por ejemplo el atún y el pez espada). Las políticas de la UE en apoyo de las flotas pesqueras tienen en parte la culpa de que se pesque en exceso. La captura de especies amenazadas (delfines, ballenas, tortugas) es también significativa a nivel local, aunque parece que la situación está mejorando. La complejidad del caladero mediterráneo viene ilustrada por la presencia de 110 especies comerciales, en comparación con sólo 40 especies en el Atlántico Norte.

Una eco-región peculiar⁴

La región mediterránea posee altos niveles de endemismos que han llevado a que se la identifique como uno de los lugares de mayor concentración de biodiversidad a nivel mundial. Esto se debe en parte a que esta zona se salvó de las recientes eras glaciales, la presencia de macizos montañosos importantes (por ejemplo Atlas, Taurus del Sur, Gudar, Penibéticas...) y también a la larga historia de variación del uso de la tierra por la población local que ha creado y mantenido una amplia gama de hábitats.

El cuadro indica que la diversidad de plantas vasculares en el Mediterráneo es notable en comparación con otras regiones del mundo⁵.

Cuadro 1. Diversidad de plantas vasculares en cuatro lugares de mayor concentración a nivel mundial

Región	Área km ²	Nº especies de plantas	Nº especies endémicas	% especies endémicas
Mediterránea	2.300.000	25.000	12.500	50 %
Zaire	2.345.000	11.000	2.800 (aprox.)	30 %
India	3.166.000	15.000	5.000	30 %
Australia	7.682.000	22.000	7.600	34 %

Hay datos de Marruecos que indican que este país cuenta con una diversidad de especies y un endemismo particularmente altos, con unas 3.800 especies de plantas, de las cuales 829 son endémicas. Cuatro de ellas están en peligro de extinción y 238 especies se encuentran directamente amenazadas. Otros países con una gran riqueza de especies y endemismo representativo de la región en general son Siria (2.600 especies, 395 endémicas) y Grecia (4.000 especies, 554 endémicas). El índice de endemismo en las islas mediterráneas es especialmente alto, con un 10% de especies que con frecuencia son endémicas.

La diversidad biológica del Mediterráneo no se limita a las plantas. De las 62 especies de anfibios que hay en el Mediterráneo, 35 son endémicos (56%), al igual que las 111 de las 179 especies de reptiles (62%). En Marruecos, por ejemplo, hay 93 especies de reptiles, 20 de las cuales son endémicas (21%). De las 184 especies de mamíferos que tenemos registrados, el 25% son endémicos y 52 especies están amenazadas (excluidos los mamíferos marinos).

El Mediterráneo tiene también una enorme importancia por sus poblaciones de aves, ya que se encuentra en la ruta migratoria de millones de aves acuáticas. Se estima que unos 2 mil millones de aves migratorias de 150 distintas especies usan los humedales del Mediterráneo para hacer escala o como lugares de temporada. El 50 por ciento aproximadamente de las poblaciones paleárticas occidentales de patos y fochas que invernan tienen lugar en la región mediterránea.

Hay veinte especies de aves amenazadas a nivel mundial que viven en esta región. Siete de ellas se reproducen en los humedales mediterráneos, y estos albergan unas setenta especies más, cuyas poblaciones se hallan amenazadas a nivel local. La explotación en los recursos hídricos de muchos países mediterráneos hace que este bioma sea especialmente vulnerable.

El conocimiento de la biodiversidad de la región es heterogéneo a nivel nacional. A veces limitado solamente a listas de especies, rara vez incluye también una distribución espacial. Los datos están dispersos, y no existe ningún resumen regional, ni ningún punto de referencia reconocido a nivel internacional para valorar fácilmente qué plantas o invertebrados que aparecen en las listas como endémicos o en las listas rojas nacionales están, de hecho, realmente amenazados a nivel mundial.

⁴ Facilitado por la UNEP (1997). Conservación de humedales y ecosistemas costeros en la región mediterránea.

⁵ Quezel P y Médail F, 1995. La région Méditerranéenne, centre mondiale majeur de biodiversité végétale. 6ème rencontres de l'Agence Régionale pour l'environnement Provence-Alpes-Côtes d'Azur.

Falta a menudo la experticia taxonómica, y puede haber divergencias en cuanto a la nomenclatura y a la clasificación, especialmente para las categorías más bajas. Las medidas de protección para los grandes mamíferos (por ej. ballenas, cetáceos, antílopes) y aves suelen ser las adecuadas⁶, pero cuando se identifican lugares de mayor concentración de biodiversidad para la flora, y otros grupos, hasta ahora sólo ha habido una pequeña conexión explícita con las políticas regionales o nacionales, aparte de las listas de especies designadas según la Directiva Hábitats y la Convención de Barcelona.

Todos los países mediterráneos han creado redes de áreas protegidas con el objetivo de proteger las zonas prístinas y representativas, tanto terrestres como marinas. Algunas de ellas están deshabitadas, otras dependen de la participación activa de la gente local del lugar o de los alrededores para el mantenimiento de sus valores naturales. Los diferentes países presentan grados diferentes de flexibilidad con respecto a los incentivos para la conservación de la biodiversidad y disposiciones para un uso sostenible. Todavía hoy hay muchos que siguen practicando el “enfoque proteccionista” con una jurisdicción muy centralizada sobre algunas zonas territoriales, con una conexión muy pobre con las poblaciones locales, los usuarios de los recursos, o las economías locales, a pesar de que la legislación, y las actitudes, siguen evolucionando. A menudo la jurisdicción centralizada sobre áreas protegidas puede ir no relacionada con los poderes descentralizados (por ejemplo, de los gobernantes regionales y sus equivalentes) o puede haber conflictos de intereses entre los ministerios implicados (por ejemplo cuando se han creado nuevos ministerios de medio ambiente), planteándose la necesidad de que haya una coordinación interministerial con ministros de zonas protegidas existentes, tales como en los ministerios de agricultura o de montes. Igualmente, también se reconoce que las políticas de utilización de la tierra fuera de las áreas protegidas, tanto en zonas costeras como en zonas semi montañosas, contribuyen a la creación de valores paisajísticos mediterráneos únicos.

La capacidad de considerar las áreas protegidas como una oportunidad, en vez de hacerlo como una limitación, para el desarrollo local, representa uno de los ámbitos de trabajo de la región, y ya hay varios países que cada vez tienen más experiencia en este tema.

3 Análisis de los Participantes – Los Principales Actores relacionados con la UICN en el Mediterráneo

Esta sección presenta un resumen global de los principales integrantes de la UICN en la Región Mediterránea, entre los que se incluyen:

- ? Miembros de la UICN en la región
- ? Comisiones de la UICN en la región
- ? Organizaciones internacionales y regionales activas en el campo de la conservación y el desarrollo sostenible.
- ? Organizaciones nacionales y otras importantes (ONGs y gubernamentales) activas en el campo de la conservación y desarrollo sostenible en sus países – socios potenciales y competidores potenciales.
- ? Donantes y organizaciones de financiación en el Mediterráneo

Miembros de la UICN

La UICN tiene alrededor de 162 miembros en 19 países ribereños del Mediterráneo, más tres países - Jordania, Portugal y FYROM (Macedonia) que, a pesar de no ser ribereños, están considerados mediterráneos desde el punto de vista cultural y ecológico. Esta cifra también incluye 16 Estados que

⁶ Por ejemplo, Birdlife International ha identificado Areas y Especies de Aves Importantes y planes de acción que abarcan todas las especies amenazadas de la región.

son miembros de la UICN. Hay 9 Comités Nacionales de la UICN que están reconocidos formal o informalmente que son Egipto, Francia, Italia, Jordania, Líbano, Marruecos, España, Siria y Túnez.

Dentro de los actuales Estatutos de la UICN y, teniendo en cuenta la estructura de regionalización de esta, el Director General de la UICN ha ordenado a la oficina mediterránea centrarse más en programas temáticos, y dejar los aspectos estatutarios y relacionados con los socios a las estructuras regionales existentes (WesCANA y ERO).

Comisiones de la UICN

La UICN tiene seis Comisiones científicas y todas ellas cuentan con miembros voluntarios en el Mediterráneo. Dichas Comisiones son:

- ? WCPA La Comisión Mundial de Áreas Protegidas (“World Commission on Protected Areas”)
- ? SSC Comisión sobre la Supervivencia de Especies (“Species Survival Comisión”)
- ? ELC Comisión sobre la Ley Medio ambiental (“Environmental Law Comisión”)
- ? CEC Comisión sobre Educación y Comunicaciones (“Commission on Education and Communications”)
- ? CEM Comisión sobre la Gestión del Ecosistema (“Commission on Ecosystem Management”)
- ? CEESP Comisión sobre Política Medioambiental, Económica y Social (“Commission on Environmental, Economic and Social Policy”)

El Anexo 2 presenta una lista de miembros de estas Comisiones en la región mediterránea.

