



# Manual del Consejo

e

# Instrumentos de evaluación

Agosto 2011

Preparado por el Grupo de tareas sobre Gobernanza  
Aprobado por la 58ª reunión del Consejo de la UICN  
el 4 de junio de 2003

Enmendado por el Consejo el 14 de febrero de 2005, el 4 de febrero  
de 2009 (72ª reunión), el 25 de noviembre de 2009 (73ª reunión), el  
20 de noviembre de 2010 (75ª reunión) y el 25 de mayo 2011 (76ª  
reunión)

Publicado por la UICN, Gland, Suiza

© 2011 Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza

Citas: UICN. 2011. *Manual del Consejo de la UICN e Instrumentos de evaluación*.  
UICN, Gland, Suiza.

# Índice

<b>Prefacio .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Introducción .....</b>	<b>7</b>
<b>2. El papel y las principales responsabilidades del Consejo de la UICN .....</b>	<b>8</b>
2.1 El papel del Consejo de la UICN .....	8
2.2 Principales responsabilidades del Consejo .....	9
2.2.1 Determinar la fecha y lugar del Congreso Mundial de la Naturaleza y convocarlo.....	10
2.2.2 Formular recomendaciones a los miembros de la Unión y al Congreso.....	10
2.2.3 Examinar y enmendar el reglamento de la UICN .....	10
2.2.4 Admitir miembros de la UICN y trasladarlos de categoría .....	10
2.2.5 Reconocer los Comités Nacionales y Regionales.....	11
2.2.6 Guiar a la UICN en lo que hace a su misión y objetivos.....	11
2.2.7 Interpretar las políticas de la UICN y establecer directrices .....	11
2.2.8 Designar al Director General y evaluar su trabajo.....	12
2.2.9 Supervisar la gestión eficiente de los recursos financieros .....	12
2.2.10 Supervisar las políticas y cuestiones relativas a los recursos humanos.....	13
2.2.11 Velar por una planificación organizativa eficaz.....	13
2.2.12 Seguir y evaluar la actuación de la Unión.....	13
2.2.13 Ayudar a movilizar recursos .....	13
2.2.14 Establecer prácticas eficaces en el Consejo .....	13
2.2.15 Evaluar su propia actuación .....	14
<b>3. Estructura y composición del Consejo .....</b>	<b>15</b>
3.1 Diversidad y equilibrio.....	15
3.2 Competencias y experiencia profesional.....	15
3.3 Conocimientos lingüísticos.....	16
3.4 Limitación del número de mandatos.....	16
3.5 Reuniones .....	16
3.6 Comités permanentes .....	16
3.7 Comités especiales.....	17
3.8 La Junta Directiva .....	18
<b>4. Papel del Presidente y de los Vicepresidentes del Consejo y del Director General .....</b>	<b>19</b>
4.1 Papel del Presidente del Consejo.....	19
4.2 Papel de los Vicepresidentes.....	20
4.3 Papel del Director General .....	20
4.4 Obligaciones principales del Director General.....	21
<b>5. Responsabilidades de los miembros del Consejo .....</b>	<b>22</b>
5.1 Obligaciones estatutarias, responsabilidad y rendición de cuentas .....	22

5.2	Compromiso .....	22
5.3	Principales obligaciones de los Consejeros .....	23
5.4	Principios fundamentales .....	24
	Algunos motivos de frustración corrientes entre los Consejeros .....	25
<b>6.</b>	<b>Constituir comités eficaces.....</b>	<b>26</b>
6.1	Índole y funciones de los comités permanentes.....	26
6.2	Otros tipos de comités .....	26
6.3	Composición de los comités.....	27
6.4	Presidencia de los comités .....	28
6.5	Relaciones con el Consejo y la Secretaría .....	28
6.6	Responsabilidades de los presidentes y miembros de los comités .....	28
<b>7.</b>	<b>Autoevaluación del Consejo .....</b>	<b>30</b>
7.1	Las ventajas de la autoevaluación .....	30
7.2	Proceso de autoevaluación.....	30
7.3	Planificación de la autoevaluación .....	31
<b>8.</b>	<b>Designar un Director General .....</b>	<b>32</b>
8.1	Establecer un liderazgo efectivo para la Unión.....	32
8.2	Preparación.....	32
8.3	Establecer un procedimiento de búsqueda adecuado .....	32
8.4	Selección preliminar.....	35
8.5	Entrevistas y selección final.....	36
8.6	Una transición exitosa .....	37
<b>9.</b>	<b>Evaluación del Director General .....</b>	<b>38</b>
9.1	Objetivo de la evaluación.....	38
9.2	Dificultades de evaluación del Director General .....	39
9.3	Elementos de una evaluación eficaz.....	39
9.4	Papel del personal en la evaluación del Director General .....	40
9.5	Algunos aspectos por recordar .....	40
9.6	Directrices propuestas para la evaluación.....	41
<b>Anexo I</b>	<b>Mandato de los Comités del Consejo 2009 – 2012.....</b>	<b>43</b>
<b>Anexo II</b>	<b>Reglamento del Consejo para las Mociones.....</b>	<b>52</b>
<b>Anexo III</b>	<b>Política sobre el reembolso de gastos de viaje para los Consejeros de la UICN.....</b>	<b>54</b>
<b>Anexo IV</b>	<b>Términos de referencia y procedimientos para la Junta Directiva del Consejo.....</b>	<b>56</b>
<b>Anexo V</b>	<b>Elegibilidad de las candidaturas al Consejo de miembros del Consejo y miembros del personal de la Secretaría.....</b>	<b>59</b>
<b>Herramienta1</b>	<b>Directrices para la presentación de candidaturas al Consejo de la UICN .....</b>	<b>63</b>
<b>Herramienta2</b>	<b>Código de conducta para los Consejeros de la UICN.....</b>	<b>65</b>
<b>Herramienta3</b>	<b>Compromiso de desempeño de funciones de los Consejeros de la UICN .....</b>	<b>78</b>
<b>Herramienta4</b>	<b>Informe de actividades de un Consejero de la UICN .....</b>	<b>80</b>
<b>Herramienta5</b>	<b>Autoevaluación de los Consejeros de la UICN.....</b>	<b>82</b>

# Prefacio

Las cuestiones relativas al gobierno de la UICN fueron debatidas por la Unión desde mediados de los años 1970. Como consecuencia de la preocupación sobre estos temas, la Asamblea General decidió, en 1994, realizar un examen de fondo de los Estatutos, del Reglamento y de las Reglas de Procedimiento del Congreso Mundial de la Naturaleza. El dispositivo así enmendado atendió a diversas inquietudes existentes y prestó servicios adecuados a la Unión durante los últimos diez años.