Cooperación Regional

Desde 1976 se han establecido convenciones y programas medioambientales regionales. La primera Convención medioambiental internacional firmada tras la Cumbre Mundial de Estocolmo (1972) fue la Convención de Barcelona de 1975, ratificada por 20 partes ribereñas del Mediterráneo (19 Estados más la Unión Europea). La Convención ha tenido muchas consecuencias legales, como el apoyo y la actualización de disposiciones legales a niveles nacionales. En 1976 se estableció el primer Programa Regional de Mares de la UNEP (Plan de Acción en el Mediterráneo - MAP) para apoyar la puesta en práctica de lo acordado en la Convención.

Después han seguido otros acuerdos pan-mediterráneos, tales como la Declaración de Ginebra (1985), la Carta de Nicosia (1989), y la Agenda 21 para el Mediterráneo (Tunis 1995), y el establecimiento de una Comisión para el Desarrollo Sostenible (1996). La Convención sobre Desertificación tiene un Anexo dedicado a la zona norte mediterránea.

La UE ha reconocido como prioritaria la cooperación con los países mediterráneos del sur y del este y lanzó un ambicioso programa de cooperación (MEDA) tras la Cumbre Mediterránea Europea en Noviembre de 1995. El Banco Mundial actúa en la región a través de una unidad especial, el Programa de Asistencia Técnica Medioambiental en el Mediterráneo (METAP), en coordinación con la Comisión Europea.

En 1995 las partes volvieron a examinar la Convención de Barcelona. Ahora se llama la “Convención para la Protección del Medioambiente Marino y la Región Costera del Mediterráneo”. Resulta significativo que incluya un nuevo “Protocolo sobre las Áreas Especialmente Protegidas y la Diversidad Biológica en el Mediterráneo” (1996), que hasta cierto punto se trata de una regionalización de algunos elementos de la Convención sobre la Diversidad Biológica. La Comisión Mediterránea para el Desarrollo Sostenible fue creada como un organismo autónomo de la MAP. Tiene una estructura única, que reúne ONGs, el sector privado, gobiernos y ayuntamientos. El Director General de la UICN ha nombrado a la Oficina de Málaga como el punto focal de UICN en

este Convenio, y el refuerzo de la colaboración entre UICN y el Convenio es una de las fuerzas motivadoras descritas en el acuerdo de financiación firmado entre el Ministerio de Medio ambiente español, Conserjería de Medio Ambiente de Andalucía y UICN.

En la década de los 90 algunas ONGs lanzaron iniciativas pan-mediterráneas. Muchas de esas ONGs están relacionadas con miembros de la UICN – por ejemplo el Programa Mediterráneo WWF-Internacional, la red MEDForum de ONGs, la Oficina de Información Mediterránea (MIO) y el Programa MedWet para los Humedales Mediterráneos (UE y Convenio de Ramsar). También existen redes mediterráneas en otros temas tales como el agua (sociedad mundial del agua – MedTAC)

Para concluir, el ecosistema mediterráneo se ha identificado como uno de los principales lugares de concentración de biodiversidad del mundo, y está claro que existe un espacio genuino mediterráneo que está reconocido mediante las políticas regionales y las iniciativas de financiación, y mediante la estructura institucionalizada de organismos gubernamentales, intergubernamentales y ONGs en la región. Hay información y experiencia suficiente sobre la conservación de la biodiversidad y el uso sostenible, sin embargo en muy pocas ocasiones está a disposición de todos los actores implicados. El fuerte marco institucional en la orilla norte (ONGs fuertes y universidades, claras directrices de la UE y financiación, redes efectivas de zonas protegidas) se refleja en el lado Sur y Este por ONGs débiles y falta de recursos humanos y financieros que obstaculiza la existencia de una estrategia eficaz para la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad compartida y los recursos naturales de la región.

Organizaciones Nacionales

Actualmente no existe un inventario básico de organizaciones nacionales activas en la conservación y el desarrollo sostenible, aunque sí existe una buena guía de más de 2000 ONGs mediterráneas (WWF). El Plan de Trabajo del Programa 2002 incluirá la identificación de otros actores.

Donantes y Organizaciones de Financiación

Existe una lista básica de organizaciones de financiación en el Mediterráneo ya recopilada por la UICN en 1999 durante el desarrollo de la oficina. La lista necesita ser completamente actualizada y el Plan de Trabajo de 2002 incluirá el trabajo adicional necesario para completarla.

4. Situación y ventaja comparativa de la UICN en el Mediterráneo

Para que la UICN tenga un impacto a largo plazo y una presencia sostenible en el Mediterráneo, es preciso que se tomen decisiones prudentes y estratégicas sobre cómo desarrollar el Programa. Será necesario seleccionar ámbitos de trabajo que optimicen las competencias claves de la UICN, que mejoren las aptitudes y ventajas comparativas de los Miembros y Socios, y que merezcan la inversión a largo plazo por los donantes y socios de la misma.

El Análisis de Situación del Mediterráneo (Apartado 3) facilita una base analítica sobre el que se puede escoger los ámbitos de trabajo más relevantes para la UICN. También nos ofrece un marco básico sobre las actividades y alianzas más apropiadas para la UICN con la finalidad de elaborar un programa relevante y de mayor calidad.

Dicho análisis se resume a continuación:

Temas claves y tendencias que afectan a la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales:

- ? El marco general del bienestar en los países de Europa Occidental es de un nivel medio, mientras que África del Norte, Oriente Medio y los Balcanes es de pobre a medio;
- ? La población humana es densa y se halla un crecimiento en la mayoría de las zonas costeras
- ? Existe gran disparidad económica entre los países ricos y los países pobres de la región (12 puntos más en el Norte que en el Sur)
- ? En términos generales, la situación medioambiental puede mejorarse sustancialmente en toda la región
- ? La situación con respecto a la conservación de la biodiversidad es mejorable. Sólo dos países (Francia e Israel) tienen más del 10% de su superficie protegida y el resto se encuentran por debajo de las pautas mínimas internacionales
- ? La situación en cuanto al balance hídrico del agua dulce (explotación y renovación) es crítica en el 50% de la cuenca. Sólo los países del Norte de los Balcanes y Francia tienen buenas dotaciones de agua dulce

4.1 Cómo definir las actividades más indicadas para la UICN en el Mediterráneo

La situación y ventaja comparativa de la UICN como organización no gubernamental y su largo historial en la conservación de la biodiversidad y el desarrollo sostenible sugieren las siguientes competencias para la UICN en el ámbito del Mediterráneo:

1. Potenciar y apoyar al trabajo de la Unión (Miembros, Comisiones y sus distintas estructuras) a través del trabajo en red (el “networking”), coordinación, fomento, formación y asistencia técnica.
2. Apoyar la adopción de políticas sobre la conservación y el desarrollo sostenible a través del asesoramiento, elaboración de propuestas sobre política y directrices, participación en órganos regionales y otros medios concebidos para fomentar la participación de los Socios y Comisiones de la Unión en la adopción de políticas regionales y nacionales.
3. Promover las actividades de campo y la participación en experiencias regionales para demostrar la viabilidad y acierto de la estrategia de la UICN con respecto a la conservación de la biodiversidad, el uso sostenible de los recursos naturales y la participación equitativa en los beneficios derivados de la conservación y uso sostenible de los mismos.

Las primeras dos competencias surgen del carácter distintivo de la UICN como una organización de Miembros y Socios internacionales que mejora la capacidad de los mismos a incidir en el proceso de la creación de políticas. El tercero se basa en el historial y los conocimientos de la UICN en la promoción de estrategias prácticas e innovadoras para resolver claves retos humanos y medioambientales, a través de la colaboración estrecha con comunidades, organizaciones y administraciones locales para que la política medioambiental se convierta en una realidad más acorde con nuestras necesidades cotidianas.

4.2 Valoración de capacidad

Parte del análisis de situación y ventajas comparativas incluye una valoración de la capacidad de la UICN y sus socios de asumir las competencias ya expuestas en este documento y de elaborar un Programa Mediterráneo relevante, con credibilidad y de alta calidad.

Una vez revisados y acordados los Objetivos a Medio Plazo del Programa, se realizará una valoración de capacidad que abarque la disponibilidad de aptitudes y capacidades técnicas, de gestión y de organización, tanto en el marco de la UICN, como en el de las organizaciones socio que se proponen cumplir con las obligaciones que asuman en los correspondientes ámbitos de trabajo.