A partir de 1996, el proceso de reforma de los mecanismos rectores de la organización recayó principalmente en el Consejo. Se inició una revisión de las funciones del Consejo, de las Comisiones, del Director General, de la Secretaría, así como de la forma y estructura del Congreso Mundial de la Naturaleza. Diversas evaluaciones, tanto externas como internas, llegaron a la conclusión de que las estructuras de la Unión en su forma actual, particularmente el Consejo y las Comisiones, ya no se ajustaban a las cuestiones que se plantean en la actualidad, y se plantearán en el futuro, a la conservación ambiental y por ende a la Unión.

El Consejo en funciones en 2000-2004 decidió que había llegado el momento de actuar. Creó un comité provisional sobre la gobernanza en su primera reunión de 2000, en Amman; el año siguiente se constituyó un Grupo de tareas sobre Gobernanza encargado de examinar las estructuras de gobierno de la Unión, de llevar a cabo una amplia consulta de sus miembros y de otros constituyentes importantes y de elevar propuestas de reforma al Consejo.

Desde el inicio de sus labores, el Grupo de Trabajo observó que, si bien el Congreso es el órgano supremo de decisión de la Unión, el Consejo ocupa un lugar central en los mecanismos de gobierno de la UICN. Se encarga de supervisar la aplicación de las decisiones del Congreso durante los períodos interseccionales, que son relativamente largos. En opinión del Grupo de tareas sobre Gobernanza, el Consejo no estaba claramente a la altura de sus responsabilidades. Dicho Grupo de Trabajo identificó una serie de problemas que obstaculizan la eficacia y eficiencia de la labor del Consejo.

El Consejo concluyó que era preciso mejorar su funcionamiento, utilizando de forma más eficaz a la Junta Directiva en calidad de Comité Director. Si la Junta Directiva asumiese, en nombre del Consejo, la mayor parte de las responsabilidades financieras, administrativas y de gestión ordinarias de este último, éste podría centrarse más en las orientaciones estratégicas y en la elaboración de las políticas de la Unión, dos temas algo descuidados en el pasado.

El Consejo estimó asimismo que los nuevos Consejeros, al ser electos, no conocen bien sus responsabilidades y funciones. Para atender a este problema, el Grupo de Trabajo elaboró, con miras a su utilización por los miembros del Consejo, este *Manual del Consejo* e instrumentos de evaluación, aprobado por el Consejo en su 58ª reunión, en junio de 2003.

Estoy convencida de que en los años venideros, este Manual será un muy valioso instrumento para hacer conocer a los Consejeros las funciones y responsabilidades que entraña su cargo, y que contribuirá a un mejor desempeño de sus tareas. Los futuros Consejos, por su parte, deberán perfeccionar el Manual de ser necesario.

El actual Consejo ha lanzado una iniciativa audaz e innovadora al elaborar y aprobar este trabajo. Me enorgullece la valentía con la que acepta buscar medios para perfeccionar su propia labor. Recomiendo a los miembros actuales del Consejo, a los candidatos a Consejeros y a todos los futuros miembros del Consejo leer este *Manual del Consejo e instrumentos de evaluación*.

Yolanda Kakabadse  
*Presidenta de la UICN (1996-2004)*

# 1. Introducción

El *Manual del Consejo de la UICN e Instrumentos de evaluación* describe las funciones, composición y estructura del Consejo, las funciones del Presidente, de los Vicepresidentes y de los Consejeros; incluye también propuestas de "prácticas óptimas" para el desempeño de las responsabilidades del Consejo. El Manual se basa en la experiencia de los Consejos anteriores y de los actuales miembros, con el fin de asistir a los nuevos Consejeros en el ejercicio eficaz de sus funciones. No pretende abarcar todos los aspectos, sino que se centra en las cuestiones definidas por los Consejeros mismos como de mayor importancia y dificultad.

El Manual integra asimismo instrumentos innovadores para la autoevaluación del desempeño del Consejo y la evaluación de la labor del Director General. Da indicaciones sobre los procedimientos de selección del jefe ejecutivo de la organización e incluye un compromiso de actuación para los Consejeros, con el objeto de que éstos asuman desde el inicio sus responsabilidades con conocimiento de causa.

Este documento fue elaborado sobre la base de la labor del Grupo de Trabajo sobre el Gobierno de la Unión creado en el Consejo en 2001 y presidido por Lynn Holowesko. El primer proyecto de texto fue redactado por Johan Holmberg y revisado por Nicholas Robinson, entonces asesor jurídico, y por Giuseppe Zaccagnini, actual asesor jurídico. Nancy MacPherson, directora de la Unidad de seguimiento y evaluación, coordinó la labor por parte de la Secretaría. Peter Hulm fue asesor de redacción, Deborah Murith correctora de pruebas; el diseño estuvo a cargo de Nikki Meith.

Este manual se basa en contenidos de las Guías de referencia publicadas por el Grupo Consultivo Internacional sobre la Investigación Agrícola (CGIAR), en colaboración con el National Center for Non-profit Boards (NCNB) de Estados Unidos.\*

Cabe destacar que el Manual no reemplaza las disposiciones de los Estatutos, del Reglamento y de las Reglas de Procedimiento. En caso de contradicción, tienen primacía las disposiciones de los Estatutos, del Reglamento y de las Reglas de Procedimiento.

Miembros del Grupo de trabajo sobre el Gobierno de la UICN, 2001-2004:

Presidenta: Lynn Holowesko, Bahamas  
Ali Akbar, Pakistán  
David Brackett, Canadá  
Puri Canals, España  
Taghi Farvar, Irán  
Alistair Gammell, Reino Unido  
Wren Green, Nueva Zelanda  
Johan Holmberg, Suecia  
Manfred Niekisch, Alemania  
Sônia Rigueira, Brasil

---

\* Estas guías constan de siete volúmenes: Volumen 1: Papel, funciones y responsabilidad de los Consejos de Administración; Volumen 2: Papel del Presidente del Consejo; Volumen 3: Constituir un Consejo equilibrado; Volumen 4: Constituir Comités eficaces del Consejo; Volumen 5: Elegir un Director General: proceso de búsqueda y selección; Volumen 6: Evaluar al Director General: el proceso de evaluación; Volumen 7: Autoevaluación del Consejo.

## 2. El papel y las principales responsabilidades del Consejo de la UICN

### 2.1 El papel del Consejo de la UICN

Los órganos de dirección de las organizaciones sin fines de lucro desempeñan diversos papeles muy importantes, de corte jurídico, funcional y simbólico. El Consejo de la UICN funciona dentro de un contexto similar y su acción reviste igualmente carácter determinante para el éxito de la Unión.