Normalmente una valoración de capacidad contemplará tanto las aptitudes técnicas y capacidades necesarias para trabajar en un campo técnico, como las aptitudes y capacidades necesarias para gestionar y cumplir con un programa de calidad, incluyendo aptitudes y sistemas en el ámbito de la

programación, administración, liderazgo estratégico, gestión financiera, gestión de recursos humanos, información y comunicaciones. La UICN utiliza una reconocida metodología de valoración orgánica desarrollado por el Centro Internacional de Investigación y Desarrollo (IDRC) para la valoración de capacidad que depende de la productividad global de la UICN y las organizaciones socio contratadas para ejecutar ciertos aspectos del programa.

Se adjunta un resumen del modelo utilizado por la UICN para valorar la capacidad organizativa (véase el Anexo nº 3).

Ventajas e inconvenientes de la capacidad de la UICN para apoyar al Mediterráneo

Un breve inventario de la capacidad técnica disponible para consolidar las ventajas de la UICN sería el siguiente:

- a. El Grupo de Trabajo del Mediterráneo (Mediterranean Task Force) creado por el Director General para apoyar el desarrollo de la oficina y el programa. Los miembros del mismo incluyen representantes de los Programas Temáticos Globales de la UICN relevantes en la región:
 - ? Programa Forestal (“Forests Programme”)
 - ? Programa de Humedales (“Wetlands Programme”)
 - ? Programa Marino y de Zonas Costeras (“Marine and Coastal Areas Programme”)
 - ? Áreas Protegidas (“Protected Areas”)
 - ? Especies (“Species”)
 - ? Programa Social (“Social Programme”)
 - ? Legislación (“Law”)
- b. Capacidades científicas y técnicas de las Comisiones y Grupos Especialistas de la UICN
- c. Capacidades técnicas, científicas, financieras y de infraestructura de los Socios y Miembros
Capacidad y aptitud institucional de la UICN para unir y paliar las diferencias entre distintas organizaciones de distintos lugares y países, para poder plantear y resolver cuestiones de interés común.
- d. Capacidad institucional de la UICN para trabajar a distintos niveles (internacional, regional, nacional, local) y de facilitar vínculos entre dichos niveles que permiten el dialogo y el apoyo mutuo.

Algunos ámbitos precisan de mejoras de capacidad por parte del Secretariado, por ejemplo:

- a. Los conocimientos especializados en ecosistemas áridos y semiáridos. La UICN ha trabajado en algunos de estos ecosistemas en otras regiones del mundo y hay algunos especialistas de UICN y en las Comisiones de la misma, pero será necesario desarrollar un fuerte dispositivo técnico en este ámbito.
- b. La correspondiente financiación para apoyar a las actividades de la UICN en este sector. La generosa contribución de la Consejería de Medioambiente (Andalucía España) y el Ministerio del Medioambiente (España) harán frente a la estructura básica y a las operaciones del Programa hasta el horizonte 2.004. Sin embargo será necesario conseguir una base firme de financiación para las distintas actividades pendientes de realizar en la zona.
- c. La escasez de experiencia directa en la dinámica política de la región. El Mediterráneo es una región compleja y heterogénea con intereses e ideas muy diferentes y a veces conflictivos. Por lo tanto, el apoyo por parte de los Miembros y Socios de esta región es clave para el éxito del Programa.

5 Estrategia a largo plazo⁷

Extrapolando la misión de UICN, el objetivo del Programa Mediterráneo es:

“Influir, fomentar y ayudar a las sociedades Mediterráneas a conseguir tanto la conservación y uso sostenible de los recursos naturales, como el desarrollo sostenible”.

El impacto que se consiga del cumplimiento paulatino de esta misión se manifestará en términos del bienestar del ciudadano y/o estado del ecosistema tanto a nivel local como regional, así como en el progreso en los niveles de conservación de la biodiversidad, el uso sostenible de los recursos naturales y la distribución equitativa y acertada de los beneficios de dichas actividades.

Se pretende cumplir con dicha misión a través de cuatro estrategias claves (KEGO) acordadas en el Congreso de Amman, siendo éstas las de potenciar:

- ? **Conocimiento (K):** mediante la generación, integración, gestión y distribución de los conocimientos sobre la conservación y el uso equitativo de la naturaleza y los recursos naturales
- ? **Empoderamiento (E):** en materia de la capacidad constructiva, responsabilidad y deseo del pueblo y las entidades a planificar, gestionar, conservar y utilizar la naturaleza y los recursos naturales de forma sostenible y equitativa
- ? **Gobierno (G):** mediante la mejora sistemática de la legislatura, política, instrumentos y entidades económicas cara a la conservación y uso sostenible y equitativo de la naturaleza y los recursos naturales
- ? **Operaciones (O):** como la gestión eficaz de la información, financiación, recursos humanos y sistemas de comunicación como base para una diseminación efectiva para allanar en lo posible el mejor uso de los conocimientos, competencia y regulación.

5.1 Objetivos del Programa y Resultados

Los objetivos y resultados del Programa que se conseguirán a largo plazo surgen de las cuestiones y tendencias que se describen en el análisis de situación. Los objetivos definen lo que se pretende conseguir con el Programa a largo plazo, mientras que el resultado definirá los cambios que se esperan conseguir a través del Programa. Ambos se resumen en el siguiente cuadro.

Objetivos del Programa	Resultados
1. Conseguir que los conocimientos, la información y la experiencia sobre la conservación y gestión de la biodiversidad, ecosistemas, islas, caladeros y recursos hídricos se ponga a la disposición de la conservación, el uso sostenible y las tareas de rehabilitación. (K)	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Las organizaciones de toda índole de la región consiguen acceder a y usar la información facilitada por la UICN ☒ Los proyectos y actividades hacen uso expreso de la información, métodos y sistemas facilitados por la UICN ☒ La experiencia y lecciones derivadas de los procesos locales se comparten con toda la región en general y con la UICN.
2. Potenciar y apoyar a los Socios y a las Comisiones de la UICN en la región con respecto sus esfuerzos en el ámbito de la investigación, política, gestión y conservación de la biodiversidad, ecosistemas, islas, caladeros y recursos hídricos. (E)	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Los Socios y las Comisiones utilizan y administran mecanismos de “Trabajo en Red” (“Networking”) ☒ El uso por parte de los Socios y entidades asociadas de métodos y estrategias de la UICN en sus actividades ☒ El intercambio dinámico de experiencias y opiniones entre los Socios y las Comisiones de toda la región con respecto a cuestiones de conservación y desarrollo

⁷ Esta sección es producto de los resultados de la reunión de los Miembros en Málaga (véase el Anexo 1).

<p>3. Promover la política Mediterránea sobre conservación y desarrollo sostenible tanto a nivel global como regional, y apoyar mecanismos para su ejecución. (G)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Los Socios, Comisiones y el Programa de la UICN apoyan a los políticos del Mediterráneo en la toma de decisiones sobre política y en la puesta en práctica de mecanismos consistentes con las estrategias de la UICN ☞ Los Socios y las Comisiones incrementan su participación en los órganos regionales y nacionales competentes en materia de conservación y desarrollo ☞ Los socios y las Comisiones cuentan con el apoyo del Programa, mediante la información científica y asesoramiento técnico durante su labor en la elaboración de futuras políticas ☞ La experiencia y conocimientos asimilados de los procesos locales se suman al proceso de la creación de políticas
<p>4. Asegurar una gestión eficaz del Programa, que consiga una entrega y uso efectivo de los conocimientos, competencia y administración del mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Se consiguen los resultados y el impacto pretendido ☞ Los que participan en el Programa (Miembros, Comisiones, Socios, Donantes) se benefician de los resultados del Programa

5.2. Principal Temática del Programa

Ya durante las primeras negociaciones sobre la Oficina Mediterráneo de la UICN, los Miembros se reunieron en Málaga en 1997 para definir los cinco temas prioritarios del programa⁸, y en la que se acordaron los siguientes:

- ? biodiversidad (ecosistemas, especies)
- ? desertificación
- ? gestión de islas
- ? uso sostenible de los recursos naturales (bosques y Pesca)
- ? conservación y gestión de los recursos hídricos

Estos amplios temas prioritarios establecieron el punto de partida para el desarrollo del Programa Mediterráneo de la UICN.