Con el fin de facilitar la comunicación sobre el papel del Consejo en la UICN, el Consejo, en su 73ª reunión en noviembre de 2009, definió la función primordial del Consejo, dentro de los límites de los Estatutos actuales de la UICN, de la siguiente manera:

1. Establecer la dirección estratégica y orientación de la política para el trabajo de la Unión en consonancia con las decisiones del Congreso Mundial;
2. Proveer supervisión y control general sobre las actuaciones de la Unión en su conjunto y del Director General, fomentando la coherencia entre sus componentes;
3. Cumplir con sus responsabilidades fiduciarias hacia los Miembros de la Unión y darles cuenta de la consecución de los objetivos de la Unión;
4. Determinar las directrices, declaraciones e informes sobre cuestiones importantes y comunicarlas a la UICN y a la comunidad mundial.

El Consejo forma parte de los “componentes” de la Unión con arreglo a los Estatutos, Sección IV, Artículo 15 (b). Además, el Artículo 37 de la Sección VI establece que “con sujeción a la autoridad del Congreso Mundial, el Consejo será responsable de la vigilancia y del control general de todos los asuntos de la UICN”.

Las responsabilidades administrativas y fiduciarias que incumben al Consejo requieren que desempeñe funciones de supervisión, que delegue ciertas tareas a la Secretaría y que ejerza una evaluación y una gestión permanentes. Por lo tanto, el Consejo necesita contar entre sus miembros a personas con experiencia y conocimientos especializados y dispuestas a trabajar. Además, se requiere una estructura y unos procedimientos que permitan al Consejo desempeñar sus responsabilidades y tener acceso a las informaciones necesarias para ello.

El Consejo también cumple un papel simbólico, difícil de ponderar, pero crucial para mantener la credibilidad de la UICN y de su labor. A través de diversos medios, en primer lugar su representatividad geográfica y su reputación de objetividad y competencia, el Consejo es garante de la solidez del trabajo de la UICN ante la comunidad amplia de partes interesadas, donantes, asociados, beneficiarios, organizaciones miembros y otros. El prestigio de la UICN y su credibilidad antes los copartícipes exteriores dependen del Consejo tanto como de la Secretaría y las Comisiones.

Es necesario que el Consejo funcione de modo eficaz en cada una de estas dimensiones. Es parte del papel del Consejo garantizar la continuidad de la



organización, ejercer un control conducente a garantizar que los programas de la UICN promuevan la consecución de su misión, supervisar la aplicación y administración de las políticas dentro del contexto de las directrices establecidas por el Congreso Mundial, y garantizar la eficacia y responsabilidad frente a los Miembros de la UICN, de los donantes y demás partes interesadas.

El Consejo también se compromete a aplicar sus potestades y respetar las del Director General y a mantener una relación positiva con el Director General y con el personal de la Secretaría. En su 73ª reunión, el Consejo pidió al Director General y al personal de la Secretaría trabajar con miras al mismo propósito, mediante:

- Un sentido compartido de colaboración, confianza y apoyo mutuo;
- Claridad y respeto hacia la autoridad y responsabilidades del Consejo y del Director General;
- Manteniendo las más altas normas profesionales y éticas;
- Revisando y actualizando la política de evaluación en consulta con el Consejo.

El funcionamiento exitoso del Consejo exige la participación de miembros competentes que reconozcan sus responsabilidades, estén adecuadamente informados, cumplan con sus tareas y funcionen como un equipo bajo una conducción eficaz. El Consejo debe estar compuesto de personas que tengan los nexos adecuados con la membresía, con especiales competencias en materia científica, de gestión o de políticas, y que pongan a disposición del grupo su influencia y sus conocimientos. Para mantener la integridad de la organización y garantizar que la acción del Consejo promueva los intereses de la UICN, los miembros del Consejo deben conocer sus responsabilidades colectivas e individuales para evitar conflictos de intereses. Los Estatutos indican que los miembros del Consejo sirven a la UICN a título personal, y no como representantes de sus respectivos Estados u organizaciones, representando al mismo tiempo a la totalidad de los Miembros entre dos Congresos mundiales<sup>1</sup>. Las políticas y prácticas del Consejo deben afianzar esta obligación.

Los miembros del Consejo deben centrarse en el papel que les incumbe en la estructura de gobierno de la UICN, teniendo siempre presente la misión global de la Unión, así como las disposiciones estatutarias citadas en el Anexo II.

## 2.2 Principales responsabilidades del Consejo

Los miembros del Consejo deben conocer sus responsabilidades fundamentales y estar dispuestos a asumirlas. El mandato de la Unión es amplio y multifacético. Las responsabilidades indicadas en esta sección tienen amplia aplicación en relación con el trabajo del Consejo, y deben ser vistas como bases encaminadas a establecer prácticas óptimas.

El Consejo está encargado de interpretar las políticas adoptadas por el Congreso Mundial de la Naturaleza, y de supervisar la aplicación de dichas políticas por la dirección de la UICN. A continuación se detallan quince responsabilidades específicas

---

<sup>1</sup> El Artículo 61 estipula que “Ningún miembro del Consejo podrá votar en cuestión alguna en la que, bien ese miembro, o algún familiar cercano, tenga interés jurídico o financiero” y el Artículo 62 estipula que “Los miembros del Consejo servirán a la UICN a título personal y no como representantes de sus respectivos Estados u organizaciones”.

del Consejo, divididas en tres categorías: papel institucional; responsabilidad de supervisión del buen funcionamiento de la organización y prácticas óptimas para mejorar su funcionamiento.

*La primera serie de responsabilidades se refiere al papel institucional del Consejo.*

#### **2.2.1 DETERMINAR LA FECHA Y LUGAR DEL CONGRESO MUNDIAL DE LA NATURALEZA Y CONVOCARLO**

En virtud del Artículo 23 de los Estatutos, el Consejo determina la fecha y lugar de las reuniones del órgano supremo de la UICN, el Congreso Mundial de la Naturaleza, habida cuenta de las propuestas de los Miembros, transmitidas habitualmente por intermedio del Director General. Designa un Comité de Organización para la preparación del Congreso, un Encargado de Elecciones y un Grupo de Trabajo sobre Resoluciones (véanse los Párrafos 28 y 29 del Reglamento). El Comité de Organización, compuesto por miembros del Consejo y por un representante del país anfitrión del Congreso, con ayuda de la Secretaría, se encarga de la mayor parte de las tareas administrativas de preparación. Si el Consejo lo estima necesario, puede convocar un período extraordinario de sesiones del Congreso Mundial de la Naturaleza (Artículo 25 (b) de los Estatutos).

El consejo propone los candidatos a Presidente de la UICN, Tesorero y Presidentes de las Comisiones a ser elegidos por el Congreso, tras considerar las propuestas presentadas por los miembros. Los miembros pueden también presentar directamente al Congreso Mundial de la Naturaleza candidaturas a la Presidencia de la Unión de conformidad con el Artículo 27 de los Estatutos. De acuerdo al Reglamento, el Consejo debe establecer los criterios de valoración y perfiles requeridos para ocupar dichos puestos (Párrafo 31 del Reglamento), y limitar a dos la cantidad de candidaturas que el Consejo puede presentar para los cargos de Presidente y de Tesorero (Párrafo 32). El Consejo debe asimismo velar por que las candidaturas a la Presidencia de la Unión tengan en cuenta el perfil del Director General en funciones y reflejen la diversidad de la UICN (Párrafo 33

#### **2.2.2 FORMULAR RECOMENDACIONES A LOS MIEMBROS DE LA UNIÓN Y AL CONGRESO**

En virtud del Artículo 46(c) de los Estatutos, el Consejo informa y formula recomendaciones a los miembros de la UICN y al Congreso Mundial de la Naturaleza sobre cualquier cuestión relacionada con las actividades de la UICN. El Consejo es, con los miembros de la Unión, el único componente de la UICN autorizado a presentar mociones con miras a una decisión del Congreso Mundial.

#### **2.2.3 EXAMINAR Y ENMENDAR EL REGLAMENTO DE LA UICN**

El Consejo puede enmendar el Reglamento, en virtud de los Artículos 101a 103 de los Estatutos.

#### **2.2.4 ADMITIR MIEMBROS DE LA UICN Y TRASLADARLOS DE CATEGORÍA**

Esta función es establecida por el Artículo 46 de los Estatutos. El Reglamento (Párrafos 7 a 21) establece las disposiciones relativas a las solicitudes y procedimiento de admisión y a los traslados de miembros de una categoría a otra. El Consejo examina asimismo las objeciones a las solicitudes de admisión. Los candidatos deben adjuntar a su solicitud una declaración escrita por la que hacen suyos los objetivos de la UICN (definidos por los Artículos 2 y 3 de los Estatutos). Por regla general, las objeciones presentadas a admisiones en el pasado se referían a la adhesión de los candidatos a la

misión de la Unión. El Comité de Membresía del Consejo presenta recomendaciones al Consejo a este respecto.

Las decisiones del Consejo sobre la admisión de un miembro pueden ser recurridas ante el Congreso Mundial de la Naturaleza, con arreglo a las disposiciones del Artículo 10 de los Estatutos.

#### **2.2.5 RECONOCER LOS COMITÉS NACIONALES Y REGIONALES**

Esta función es también establecida por el Artículo 46 de los Estatutos; sus consecuencias prácticas se tratan en la Sección VI del Reglamento, (Párrafos 61 a 68 inclusive). En la práctica, el Comité de Membresía del Consejo se encarga de buena parte de este trabajo. El Consejo tiene obligación de consultar a dichos Comités y a sus miembros; puede autorizarlos a emprender actividades en nombre de la UICN (Párrafo 67(b) del Reglamento). Los Comités, a su vez, deben presentar un informe de actividades al Director General y al Consejo una vez por año (Párrafo 66 (d) del Reglamento).

*Las responsabilidades siguientes se refieren al deber del Consejo de velar por el buen funcionamiento de la Unión entre dos reuniones del Congreso Mundial de la Naturaleza.*

#### **2.2.6 GUIAR A LA UICN EN LO QUE HACE A SU MISIÓN Y OBJETIVOS**

El Consejo debe orientar y salvaguardar la misión de la UICN dentro del marco de los parámetros establecidos por el Congreso Mundial, y, sobre la base de esta misión, guiar la planificación, establecer prioridades y asignar recursos. Las declaraciones de misión no son estáticas, y pueden requerir revisiones periódicas, de modo que reflejen los cambios que tienen lugar en el entorno operativo global de la UICN. Estas declaraciones proveen el marco dentro del cual se llevan a la práctica estas políticas y programas, y contribuyen a motivar a los miembros del Consejo para que presten el tiempo y la atención necesarios en pro del éxito de la UICN y de sus programas.

Es importante que todos los nuevos miembros del Consejo conozcan bien la misión y objetivos de la UICN, y que el Consejo tenga la oportunidad de examinar y revisar periódicamente la misión de la UICN. El Consejo también puede, si lo estima adecuado, proponer al Congreso Mundial modificaciones de la declaración de misión vigente.

#### **2.2.7 INTERPRETAR LAS POLÍTICAS DE LA UICN Y ESTABLECER DIRECTRICES**

El Congreso Mundial es la instancia suprema de decisión de la UICN en cuanto a políticas se refiere, tal como lo indican los Estatutos, Artículo 20 (a). El Consejo deberá, sin embargo, “establecer criterios de actuación y directrices políticas complementarias en el marco de la política general de la UICN definida por el Congreso Mundial”, como se establece en el Artículo 46 (a).

Esto significa que el Consejo tiene un importante papel en la interpretación de las políticas de la UICN, aunque no las elabora, salvo si se plantean cuestiones urgentes entre dos reuniones del Congreso Mundial de la Naturaleza. El Consejo puede también proponer políticas al Congreso para su aprobación, sobre la base de propuestas de las Comisiones u otras entidades.

En la práctica, el Consejo es responsable de atender a las necesidades corrientes de gestión, brindar orientación para resolver problemas a medida que se presenten y establecer directrices de corto plazo en materia de políticas de la Unión, entre dos períodos de sesiones del Congreso Mundial, que tiene lugar cada cuatro años: Estos puntos pueden incluir políticas científicas, de gobernanza, o programáticas, así como

también de finanzas, auditoría y recursos humanos. Además, el Consejo define a menudo directrices de política relativas a las relaciones entre la UICN y otras instituciones.

#### **2.2.8 DESIGNAR AL DIRECTOR GENERAL Y EVALUAR SU TRABAJO**

Incumbe al Consejo la importante responsabilidad de designar al director ejecutivo de la organización y de evaluar su labor (véanse el Artículo 46 (j) de los Estatutos y los capítulos 8 y 9 de este Manual). El papel del Director General es particularmente importante en una organización internacional como la UICN, en la cual los miembros del Consejo se encuentran dispersos en todo el mundo y donde las dificultades logísticas limitan el número posible de reuniones del Consejo. El Consejo debe por lo tanto encomendar al Director General la gestión cotidiana de la UICN (como lo determina el Artículo 79 de los Estatutos) y dejar a criterio de este último el determinar las cuestiones que presentará al Consejo para su consideración.

Es responsabilidad del Consejo dirigir la búsqueda y selección del nuevo Director General y contratar a la persona más calificada para desempeñar ese cargo. Una vez que ha sido designado, el Consejo debe establecer con el Director General procedimientos de definición de objetivos y de evaluación anual de la actuación de este último (véase el capítulo 9).

También es importante que el Consejo se comporte de modo tal que apoye y no socave el trabajo del Director General. Normalmente, el Consejo no debería involucrarse en el trabajo cotidiano de la Secretaría. Existe una línea divisoria, fina pero necesaria, entre la interpretación de políticas y la gestión, y tanto el Consejo como el Director General deben reconocer y respetar esta línea.