5.3. Estrategias Principales del Programa

- ? Adoptar un role genérico de ayuda complementaria y movilización de los socios, principalmente en la búsqueda de formas de apoyar a otras entidades de acuerdo con el modelo de la UICN, en vez de una participación directa
- ? Reconocer las diferentes características culturales, económicas y sociales de los ciudadanos y países de toda la región, con el propósito de desarrollar estrategias específicas de acción y mecanismos compatibles con cada lugar específico. Esto es un aspecto clave para poder trabajar con éxito en una región con niveles económicos muy distintos y conflictos a menudo violentos.
- ? Implementar actividades del Programa conjuntamente con los Miembros, Comisiones y Socios, cuyo nivel de compromiso con cada actividad dependerá de la correspondiente combinación de intereses y aptitudes de las partes, así como de las necesidades y requisitos de los donantes y beneficiarios, para asegurar un alto grado de calidad del producto
- ? Fomentar fuertes vínculos entre el Norte y el Sur y un patrimonio regional en la ejecución del Programa
- ? Evitar que se dupliquen las actividades entre los Miembros de la UICN y otros actores de la región, a la vez que se siga construyendo sobre los logros de los programas existentes de la UICN

8: Ver Anexo 1.

- ? Desarrollar un órgano representativo de asesoramiento de forma que se consiga un diálogo correcto e independiente sobre las actividades del Programa
- ? Establecer un proceso dinámico y flexible de gestión cíclica del Programa que asegure una planificación flexible, un control y sistema de información adecuado, valoraciones periódicas e intercambio de las lecciones aprendidas en la región y en toda la UICN.
- ? Asegurar que se llegue a oír la voz del Mediterráneo en el proceso global en el que la UICN ya se encuentra activo, y ayudar a analizar, valorar y modificar, si procede, las directrices globales acordadas (como por ejemplo, en las principales convenciones medioambientales) para una implantación práctica en la región.

6. Plan a Medio Plazo (2002-2004)

El Plan a Medio Plazo está estructurado de acuerdo con el Programa cuatrienal de la UICN (2001-2004), que se basa en siete ‘Zonas Clave de Resultados’ (KRA) a los que todos los programas regionales y los programas y Comisiones temáticos contribuyen. Las Zonas Clave de Resultados son áreas de trabajo acordadas por los Miembros de la UICN en el Congreso de Amman de octubre 2000, que facilitan un marco directriz para la labor de la UICN entre un Congreso y el siguiente.

Las siete Zonas Clave de Resultados son:

1. Manejo eficaz y restauración de los ecosistemas
2. Instituciones, acuerdos, procesos y políticas clave
3. Incentivos, incluidos los financieros, para la conservación de la diversidad biológica y la utilización sostenible de los recursos naturales
4. Reparto equitativa de los costes y beneficios
5. Evaluación de la biodiversidad y de los factores sociales y económicos conexos
6. Sistemas de gestión de la información y la comunicación
7. Administración y dirección eficientes, eficaces y responsables de la Unión.

El compaginar el Programa Mediterráneo con el Programa de la UICN será un paso esencial en el desarrollo de los planes anuales de trabajo que definen escrupulosamente la forma en la que los productos del programa regional claramente constituyen parte del marco global de la UICN.

Los temas prioritarios del programa definidos por la reunión en Málaga en 1997 como prioritarios para el Programa Mediterráneo de la UICN y la relación que guardan con las Zonas Clave de Resultados de UICN se refleja en el siguiente cuadro.

Este Plan a Medio Plazo proporciona el contexto en el que se valorarán las necesidades de plantilla de la oficina y en el que se pueden elaborar los planes de trabajo y presupuestos para poder cumplir con los resultados previstos. Evidentemente la diversidad de temas planteados por los Miembros es ambiciosa, y la capacidad del programa Mediterráneo para cumplir las esperanzas de los mismo tendrá que ser revisado periódicamente.

ZONAS CLAVE DE RESULTADOS	TEMA	RESULTADOS DEL PROGRAMA MEDITERRÁNEO
Gestión efectiva y rehabilitación de ecosistemas	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Cons. de la biodiversidad ✍ Cons. de la biodiversidad ✍ Cons. de la biodiversidad ✍ Desertificación ✍ Uso sostenible de recursos ✍ Uso sostenible de recursos ✍ Uso sostenible de recursos ✍ Islas ✍ Uso sostenible de recursos ✍ Gest. de recursos hídricos 	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Se valora y se mejora la efectividad de los AP a nivel regional ✍ Se apoyan las actividades transfronterizas para la conservación de la biodiversidad ✍ Se apoya la gestión sostenible de los bosques mediterráneos ✍ Se valora la importancia de las zonas áridas para la biodiversidad ✍ Se investiga la relación entre la agricultura y la biodiversidad ✍ Se identifican las fuerzas motrices en el cambio del uso del suelo y se crean vínculos con los actores principales ✍ Se valora y se promueve el papel de las AP en apoyar a los caladeros artesanales ✍ Se comparte la experiencia sobre la gestión de las AP de islas ✍ Se sigue investigando el uso sostenible de los recursos de los caladeros mediterráneos ✍ Se promueve la gestión integrada de las cuencas hídricas
Instituciones, acuerdos, procesos y políticas claves	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Cons. de la biodiversidad ✍ Cons. de la biodiversidad ✍ Cons. de la biodiversidad ✍ Biodiversidad y recursos ✍ Biodiv. y áreas prot. ✍ Islas ✍ Uso sostenible de recursos ✍ Desertificación ✍ Gest. de recursos hídricos 	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Se apoya el desarrollo y puesta en práctica de las disposiciones de la Convención de Barcelona en materia de biodiversidad y el uso de recursos ✍ Se afinan los instrumentos legales sobre las Áreas Protegidas ✍ Se apoya la puesta en práctica de la CBD en la región ✍ Se celebra el Foro Global para la Biodiversidad en Valencia antes del Ramsar COP 8 (2002) ✍ Se promueven temas mediterráneos para el Congreso Mundial de Parques (2003) ✍ Se promueven políticas para la protección de la biodiversidad y el uso sostenible en las islas ✍ Se presta asesoramiento sobre estrategias de adaptación al cambio climático en el marco del UNFCCC ✍ Se establecen vínculos con la Convención sobre Desertificación, y se apoya la nueva política de la UICN ✍ Se establecen y se promueven el uso de indicadores sensibles al medioambiente para la explotación de los recursos hídricos por parte de los responsables políticos ✍ Se produce un seguimiento en la región del informe de la Comisión Mundial sobre Presas
Incentivos, incluidos los financieros, para la conservación de la diversidad biológica y la utilización sostenible de los recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Uso sostenible de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Se establecen y se promueven incentivos para el uso sostenible, la agricultura y la biodiversidad
Reparto equitativa de los costes y beneficios	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Cons. de la biodiversidad ✍ Uso sostenible de recursos ✍ Uso sostenible de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Se utilizan las Áreas Protegidas para apoyar y revitalizar la economía rural. ✍ Se desarrolla y se comparte la experiencia sobre la integración de la conservación y las economías locales ✍ Se promueve el desarrollo del turismo basado en la naturaleza
Evaluación de la biodiversidad y de los factores sociales y económicos conexos	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Cons. de la biodiversidad 	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Se elabora una Lista Roja Mediterránea ✍ Se facilita información sobre especies y las AP a los actores regionales ✍ Se produce un seguimiento de la ejecución de los planes de acción de especies ✍ Se desarrolla la información sobre el estado de la biodiversidad en islas ✍ Se valora el estado de las especies amenazadas en los caladeros

Sistemas de gestión de la información y la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Uso sostenible de recursos ☞ Todos 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Se construyen vínculos con actores claves del Mediterráneo dedicados a la conservación y la gestión de zonas áridas y caladeros ☞ Se desarrolla un puente técnico entre los procesos de las convenciones globales y la zona Med.
Administración y dirección eficientes, eficaces y responsables de la Unión	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Todos 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Se apoyan y se estructuran las relaciones Norte-Sur entre los Miembros de la UICN ☞ Se mejora la capacidad de las Comisiones de la UICN de la región de apoyar al Programa ☞ Se desarrollan y se potencian las estructuras y sistemas administrativos del Programa Med para apoyar el cumplimiento del Programa ☞ El Secretariado y los Miembros de la UICN asesoran los directores del Programa. ☞ Se diversifican las fuentes de financiación a lo largo del tiempo. ☞ El compás del proyecto se percibe como fuerte y relevante con respecto a las necesidades claves de la región.

7. La Gestión de la Implantación del Programa

En el Programa adoptado por los Miembros de la UICN en el Congreso de Amman se define la labor a dos distintos niveles:

1. Las actividades, iniciativas y proyectos del Secretariado y las Comisiones de las que la UICN es directamente responsable en términos de efectividad y administración financiera. Esto incluirá las tareas realizadas junto con los Miembros y otras organizaciones para los que existe un acuerdo contractual firmado.
2. Las actividades, procesos y/o iniciativas que pueden ser catalizados o motivados por la Unión, pero para las que ni el Secretariado ni las Comisiones tienen responsabilidad o corresponsabilidad directa.