El Consejo supervisa el trabajo del Director General (Artículo 46 de los Estatutos). Debe velar por la regularidad de las cuentas y balance de la Unión y cerciorarse que se hayan realizado las auditorías exteriores a fin de rendir cuentas al presentar su informe ante el Congreso Mundial de la Naturaleza.

#### **2.2.9 SUPERVISAR LA GESTIÓN EFICIENTE DE LOS RECURSOS FINANCIEROS**

El Consejo tiene una responsabilidad fiduciaria por lo que hace a la correcta gestión financiera de la UICN (Artículos 46 (f) y 83 de los Estatutos). La gestión financiera corriente está colocada bajo la autoridad del Director General (véanse los Artículos 78 y 79), pero el Consejo debería establecer límites prudentes para las actividades financieras de la UICN y crear un sistema de control y comprobación que garantice una rendición de cuentas de calidad por lo que hace a los aspectos financieros. Uno de los Comités permanentes del Consejo, el Comité de Finanzas y Auditoría, debe velar por el respeto permanente de estas normas.

Para cumplir sus obligaciones en cuanto a esta responsabilidad financiera, el Consejo necesita que se le presente periódicamente información financiera completa y clara. Es obligación del Director General suministrarla. La orientación a los nuevos miembros del Consejo debe incluir información sobre el sistema de presentación de cuentas de la UICN. Es fácil leer equivocadamente documentos financieros, o pasar por alto detalles o tendencias significativos. El Consejo y el personal de la Secretaría deben colaborar para mecanismos adecuados y fiables de información financiera.

El examen y comentarios de la auditoría anual externa de las cuentas es un aspecto muy importante en el desempeño de las responsabilidades financieras del Consejo. La auditoría externa es realizada a petición del Consejo, con el fin de garantizar la corrección y regularidad de las cuentas de la UICN. Las cuentas son luego remitidas

por el Director General a los miembros de la UICN con los eventuales comentarios del Consejo (Artículo 88 (c) de los Estatutos).

#### **2.2.10 SUPERVISAR LAS POLÍTICAS Y CUESTIONES RELATIVAS A LOS RECURSOS HUMANOS**

La UICN es una organización internacional compuesta por miembros gubernamentales y no gubernamentales; por ende, es particularmente importante que el Consejo vele por la aplicación de políticas adecuadas en materia de empleo, de remuneraciones, de demandas y de recursos. Las actividades deben conformarse a las normas locales y/o internacionales a este respecto; deben ser negociadas de forma tal que se mantenga la reputación de prudencia y equidad de la UICN. Los principios que rigen estas actividades deben ser revisados periódicamente; todo problema a este respecto debe ser señalado a la atención del Consejo, a través de su Comité de Gobernanza.

*Pese a que no son mencionadas por los Estatutos, otras tres funciones del Consejo pueden incrementar la eficiencia de la Unión, a saber:*

#### **2.2.11 VELAR POR UNA PLANIFICACIÓN ORGANIZATIVA EFICAZ**

La planificación constituye parte integrante del trabajo de la Secretaría, pero el Consejo también debe participar activamente en el proceso de planificación y en la subsiguiente evaluación del avance de la ejecución de los planes. A pesar de que incumbe a la Secretaría buena parte de la preparación de los documentos de planificación, el Consejo debe participar en el proceso, utilizando el plan como guía para fijar prioridades y asignar recursos. La participación activa en la elaboración y evaluación del Programa de la UICN (véase el capítulo 3.6, Comité de Programas y Políticas) es un factor central en lo que hace a esta responsabilidad.

#### **2.2.12 SEGUIR Y EVALUAR LA ACTUACIÓN DE LA UNIÓN**

Un importante corolario de la planificación es el seguimiento y evaluación periódicos del trabajo de la UICN. Es responsabilidad del Consejo mantenerse informado acerca de la ejecución de los programas y actividades, recibir y examinar las conclusiones de las evaluaciones y hacer las preguntas adecuadas para determinar la pertinencia, efectividad, eficacia e impacto de la labor de la UICN. El proceso de seguimiento y evaluación debe ser permanente, teniendo como objetivo mejorar de forma continua los programas y actividades de la Unión. El Consejo debe crear un contexto de evaluación que sea abierto y justo, evitando crear un clima que sea percibido por el personal como negativo y riesgoso, lo que podría conducir a ocultar problemas que el Consejo y la dirección deberían tratar.

#### **2.2.13 AYUDAR A MOVILIZAR RECURSOS**

Los miembros del Consejo deben ayudar a identificar y recabar recursos para la UICN. Como personas de alto nivel y respetadas en sus esferas de influencia, sus miembros deben estar dispuestos a abrir puertas y a apoyar las actividades que emprende la Secretaría a este respecto. Aunque el desarrollo cotidiano de estas actividades es en su mayor parte responsabilidad de la Secretaría, los miembros del Consejo también deben estar dispuestos a cooperar en ciertos casos.

*Por último, algunas tareas tienen que ver con la actuación del Consejo mismo:*

#### **2.2.14 ESTABLECER PRÁCTICAS EFICACES EN EL CONSEJO**

El Consejo debe ser capaz de cumplir sus responsabilidades incorporando las buenas prácticas en su trabajo, y perpetuando dichas prácticas a través de un proceso interno de reflexión y perfeccionamiento. El Consejo debe organizarse y comportarse de modo

tal que se garantice su funcionamiento exitoso. Los factores relevantes de este proceso incluyen:

- respetar el marco jurídico en el que opera la UICN, en particular la soberanía de los Estados miembros;
- identificar nuevos candidatos adecuados a los cargos de Consejeros, de conformidad con las disposiciones de los Estatutos, para cubrir puestos vacantes o designar Consejeros adicionales;
- al designar miembros para ocupar cargos del Consejo (por ejemplo, presidentes de comités del Consejo), tomar en consideración su experiencia y competencia;
- mantener relaciones cordiales de trabajo entre los Consejeros;
- mantener buenas relaciones de trabajo con el Director General;
- mantener buenas relaciones exteriores;
- crear comités adecuados para llevar la carga de trabajo (véase capítulo 6 y Anexo 1);
- celebrar las reuniones del Consejo en lugares adecuados y con suficiente frecuencia;
- utilizar bien a la Junta Directiva;
- poner a disposición del Consejo la información pertinente con miras a sus debates y decisiones;
- tomar medidas encaminadas a permitir una participación activa de los miembros del Consejo en las reuniones; y
- poner a disposición del Consejo recursos humanos y financieros suficientes para realizar su trabajo.