Este Plan Estratégico intenta establecer un marco y un modelo para la primera categoría de trabajo (aquella en la que el Director General y los representantes del mismo, es decir, el Director del Programa Global y el Director del Programa Mediterráneo, son responsables). La segunda categoría de trabajo (la labor de los Miembros) no forma parte de las competencias administrativas de la UICN ni incumbe a este Plan Estratégico.

Los Miembros de la UICN ejercen su derecho de voto en cada Congreso Mundial para elegir los Consejeros Regionales y para aprobar la Agenda Global de la Unión. La UICN pretende apoyar un modelo de participación y consulta con los Miembros y otros interesados para determinar el enfoque, las prioridades y la dirección de su Programa. Sin embargo, la responsabilidad final y corresponsabilidad para el control de la calidad del trabajo y la viabilidad financiera del Programa la ostenta el Director General y el personal en el que éste delegue.

La Oficina de Málaga contempla en la actualidad el modelo final de su estructura jurídica en España y está realizando un estudio en este sentido con la finalidad de responder a la petición del Director General para una estructura administrativa que asegure claramente la responsabilidad directa de la Oficina de Málaga hacia el Secretariado Global. En la actualidad el propósito a largo plazo es el de solicitar la condición de entidad diplomática, solicitud que requiere la aprobación Parlamentaria. A corto plazo puede que la mejor solución sea la de una estructura que optimice las ventajas fiscales y laborales como entidad de interés público.

7.1 Plantilla de la Oficina del Programa Mediterráneo de la UICN:

A enero de 2.002 el personal consiste en un Director, un técnico superior de programa y una secretaria. En marzo de 2.002 se incorporará un encargado de finanzas. Durante el año 2.002 se contratarán a dos o quizás tres técnicos y profesionales de la comunicación.

Además habrá amplia oportunidad para que los empleados enviados por los Estados Miembros y miembros de las Comisiones trabajen juntos para conseguir los propósitos del Programa de la UICN. La Oficina de Málaga apoyará las labores de un experto de la Oficina Regional Europea en Bruselas en las relaciones con la Comisión Europea sobre cuestiones de interés Mediterráneo valorará la viabilidad de ofrecer oportunidades de interino a jóvenes profesionales Mediterráneos durante periodos fijos y cortos.

La oficina favorecerá la contratación de personal y asesores, incluyendo científicos y otros especialistas técnicos, que sean de la región. Se anunciarán las vacantes, y los puestos se adjudicarán en base al mérito, de acuerdo con el funcionamiento habitual de la UICN.

7.2 Interacción entre los Programas Mediterráneos y las Regiones Estatutarias de la UICN

El Programa Mediterráneo trabajará en colaboración con el programa WesCANA y la Oficina Regional Europea, e implementará iniciativas en los países de la subregión mediterránea. La ERO será la plataforma de la UICN en Bruselas para las actividades y políticas de la UE relevantes en el Mediterráneo y actuará como punto de encuentro de los asuntos relacionados con la UE (respecto de los procesos políticos o la recaudación de fondos).

WesCANA seguirá siendo uno de los programas regionales, con plena responsabilidad para los asuntos de los miembros, comités nacionales y asuntos estatutarios. WesCANA seguirá implementando su programa a través de dos centros subregionales del extremo Sur de la región mediterránea, es decir, uno para África del Norte con un centro de coordinación en Túnez y el otro en Jordania para la Península de los países de Arabia del Norte. Asimismo, desde sus centros regionales, seguirá implementando prioridades temáticas (*biodiversidad, recursos hídricos, desertificación, el mar, educación y comunicación, áreas protegidas, legislación medioambiental y patrimonio y sostenibilidad*), de acuerdo con lo previsto por los miembros, las Comisiones y los socios de WesCANA, como parte de una estrategia común y modelo de programa. Uno de los principios básicos y de mayor importancia es la de la “complementaridad”: El propósito del Programa Mediterráneo no es el de sustituir a los programas ya existentes y en curso de ejecución, sino el de obtener un efecto sinérgico a nivel local.

El Centro Mediterráneo se dedicará a las iniciativas a nivel del ecosistema regional pan-mediterráneo, que impliquen a más de un país. De esta forma el centro aportará un valor añadido a los programas técnicos UICN existentes, especialmente en el caso de los programas europeos y de WesCANA, y no desempeñará ningún papel en las actividades de los miembros, claramente relacionados con las regiones estatutarias de la UICN. En el futuro, el Programa del Mediterráneo será el punto de contacto oficial de la UICN para la Convención de Barcelona, mientras que las actividades conjuntas ya acordadas por WesCANA con UNEP-RAC/SPA, MedWet y METAP en el lado Sur del Mediterráneo seguirán su curso tal y como se había previsto. A medida que el Programa Mediterráneo se desarrolle, éste asumirá mayor responsabilidad para las acciones regionales con dichos socios.

7.3 Constitución de una Junta Asesora

Es importante que el Programa Mediterráneo mantenga fuertes vínculos y comunicaciones con los 162 miembros de la UICN en la región. Esto crea un reto especial ya que incluye a dos regiones estatutarias y requiere una participación efectiva con los socios sin entorpecer los planes existentes y procesos de ejecución de proyectos en WesCANA y Europa.

La Oficina Mediterránea invitó a los Presidentes de los nueve Comités Nacionales de la región, los Consejeros de la Región Mediterránea, ERO y WesCANA a una reunión de consulta sobre un borrador anterior de este documento. Juntos, los Presidentes presentes representaban al 80% de los miembros Mediterráneos y se encuentran bien posicionados para facilitar un medio de intercambio entre la Oficina del Mediterráneo y los miembros en sus respectivos países de origen.

Los participantes en la reunión reconocieron que un intercambio y proceso de consulta constante entre todos los socios sería muy lento. Por lo tanto, se propuso la creación de una Junta Asesora que promoviese un modelo para la ejecución del Programa Mediterráneo transparente, equitativo y participativo. El Director del Programa propondrá la estructura y las funciones de dicha Junta con el propósito de asegurar que el mecanismo propuesto sea comprensivo, con una composición sencilla y fácil de gestionar, y que, además, le permita beneficiarse de la experiencia de otras partes de la Unión.

7.4 Financiación durante la fase inicial

El presupuesto principal de la Oficina desde 2.001 hasta 2.004 será costado por España (La Consejería de Medio Ambiente de Andalucía, y el Ministerio de Medioambiente de Madrid). Se prevé que el importe total de la contribución anual de ambas partes será del orden de €570.000 al año. Una vez que el Programa se encuentre en funcionamiento, la IUCN solicitará más apoyo para el mismo de otros países mediterráneos y pondrá en marcha un programa para la de recaudación de fondos de diversos donantes. A la fecha de hoy Francia e Italia o han contribuido fondos o han declarado su intención de hacerlo.

El Parque Tecnológico de Andalucía nos brinda sus dependencias para nuestra oficina, unas instalaciones de comunicación excelentes y salones de reuniones que apoyan y posibilitan un buen funcionamiento del Programa.

7.5 Seguimiento e informes

El seguimiento y la redacción de informes se centrarán en cuatro componentes claves:

- a. El seguimiento del cumplimiento de las actividades incluidas en los planes de trabajo y la entrega de los productos en el debido tiempo y con la calidad deseada.
- b. El seguimiento del progreso hacia los resultados del Programa. Dicho seguimiento requerirá tareas específicas de recogida de datos, como cuestionarios, entrevistas y visitas de campo, para poder conseguir la información prevista.
- c. La recogida y análisis de la información de seguimiento de los proyectos de campo y de las actividades realizadas por organizaciones-socio.
- d. La elaboración de informes (internos y externos) a solicitud de la sede de la UICN, las organizaciones donantes del Programa y Socios, de acuerdo con las necesidades del programa en el ámbito de la comunicación.

7.6 Valoración

El Programa Mediterráneo iniciará un estudio a medio plazo en 2.003 que permita realizar una auditoria interna sobre el progreso hacia objetivos y resultados claves, y para que se pueda ejecutar una valoración de la estrategia del Programa, que permita realizar ajustes puntuales a la estrategia y el programa de trabajo para el periodo. Dicho proceso implicará la participación de los miembros, los socios y el personal del Secretariado.

El Programa abogará por una cultura de autovaloración en el que se fomenten procesos que permitan al personal, a los socios y a los miembros valorar su labor y asumir y poner mayor énfasis en los aspectos que se pueden mejorar. El proceso de autovaloración se planificará y pondrá en efecto empezando con el Plan de Trabajo de 2.002.

El Programa podrá ser objeto de evaluaciones externas, por parte de las organizaciones donantes, e internas mediante el ciclo periódico de Auditorias de Programa de la UICN bajo la supervisión del Grupo de Planificación de Programas (el "PPG") y el Director del Programa.

Todas las auditorias y valoraciones (internas y externas) se realizarán en conformidad con las normas sobre la Política de Valoraciones de la UICN, y el Programa organizará una auditoria de contabilidad cada año.

ANEXO 1

Resumen del proceso que condujo al Programa Mediterráneo de la UICN

Desarrollo de un programa pan-mediterráneo para la UICN

Durante los últimos 15-20 años la UICN ha desarrollado actividades con un enfoque pan-mediterráneo, aunque dispersas en el tiempo y sin responder a un marco regional. En el periodo comprendido entre 1982-1986 la UICN apoyó el desarrollo de las primeras actividades del RAC/SPA (Centro de Actividad Regional para las Áreas Especialmente Protegidas) de los UNEP/MAP en Túnez. La UICN también contribuyó al establecimiento del METAP (Programa Mediterráneo de Asistencia Técnica Medioambiental del Banco Mundial). El programa WESCANA (que incluye a los siguientes países mediterráneos: Argelia, Egipto, Libia, Marruecos, Túnez, Jordania, Líbano, Siria y Palestina) también ha dirigido un marco estratégico y de programa como región y un ejercicio semejante se llevó a cabo en el Norte de África y en la Península del Norte de Arabia en el que se identificaron las prioridades de programa, las cuales se están ejecutando actualmente mediante la coordinación de actividades desde Túnez y Jordania.

La Comisión de Supervivencia de Especies (SSC) ha tomado parte activa en la formulación y seguimiento de los Planes de Acción del MAP para las Tortugas Marinas y para la Foca Monje del Mediterráneo. La SSC a través de su grupo de especialistas de plantas en las islas mediterráneas ha terminado una estrategia de acción sobre plantas insulares; y junto con WWF, la UICN ha coordinado un importante proyecto de *Centros de Diversidad de Plantas* con una sección específica sobre el Mediterráneo.

La Comisión Mundial sobre Áreas Protegidas de la UICN (WCPA, anteriormente la CNPPA), formuló el Plan de Acción para las Áreas Protegidas en el Norte de África / Oriente Medio y el Plan de Acción para las Áreas Protegidas de Europa "Parques para la Vida". El Programa del Norte de África / Asia occidental ejecuta un Programa de Biodiversidad de Tierras Áridas desde 1996.

Estas actividades suponen el telón de fondo para la creación de la oficina (Cuadro 1).

Cuadro 1. Pasos que condujeron al establecimiento de un Programa y una Oficina Mediterránea de la UICN

- | | |
|-------|---|
| 1994: | La Recomendación 19.17 de la Asamblea General de la UICN en Buenos Aires, la cual pide la creación de una "nueva región operativa y oficina de la UICN para el Mediterráneo". |
| 1995: | La Reunión del Consejo nº 42 endosa las recomendaciones del Grupo de Trabajo y recomienda una mayor elaboración de un Programa Mediterráneo de la UICN. |
| 1996: | La Resolución CGR.1.15 es adoptada en el Congreso Mundial de Conservación celebrado en Montreal, que recomienda el establecimiento de una Oficina para el Mediterráneo, la ejecución de las recomendaciones del Grupo de Trabajo de 1995, la evaluación de las necesidades y fuentes financieras potenciales teniendo en cuenta la oferta propuesta por España, el establecimiento de una red de miembros regionales y el promover la ejecución de lo acordado en la Convención de Barcelona y del MAP. |
| 1997: | Se prepara un análisis sobre el ámbito específico de actuación y las competencias potenciales de la UICN en la región, basado en las consultas con socios regionales (MAP, la Convención de Berna, Ramsar, WWF, MedWet). Se envía el documento marco borrador y el análisis del ámbito específico de actuación a todos los miembros de la UICN del Mediterráneo. |

1997:	La Reunión de Miembros del Mediterráneo de la UICN celebrada en Málaga del 23-25 de Octubre de 1997 estudia el borrador del documento estratégico; se hacen consideraciones y recomendaciones que son incluidas en el informe de la reunión. La Reunión aprueba la ubicación de la Oficina del Programa Mediterráneo en Málaga y acoge la oferta hecha por las autoridades españolas de financiar la mayor parte de los primeros años de funcionamiento de la oficina.
1999:	Los miembros de la WCPA organizan una reunión en Cilento, Italia, para tratar distintos enfoques sobre las áreas protegidas mediterráneas a través de un programa de la UICN.
2000:	El Ministerio de Medio ambiente de España, la Consejería de Medio ambiente de Andalucía y la UICN firman un acuerdo tripartita por el que se establece la oficina en el Parque Tecnológico de Andalucía en Málaga.
2001	Reunión de la WCPA para determinar las necesidades y las redes de formación para el personal de las áreas protegidas.
2001:	la Oficina abre sus puertas en octubre de 2001.

Definición del programa : Málaga 1997 y Cilento 1999

Los miembros mediterráneos de la UICN estudiaron un proceso de definición del papel de la UICN en la región en una reunión celebrada en Málaga en 1997 en la que participaron más de 100 miembros. Una valoración exhaustiva de las iniciativas en curso, y los vacíos que había que rellenar, demostraron la viabilidad de un programa de la UICN para la región.

Los miembros trataron la misión, los objetivos (Cuadro 2) y los temas a los que había que enfrentarse así como la definición de los tipos de acciones prioritarias de la UICN en la región (Cuadro 3). Los objetivos del programa conciernen en general a aquellos aspectos del proceso relacionados con la forma en la que va a funcionar el programa, más que a los objetivos técnicos del programa propiamente dicho. Estos fueron formulados como “categorías de actividad” (Conservación de la Biodiversidad y Uso Sostenible de los Recursos).

La Comisión Mundial sobre Áreas Protegidas también celebró una reunión mediterránea en Cilento en 1999, en la que se trataron las necesidades de las redes de áreas protegidas de la región y donde se identificaron las prioridades de la UICN en la región. Esta reunión también elaboró propuestas recogidas en los primeros capítulos de este documento.

Cuadro 2 . Misión, objetivos y temas definidos por los miembros en Málaga 1997

Misión

“Influir, fomentar y ayudar a las sociedades Mediterráneas a conseguir tanto la conservación y uso sostenible de los recursos naturales, como el desarrollo sostenible en la región mediterránea”.

Objetivo General

Identificar y comprometer las capacidades de los miembros, las comisiones y el Secretariado de la UICN, para que la UICN pueda proporcionar un valor añadido a la conservación de la naturaleza y desarrollo sostenible de la eco-región mediterránea.

Objetivos Particulares

1. Reforzar la implicación de los países miembros de la UICN aumentando sus capacidades institucionales, técnicas y científicas.
2. Apoyar la ejecución y reforzar la Convención de Barcelona, el Plan de Acción Mediterráneo y otros acuerdos internacionales con intereses y aplicaciones en la región (Reunión nº 42 del Consejo de UICN).

3. Perseguir una mayor presencia de la UICN a nivel regional, fomentando la coordinación y la acción común entre el Secretariado, las Comisiones y los Miembros, de acuerdo con la política de regionalización de la UICN.
4. Trabajar sobre los programas ya existentes de la UICN, instituciones de las NNUU, redes de ONGs y otros socios con programas y actividades regionales, a fin de complementar las iniciativas en curso y aplicar la misión de la UICN a dichas actividades regionales mediterráneas.
5. Recopilar, fomentar y difundir e intercambiar información, el análisis y síntesis de experiencias y la profundidad del conocimiento teórico y práctico, poniéndolo todo a disposición de los miembros de la UICN y otros a través de comunicaciones efectivas.

Los miembros propusieron que, en términos de actividades temáticas, el Programa Mediterráneo de la UICN debería centrarse en temas y actividades que tuvieran un claro carácter mediterráneo que no pudieran cubrirse con otros Programas ya existentes de la UICN.