#### 2.2.15 EVALUAR SU PROPIA ACTUACIÓN

Dado que el Consejo constituye un factor tan crucial para el éxito y la eficacia de la UICN, deberían realizarse evaluaciones periódicas de su actuación como parte del proceso de evaluación externa intersesional. El Consejo debería también realizar autoevaluaciones periódicas para adecuar mejor sus prácticas y hacer ajustes que incrementen su eficiencia. Estas autoevaluaciones infundirían mayor confianza a los miembros del Consejo y estimularían el cambio y el crecimiento en toda la Unión. El capítulo 7 y la Herramienta 5 tratan con más detalle este tema.

## 3. Estructura y composición del Consejo

### 3.1 Diversidad y equilibrio

Para mantener una perspectiva suficientemente amplia en cuanto a políticas, el Consejo debe esforzarse por alcanzar diversidad y equilibrio en su composición. Este equilibrio puede lograrse en buena parte durante las elecciones en el Congreso Mundial de la Naturaleza. Con la designación de cinco Consejeros adicionales como máximo, el Consejo puede rectificar cualquier desequilibrio remanente. Siguiendo este principio, los miembros deberían provenir de países en desarrollo y de países desarrollados, incluyendo a donantes. La UICN necesita Consejeros que conozcan las situaciones y necesidades culturales, sociopolíticas e institucionales de los países en desarrollo, a los cuales apunta gran parte del trabajo de la UICN. También necesita un conocimiento de las mejores prácticas aplicables en materia institucional, programática y de gestión, que permitan adelantar el trabajo de la UICN. No todos los candidatos a los puestos de Consejeros reúnen estas competencias.

Además, dado el contexto económico y científico dinámico de su trabajo, la UICN necesita mantener una amplia gama de edades y puntos de vista en el Consejo. Las cuestiones de género son importantes, y el Consejo debería incluir más mujeres, con el fin de equilibrar su composición. También es importante que los miembros sean lo más ampliamente representativos posible del conjunto de los Miembros de la UICN. Finalmente, es aconsejable que se encuentren representados en el Consejo los puntos de vista del sector privado.

Se espera que los Consejeros Regionales residan en la región que representan, con vistas a facilitar el enlace con los Miembros locales de la UICN.

### 3.2 Competencias y experiencia profesional

El Consejo debería combinar profesiones, nacionalidades y experiencias. Deben hacerse todos los esfuerzos posibles para que se mantenga entre los Consejeros un equilibrio de competencias y experiencias de tipo científico, administrativo, estatal y de ONG, y un buen conocimiento de la historia, estructura, visión y misión de la UICN.

**Competencias técnicas.** Los Presidentes de Comisiones son miembros del Consejo y brindan a éste sus respectivas competencias técnicas y científicas. En general, el prestigio de que gozan en sus respectivas disciplinas les granjea de por sí el respeto del equipo de la Secretaría y de los constituyentes externos. Contribuyen a las deliberaciones del Consejo con las competencias de sus respectivas redes de trabajo.

**Gestión.** El Consejo debería contar al menos con varios miembros cualificados en los ámbitos de la gestión financiera y empresarial, con el fin de aportar esta importante perspectiva al trabajo del Consejo. Uno de dichos miembros debe ocupar el cargo de Tesorero (Artículo 38 de los Estatutos).

**Conocimiento de los mecanismos de la UICN.** El Consejo debería incluir además a miembros con experiencia y conocimientos de los mecanismos y funcionamiento de la UICN, así como susceptibles de aportar perspectivas regionales. Pueden ser directivos de organizaciones miembros de la UICN, que transmiten al Consejo las opiniones de los miembros del mundo entero.

**Consejeros designados.** Los Estatutos (Artículo 38(f)) autorizan al Consejo a designar un máximo de cinco miembros adicionales, cuyas competencias, intereses y experiencia no están representados en el Consejo por intermedio de los Consejeros Regionales electos.

### 3.3 Conocimientos lingüísticos

Los idiomas oficiales de la UICN son el inglés, el francés y el español (Estatutos, Artículo 100). En las reuniones plenarias del Consejo se cuenta con servicios de interpretación en estos tres idiomas, y todos los documentos oficiales de la UICN son publicados en estos idiomas.

No obstante, los servicios extensivos de traducción son onerosos. Durante las reuniones del Consejo, las sesiones de los comités se realizan *principalmente* en inglés, sin traducción. Las conversaciones durante las pausas y en los eventos sociales tienen lugar principalmente en inglés. Un Consejero que no pueda llevar aceptablemente una conversación en inglés se sentirá muy en desventaja. Un buen conocimiento del inglés es aconsejable (véase la Herramienta 1, Directrices para la presentación de candidaturas al Consejo).

### 3.4 Limitación del número de mandatos

La limitación del número de mandatos permite renovar y revitalizar el Consejo, y elegir un órgano que responda a las necesidades evolutivas de la UICN. Sin límites del mandato, el proceso de retiro de los miembros del Consejo podría volverse innecesariamente personal y político.

Los Consejeros no pueden ejercer las mismas funciones durante más de dos mandatos consecutivos (Artículo 42 de los Estatutos). La reelección a un segundo mandato no es automática. Los miembros de la UICN deben evaluar el desempeño de un Consejero antes de renovar su mandato, así como debe considerarse la necesidad de alcanzar y mantener una combinación adecuada de disciplinas, nacionalidad, región, edad, experiencia y equilibrio entre hombres y mujeres.

### 3.5 Reuniones

La frecuencia, lugar y conducción de las reuniones son factores importantes para el buen funcionamiento del Consejo. Las reuniones deberían llevarse a cabo con frecuencia suficiente para permitir que el Consejo desempeñe con eficacia sus responsabilidades. Los Estatutos disponen que el Consejo se reúne al menos una vez por año (Artículo 51), y la práctica ha sido reunirse dos veces por año. En los Párrafos 50 a 56 del Reglamento se consignan las Reglas de Procedimiento para las reuniones del Consejo. Estas disposiciones están complementadas por el Reglamento del consejo para la Mociones que figuran en el Anexo II.

### 3.6 Comités permanentes

Para garantizar la suficiente atención a las principales áreas del trabajo del Consejo, se han creado cuatro comités permanentes: Comité sobre los Constituyentes, Comité del Programa y Políticas, Comité de Finanzas y Auditoría y Comité sobre Gobernanza. Según las necesidades que surjan, el Consejo puede decidir modificar la estructura o el mandato de los comités permanentes. Las funciones de los cuatro Comités permanentes existentes han sido las siguientes:



El **Comité sobre los Constituyentes** se encarga de asesorar al Consejo en materia de asuntos relacionados con la expansión y participación de la membresía de la Unión, las estructuras relacionadas y las Comisiones. También tiene la responsabilidad de formular recomendaciones al Consejo sobre las admisiones de nuevos miembros, el reconocimiento de Comités Nacionales y los lineamientos de políticas de apoyo a los Consejeros Regionales que procuran desarrollar la membresía en sus respectivas regiones. También supervisa las cuotas impagas pendientes de los miembros, en nombre del Consejo.