Los temas **prioritarios** fueron identificados basándose en:

- ? Los vacíos existentes en la región
- ? Ámbitos en los que la UICN está mejor situada
- ? Intereses comunes de los miembros

Los temas que respondían a estos criterios fueron:

- a) Islas
- b) Usos de los recursos naturales
- c) Biodiversidad (especies, hábitats) y conservación del paisaje
- d) Recursos hídricos
- e) Tierras áridas, zonas de transición y desertificación

Los temas de segunda prioridad fueron:

- f) Gestión integrada de zonas costeras
- g) Humedales
- h) Bosques mediterráneos
- i) Gestión de áreas protegidas
- j) El mar

Se trata de una lista muy larga de temas para que una pequeña oficina del programa mediterráneo de la UICN los lleve a cabo sin correr el grave riesgo de dispersar sus esfuerzos en demasiados temas, y no cumplir lo prometido firmemente en ninguno de ellos. Es evidente que la gama de intereses de los miembros es considerablemente amplia y existe el deseo natural de que el programa mediterráneo de la UICN tenga en cuenta todos los temas de importancia para todos los miembros.

Los miembros identificaron también el tipo de actividades que la UICN podría realizar en la región (Cuadro 3) y muchas de ellas son pertinentes para el programa mediterráneo, a pesar de la definición actual de competencias entre el programa mediterráneo y ERO/WESCANNA.

Cuadro 3 Tipos de actividades previstas para el Programa Mediterráneo de la UICN

- Desarrollo de la política: apoyando la ejecución y el desarrollo de los Convenios regionales, reforzando la equidad, influenciando las políticas y los programas de cooperación, formulando nuevas iniciativas.
- Un papel de intermediario, como mediador y catalizador, facilitando que los aspectos mediterráneos tengan una mayor influencia en la UE, uniendo las organizaciones intergubernamentales, los gobiernos y las ONGs, creando un clima que facilite el diálogo, la colaboración y reforzando las relaciones entre los socios existentes.
- Asesoramiento activo: asesorando a los que elaboran las políticas a seguir, las administraciones públicas y las agencias de cooperación, para que rellenen las lagunas existentes entre la legislación y su puesta en vigor.
- Identificar y movilizar recursos financieros procedentes de donantes y agencias de cooperación bilaterales o multilaterales.
- Coordinar el programa y establecer contactos, estableciendo y reforzando los vínculos con otros socios regionales, promoviendo las actividades de los miembros dentro del marco de objetivos comunes y prioridades regionales, estableciendo conexiones entre los miembros del norte y del sur, ayudando a que las Comisiones ejecuten sus planes estratégicos.
- Formar capacidades: intercambiando experiencias entre los miembros a través de talleres temáticos y foros de discusión, aprendiendo lecciones comunes, facilitando actividades de formación.
- Asistencia técnica, facilitando servicios técnicos suministrados por la Unión, asesorando en la preparación de estrategias y planes de acción, ayudando a su puesta en práctica, supervisando y evaluando.

El proceso que conduce a la creación de un programa de la UICN se basa en un análisis profundo del papel potencial de la UICN en la región, y las prioridades de sus miembros, en el que se refleja la amplia gama de aspectos que son importantes para los miembros. Aunque a largo plazo podría ser posible atender todos ellos a medida que se va desarrollando el programa, a corto plazo es fundamental empezar con un programa claramente centrado en unos cuantos temas claves.

ANEXO 2 Miembros Mediterráneos de las Comisiones de la UICN

- ENERO 2002 -

	Gestión de Ecosistema .CEM	Ley Medioambiental. CEL	Educación y Comunicación. CEC	Política Económica y Social de Medioambiente. CEESP	Comisión Mundial sobre Áreas Protegidas. WCPA	Comisión de Supervivencia de Especies. SSC
ARGELIA	1		1		1	8
CROACIA	1	1	3	1	2	12
CHIPRE						3
EGIPTO	2	2	3	1	14	12
FRANCIA	10	12	5	8	32	193
GRECIA	2		3	1	6	35
ISRAEL	1	3	3	2	1	34
ITALIA	2	5	2	3	20	94
JORDANIA		2	6	1	4	7
LIBANO			4	1	5	3
JAMAHIRIYA ÁRABE DE LIBIA		1	1			1
MALTA						4
MONACO				1	2	1
MARRUECOS		5	3	1	1	21
AUTORIDAD PALESTINA						
PORTUGAL		2	6		2	38
ESLOVENIA			4	1	17	13
ESPAÑA	2	8	25	2	13	167
REPÚBLICA ÁRABE DE SIRIA		12		2		2
TÚNEZ	1		1		2	12
TURQUÍA		2	2		3	32

Los países que no están en la tabla no tienen datos ninguno.

Anexo 3 Una lista de preguntas para la valoración de la productividad⁸

PRIMERA PARTE: VALORACIÓN DE ASPECTOS DE LA PRODUCTIVIDAD

	PREGUNTAS CLAVES (las preguntas han sido seleccionadas del manual “Enhancing Organizational Effectiveness” [Potenciar la Eficacia Organizativa], y pueden ser adaptadas)
1. Relevancia	<p>¿Qué relevancia tiene el trabajo del Centro con relación a las KRA de la Unión y los KEGO?</p> <p>¿Qué relevancia tiene el trabajo del Centro con relación a las necesidades de sus electores o participantes?</p> <p>¿Representa el trabajo del Centro una línea de pensamiento innovador en cuanto a la conservación y al desarrollo?</p> <p>¿Cuál es la credibilidad del Centro dentro y fuera de la UICN?</p> <p>¿Cuál es su influencia dentro y fuera de la UICN?</p>
2. Eficacia	<p>¿Qué grado de eficacia tiene el programa del Centro con respecto a la misión, visión, las KRA, estrategia (KEGO) de la UICN?</p> <p>¿Hasta qué punto ha cumplido sus planes anuales y estratégicos? ¿Cuáles son las principales razones que justifican las diferencias entre los resultados previstos y los realmente conseguidos?</p> <p>¿Qué grado de consecución y conexión de sus resultados ha tenido con el programa cuatrienal de las KRAs? ¿Cuáles son las principales razones para justificar las diferencias entre los resultados previstos y los realmente conseguidos?</p> <p>¿Cómo ha respondido el Centro ante acontecimientos inesperados e imprevistos?</p> <p>¿Cómo ha integrado el Centro la nueva línea de pensamiento de la Unión y la innovación procedente de otras fuentes?</p> <p>¿Cómo ha trabajado con otras partes de la Unión, a nivel regional y mundial?</p>
3. Eficiencia	<p>¿Hasta qué punto ha sabido gestionar sus recursos (personal, fondos, tiempo)?</p> <p>¿A qué se han destinado la mayor parte de los fondos recibidos (a invertir en nuevos procesos, a financiar operaciones rutinarias, capital riesgo, fondos de contrapartida, etc.)?</p> <p>¿Cuál es la proporción entre el personal técnico y el personal de apoyo?</p> <p>¿Son eficientes las prácticas y los procedimientos laborales?</p>
4. Impacto	<p>¿Conoce el Centro el impacto que ha tenido? ¿Cómo se ha medido o valorado el mismo?</p> <p>¿Cuál es el impacto del Centro dentro y fuera de la UICN?</p> <p>¿Qué grandes éxitos de impacto ha logrado del Centro?</p>
5. Viabilidad financiera	<p>¿Hasta qué punto es adecuado el nivel de financiación de la unidad con relación a los resultados previstos de su programa?</p> <p>¿Qué extensión tiene la base de financiación de la unidad, tanto en el número y la variedad de fuentes financieras como en la cantidad obtenida de cada fuente?</p> <p>¿Hasta qué punto ha dependido el Centro de los fondos principales de la UICN (no restringidos y restringidos) en los últimos 3 años? ¿Por qué?</p>

⁸ Producido por la Iniciativa de S&E de la UICN, para usar en valoraciones organizativas. Basado en el marco de productividad del libro ‘Enhancing Organizational Effectiveness’ por IDRC y Universal Management Group.

	<p>¿Qué ha hecho el Centro por asegurarse apoyo financiero externo (distinto de la UICN) para sus actividades? ¿Por qué ha tenido éxito o ha fracasado en conseguir apoyo externo? ¿Qué relación puede tener dicho éxito o fracaso con la relevancia e impacto del Centro?</p> <p>¿Ha sido capaz el Centro de mantener sus gastos dentro del presupuesto en los últimos 3 años? ¿Se ha visto obligada a reducir personal debido a restricciones financieras?</p>
--	--

NOTA IMPORTANTE: A menos que existan circunstancias atenuantes, la importancia otorgada a cada uno de los ámbitos anteriormente mencionados debe ser igual a la hora de llegar a una conclusión sobre la productividad global del Centro.