El **Comité del Programa y Políticas** asesora al Consejo en todos los aspectos de los programas y proyectos de la UICN, tomando en cuenta las decisiones adoptadas por el Congreso Mundial. También formula recomendaciones al Consejo respecto a políticas relacionadas con actividades programáticas de la UICN. Dada la magnitud de su tarea, este comité es el más amplio de los comités permanentes del Consejo.

El **Comité de Finanzas y Auditoría** contribuye al cumplimiento de las funciones del Consejo por lo que hace a la rendición de cuentas en materia de gestión financiera. La auditoría se ocupa de vigilar el cumplimiento de los controles. Las actividades de finanzas analizan de forma prospectiva los presupuestos, la planificación financiera y las perspectivas de obtención de fondos. El comité es además responsable de recomendar al Consejo políticas relacionadas con la gestión financiera.

El **Comité de Gobernanza** asesora al Consejo en todo lo relativo a la gobernanza eficaz y eficiente de la UICN, y sobre cualquier reforma necesaria para lograrlo. Esto incluye mejorar los principios de la buena gobernanza de la UICN y trabajar en estrecha colaboración con sus miembros, con las Comisiones y la Secretaría para priorizar y aplicar plenamente las resoluciones relacionadas con la gobernanza aprobadas en el Congreso Mundial de la Naturaleza. El Comité también asesorará en lo tocante a la Política de Recursos Humanos. El Comité trabajará en estrecha colaboración con todos los demás Comités constituidos por el Consejo. Por consiguiente, también se espera que los miembros del Comité sobre Gobernanza participen en los demás Comités del Consejo. El Comité sobre Gobernanza se reunirá antes de cada reunión ordinaria del Consejo.

Al establecer comités, el Consejo debería tomar en consideración el equilibrio geográfico y el equilibrio entre competencias. Para realizar una evaluación de las actuaciones y alcanzar una rotación adecuada de los miembros, deberían reconsiderarse, a mitad del mandato, las asignaciones de los Consejeros a los diversos comités permanentes, sobre la base de una autoevaluación (véase Herramienta 5). Todos los comités deben tener mandatos oficiales escritos, aprobados y revisados periódicamente por el Consejo. Las decisiones del Consejo relativas a los mandatos de los cuatro grandes comités figuran en el Anexo I al presente Manual.

### 3.7 Comités especiales

Ocasionalmente, el Consejo puede crear comités especiales para tratar asuntos importantes de carácter coyuntural o transitorio. Un ejemplo importante es el comité de organización del Congreso Mundial de la Naturaleza. También puede ser el caso del comité de selección de un nuevo Director General, del comité de candidaturas previo a cada reunión del Congreso Mundial, etc. Será responsabilidad de este último ayudar a identificar a los candidatos adecuados a los cargos de Consejeros con miras a su elección por el siguiente Congreso, siguiendo las orientaciones adoptadas por el Consejo con este propósito. En el capítulo 6 se incluyen recomendaciones para constituir comités eficientes.

### 3.8 La Junta Directiva

- a) De acuerdo con el artículo 57 (revisado) del Reglamento, la Junta Directiva estará compuesta por el Presidente, que la preside, dos Vicepresidentes, el Tesorero, un Presidente de Comisión, dos Consejeros Regionales, y los Presidentes del Comité de Programa y Políticas, del Comité de Finanzas y Auditoría, del Comité sobre los Constituyentes y del Comité de Gobernanza.
- b) El Presidente de Comisión miembro de la Junta Directiva será elegido por los Presidentes de Comisiones al inicio del mandato y luego en la mitad de éste, en el entendido que toda persona elegida al inicio del mandato y que desempeñó funciones durante la primera mitad de éste puede ser reelegida para la segunda mitad.
- c) Los dos Vicepresidentes y los dos Consejeros Regionales prestarán servicios solo durante la primera mitad del mandato, y para la segunda mitad del mismo serán reemplazados por Consejeros de otras Regiones y por los otros dos Vicepresidentes.
- d) En caso de vacante, el Consejo nombrará a un sustituto entre sus miembros. El Consejo establecerá las reglas de procedimiento para la Junta Directiva.

Los párrafos revisados (a) y (c) han entrado en vigor a partir del comienzo de la segunda mitad del mandato 2009-2012 es decir. el 1 de enero de 2011.

En su 73ª reunión (noviembre de 2009) el Consejo también aprobó los términos de referencia y procedimientos para la Junta Directiva del Consejo (decisión C/73/15.3.a), especificando que el Consejo debe garantizar una justa distribución geográfica y de género en la Junta Directiva. Los términos de referencia y procedimientos de la Junta Directiva figuran el Anexo IV del presente Manual.

## 4. Papel del Presidente y de los Vicepresidentes del Consejo y del Director General

### 4.1 Papel del Presidente del Consejo

Si bien los Estatutos no se explayan mayormente sobre las funciones del Presidente del Consejo, en comparación a las del Director General, el papel del Presidente del Consejo es de particular importancia para la eficacia de la UICN y del Consejo mismo. Los Presidentes del Consejo, que son por regla general personalidades de primer plano en el ámbito de la protección ambiental, están a menudo llamados a representar a la UICN en debates sobre cuestiones controvertidas, a abrir puertas para la organización al más alto nivel de potestades gubernamentales o de directivos de otros organismos, a abogar por la conservación y por la acción de la UICN en ocasión de conferencias mundiales, y a incrementar la visibilidad de la Unión ante públicos no especializados, poniendo su prestigio y credibilidad al servicio de causas que defiende la Unión.

El Consejo o los miembros pueden proponer candidaturas a la presidencia a votación del Congreso Mundial de la Naturaleza (véase el capítulo 2.2.1 del presente Manual). El Consejo debe no obstante, con arreglo al Párrafo 31 del Reglamento, establecer criterios de valoración y perfiles para los candidatos a la presidencia. La limitación del número de mandatos a dos consecutivos (Artículo 42 de los Estatutos) se aplica también al Presidente. El Reglamento, en su Párrafo 47, dispone que en caso de vacante en la presidencia, el Consejo cubre el cargo vacante eligiendo a uno de los Vicepresidentes.

El Presidente, o en su reemplazo uno de los Vicepresidentes, puede convocar una reunión especial del Consejo, en todo momento durante el Congreso Mundial de la Naturaleza y siempre que sea necesario (Artículo 51 de los Estatutos). El Presidente preside habitualmente las sesiones del Congreso Mundial de la Naturaleza (Artículo 26), así como las reuniones del Consejo (Artículo 52 de los Estatutos) y las de la Junta Directiva (Párrafo 57 del Reglamento). El Presidente desempeña un importante papel en lo tocante a la constitución de los Comités del Consejo (véase el capítulo 6.3). Las reglas de compromiso y de actuación aplicables a los Consejeros se aplican también al Presidente.