SEGUNDA PARTE: VALORACIÓN DE FACTORES QUE CONTRIBUYEN A LA PRODUCTIVIDAD

	PREGUNTAS CLAVES
Capacidad	<p>Dirección estratégica</p> <p>¿Tiene el Centro un plan estratégico que guíe su trabajo? ¿Quién participó en su elaboración? ¿Se encuentra en línea con la estrategia general de la UICN? ¿Lo conocen y apoyan los miembros o electores del Centro? ¿Se usa de forma regular en la toma de decisiones?</p> <p>¿Hay algún proceso en vigor para supervisar la ejecución del plan estratégico?</p> <p>¿En qué medida son eficaces los altos cargos del personal encargados de poner en práctica su función de dirección estratégica?</p> <p>¿Qué grado de participación tienen los directivos del Centro?</p> <p>¿Comprenden y usan la dirección y la administración de la unidad sistemas de gestión puntual para ayudarla a que consiga sus resultados?</p> <p>¿Se asegura la dirección / alta administración de que el centro realice análisis de situación regulares con el fin de hacer elecciones estratégicas sobre su programa y las instituciones con las que trabaja?</p> <p>¿Qué organismos o mecanismos gubernamentales existen y cómo funcionan? (comités de asesoramiento de miembros nacionales o regionales, o equivalentes)</p> <p>¿Qué procesos de desarrollo organizativo y de revisión interna existen y qué impacto están teniendo?</p> <p>Estructura</p> <p>¿La estructura del Centro (gestión, toma de decisiones) facilita u obstaculiza a la unidad a la hora de lograr sus resultados?</p> <p>¿Están claramente definidas las competencias y las responsabilidades?</p> <p>¿Hay conexiones u oportunidades para conexiones adecuadas cuando se necesitan al trabajar en programas y proyectos?</p> <p>¿Está claramente definida la toma de decisiones y adecuadamente descentralizada?</p> <p>¿Tiene el personal la facultad de fijar órdenes del día y actuar en conformidad?</p> <p>Planificación y gestión del programa</p> <p>¿Recibe el personal a distintos niveles una dirección adecuada por parte de los directores del Centro?</p> <p>¿Guardan relación los programas y proyectos con otros Centros y programas de la UICN? (integración – horizontal y vertical)</p> <p>¿Cuál es la implicación de los miembros y Comisiones en la ejecución del Programa?</p> <p>¿Hasta qué punto son innovadores los programas y los proyectos?</p> <p>¿Cumplieron puntualmente los programas y proyectos lo que se esperaba de ellos?</p> <p>¿Cuenta el Centro con sistemas y estructuras de recursos y de gestión apropiadas para cumplir eficazmente su programa previsto?</p>

	<p>Gestión de recursos humanos</p> <p>¿En qué medida se ajusta el perfil del personal a las necesidades de los programas y proyectos?</p> <p>¿Existen incentivos para apoyar una buena productividad y fomentar los ascensos profesionales? ¿Qué comportamientos se apoyan en los incentivos?</p> <p>¿Existe un programa de formación para el personal?</p> <p>¿Es el ambiente de trabajo el adecuado?</p> <p>¿Hay algún mecanismo de igualdad entre sexos? ¿Se usa de forma eficaz?</p> <p>¿Hay aspectos sin resolver con respecto a la equidad de salarios?</p> <p>¿Hay algún árbitro o algún sistema de reclamación en vigor? ¿Se utiliza?</p> <p>¿Existe un sistema adecuado de contratación y procedimientos de orientación del personal?</p> <p>¿Hay en vigor algún sistema de evaluación del personal eficaz y de apoyo? ¿Se utiliza?</p> <p>¿Se dirige, supervisa y enseña al personal de una forma adecuada?</p> <p>Gestión de recursos financieros</p> <p>¿Existe una estrategia financiera o un plan comercial explícitos?</p> <p>¿Existe un mecanismo presupuestario adecuado? ¿Es participativo?</p> <p>¿Reciben los directores a diferentes niveles una información financiera pertinente y precisa?</p> <p>¿Se gastan puntualmente los recursos de los proyectos?</p> <p>¿Existe algún mecanismo de auditoría? ¿Cuáles son sus resultados?</p> <p>¿Se proveen servicios financieros a las subunidades (por ejemplo, proyectos) de una forma eficaz?</p> <p>Supervisión y evaluación</p> <p>¿Está el personal preparado y cualificado para la supervisión y evaluación?</p> <p>¿Qué tipos de procesos de supervisión y evaluación hay en vigor- en cuanto a aprendizaje, responsabilidad, control?</p> <p>¿Qué programas y procesos están llevando a cabo supervisión y evaluación? ¿Hay vacíos importantes?</p> <p>¿Cómo se incorporan los resultados derivados de la supervisión y evaluación en los informes y en la toma de decisiones?</p> <p>Infraestructura y apoyo administrativo</p> <p>¿Son las oficinas y el equipamiento (vehículos, ordenadores) adecuados para obtener los resultados previstos? ¿Están bien dirigidos?</p> <p>¿Son las telecomunicaciones (gestión de la información, internet, líneas telefónicas) adecuadas para apoyar de una forma eficaz el cumplimiento del programa?</p> <p>Otros factores de capacidad que se deben tener en cuenta:</p> <p>Gestión de procesos - ¿Hay procesos de resolución de problemas? ¿Funcionan de manera satisfactoria para el personal?</p> <p>Conexiones interinstitucionales - ¿Trabaja la Unidad bien con otros socios, donantes y otras organizaciones?</p>
Motivación	<p>Historia y camino a elegir</p> <p>¿Qué grandes éxitos se han logrado en la historia del Centro?</p> <p>¿Cómo ha evolucionado el centro con el paso del tiempo?</p> <p>¿Tiene el personal una clara conciencia del camino a elegir en la vida? ¿Está ese camino en concordancia con la misión de la UICN?</p> <p>Cultura</p> <p>¿Cuáles son las principales características del Centro tal como las perciben los diferentes grupos de dentro y fuera del Centro? ¿Cómo afectan dichas características a la productividad de los Centros?</p> <p>¿Qué moral tiene el personal?</p> <p>¿Qué nivel de compromiso tienen el personal y los directores?</p>

	<p>Incentivos y gratificaciones</p> <p>¿Cuál es la percepción del personal en cuanto a los mecanismos de incentivos?</p> <p>¿Cómo percibe el personal la categoría del Centro con respecto a sus propios intereses y carrera profesional?</p> <p>¿Cómo percibe el personal el nivel de equidad dentro del Centro?</p>
Contexto Externo	<p>Participantes</p> <p>¿Quiénes son los participantes claves del centro?</p> <p>¿Cómo valoran los participantes los productos y servicios del Centro?</p> <p>¿Cómo ha respondido el Centro a las necesidades y peticiones de sus participantes?</p> <p>¿Quiénes son los socios del Centro que colaboran con el trabajo de la misma? ¿Cómo perciben ellos su relación con el Centro? (valor añadido?)</p> <p>¿Quiénes son los competidores del centro? ¿Por qué son competidores y no socios?</p> <p>¿Se están apoderando del ámbito específico de actuación del Centro? ¿Por qué?</p> <p>¿Cómo perciben los donantes y financiadores los productos y servicios del Centro?</p> <p>¿Cómo se ve afectada el Centro por las tendencias de financiación de los donantes?</p> <p>¿Cómo afecta a el Centro el ambiente político y socioeconómico?</p> <p>¿Como se ve afectada el centro por el ambiente administrativo y legal del país, región?</p>

FUENTES PRINCIPALES DE DATOS Y HERRAMIENTAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Las fuentes de datos y los métodos de recopilación de datos son identificados como ejemplos según los distintos factores que haya que revisar. El Cuadro siguiente supone un punto de partida para dichas tareas.

FACTOR	FUENTES DE DATOS	HERRAMIENTAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS
Eficacia	Personal del Centro Documentos e Informes del Centro Otros Centros de la UICN Socios Miembros	Análisis de documentos Entrevistas Cuestionarios
Eficiencia	Personal del centro Documentos e Informes del Centro Oficina de Financiación de la UICN Oficina de Recursos Humanos de la UICN	Análisis de documentos Entrevistas
Relevancia/ impacto	Personal del centro Documentos e Informes del Centro Otros Centros de la UICN Socios (incluidos los beneficiarios) Miembros Donantes	Análisis de documentos Entrevistas Cuestionarios Grupos de especialización
Viabilidad financiera	Personal del Centro Documentos e Informes del Centro Oficina financiera de la UICN Donantes	Análisis de documentos Entrevistas
Capacidad	Personal del Centro Documentos e Informes del Centro Otros Centros de la UICN Socios Miembros	Análisis de documentos Entrevistas Cuestionarios Grupos de especialización
Motivación	Personal del centro Documentos e Informes del Centro	Entrevistas
Contexto externo	Personal del Centro Otros Centros de la UICN Socios, Miembros, Donantes	Entrevistas Cuestionarios