Es igualmente importante que el Presidente establezca una relación positiva de trabajo con el Director General, que debe estar en condiciones de presentar cuestiones a la Presidencia con toda confianza, para recibir consejo y asesoría. Tanto el Presidente como el Director General deben encarar sus relaciones como un trabajo en asociación, y percibir los nexos existentes entre su respectiva eficacia y la calidad de las relaciones de trabajo que los unen.

El primer deber del Presidente es presidir eficazmente el Consejo y dirigir su labor de forma conducente al buen desempeño de las funciones estatutarias de este último. Así como el Director General es responsable de la gestión eficiente de las actividades y programas de la UICN, el Presidente es responsable de la productividad y conducción del Consejo. El Presidente establece un modelo para las relaciones del Consejo con el Director General y el personal de la Secretaría, y estimula relaciones productivas y respetuosas entre los miembros del Consejo. Centra la atención del Consejo en las necesidades de política y de gobernanza de la Unión, preparando un orden del día adecuado para sus reuniones, cerciorándose que los miembros del Consejo cuenten con

la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades de supervisión y dirigiendo las reuniones y debates de manera que conduzcan a una planificación y a decisiones constructivas.

Dado el carácter internacional del trabajo de la UICN y las dificultades logísticas que supone reunir a los miembros del Consejo desde lugares distantes, el Presidente debe seguir muy de cerca la eficacia y pertinencia de los comités permanentes y la difusión de la información entre reuniones del Consejo. Es particularmente difícil equilibrar bien las necesidades de eficacia en la toma de decisiones y la aspiración a hacer participar a todo el Consejo en esta función. El Presidente debe verificar que las designaciones a comités y grupos de trabajo dentro del Consejo sean efectuadas de la forma más democrática y transparente posible, teniendo en cuenta las competencias requeridas para las diversas tareas. En el capítulo 9, referente a la evaluación del trabajo del Director General, se propone que el Presidente desempeñe un papel motor en la definición de procedimientos y criterios de evaluación.

Dentro de la Unión, el Presidente participa en los comités, trabaja en estrecha relación con la Secretaría y consulta cuando corresponde acerca de las iniciativas que involucran a toda la Unión. Es además embajador y representante de la UICN ante los Miembros y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales importantes para la UICN. Este papel es de particular significación en cuanto al desarrollo de programas y a la movilización de recursos.

## 4.2 Papel de los Vicepresidentes

El Consejo puede elegir entre sus miembros un máximo de cuatro Vicepresidentes (Artículo 46 (i) de los Estatutos). Para ello, debe tomar adecuadamente en consideración el equilibrio geográfico y de composición entre los sexos. Los Vicepresidentes pueden asistir al Presidente de diversas maneras, tanto en el Consejo como en el Congreso Mundial de la Naturaleza. La elección puede igualmente basarse en los servicios que el Vicepresidente concernido puede prestar a la UICN cara al exterior.

De acuerdo con el artículo 57 del Reglamento, dos Vicepresidentes prestarán servicios en la Junta Directiva solo durante la primera mitad del mandato, y para la segunda mitad del mismo serán reemplazados por los otros dos Vicepresidentes.

Los Vicepresidentes asisten al Presidente en la gestión de las labores del Consejo, en particular para incrementar la transparencia y la rendición de cuentas; hacen las veces de comité de candidaturas para las elecciones a la Junta Directiva y a los comités permanentes del Consejo; examinan las autoevaluaciones de los Consejeros y tratan conflictos internos u otros asuntos a petición del Presidente (Párrafo 48(b) del Reglamento).

## 4.3 Papel del Director General

El Director General no es miembro del Consejo y no puede votar en las deliberaciones de este último, pero está autorizado *ex officio* a asistir a sus reuniones. Como jefe ejecutivo de la organización, presenta propuestas de gestión y suministra informaciones indispensables para las deliberaciones. Rinde cuentas al Consejo sobre las actividades operacionales de la Unión y establece los necesarios nexos entre el Consejo y el personal de la Secretaría. Puede ser secundado a estos efectos por personal superior de la Secretaría.

## 4.4 Obligaciones principales del Director General

El Director General es responsable de la gestión de la Secretaría y de su coordinación con los demás componentes de la Unión (Artículo 79 (d) de los Estatutos). Con este objeto, se encarga de:

- la gestión de los programas, incluyendo la planificación estratégica y operacional, la organización y coordinación de las actividades, y la evaluación;
- la gestión financiera, incluyendo la planificación financiera y el presupuesto, la obtención de fondos, la asignación de recursos, el control y la auditoría;
- la gestión de recursos humanos, como por ejemplo la fijación de una escala salarial y de prestaciones complementarias, evaluación de actuaciones, contratación de personal profesional y de servicios generales;
- la gestión de la información, incluyendo las comunicaciones, servicios informáticos, sitios de Internet y bibliotecas;
- la administración de la Sede y de las Oficinas Nacionales y Regionales, incluyendo los procedimientos operacionales y el mantenimiento de las instalaciones y equipos; y
- las relaciones exteriores: con los Estados, en particular con aquellos que son sedes de oficinas o anfitriones de eventos; con los donantes, con otras organizaciones medioambientales y otras instituciones en general.

El Director General dirige también la secretaría del Congreso Mundial de la Naturaleza (Artículo 79 (g) de los Estatutos).

El Director General desempeña un papel significativo por lo que hace a la eficacia del Consejo. Tiene acceso a información valiosa para las deliberaciones del Consejo y es responsable de hacerla llegar oportunamente a este último. Entre dos reuniones del Consejo, el Director General facilita las comunicaciones entre la administración y el Consejo, y ayuda a los Comités del Consejo a desempeñar sus funciones. A este respecto, el establecimiento de buenas relaciones de trabajo con el Presidente puede contribuir en gran medida a la calidad de la actuación de la Dirección General.

Con arreglo a las disposiciones estatutarias, el Consejo evalúa el trabajo del Director General (Artículo 46 (j)). En el capítulo 9 se describen los procedimientos de evaluación, subrayando que ésta última debe asegurar al Director General el apoyo del Consejo con miras a la evolución de la Unión y estimularle a elaborar planes de acción que favorezcan el crecimiento futuro.

## 5. Responsabilidades de los miembros del Consejo

### 5.1 Obligaciones estatutarias, responsabilidad y rendición de cuentas

Los miembros del Consejo tienen “una obligación fundamental de servir a la UICN con diligencia e integridad” (Estatutos, Artículo 59). Deben comunicar todo conflicto potencial de intereses, no pueden votar sobre cuestiones en las cuales ellos mismos o un familiar cercano tengan algún interés jurídico o financiero y no pueden recibir remuneración alguna de la UICN, salvo el reembolso de gastos incurridos en el ejercicio de sus funciones (Artículos 60, 61 y 63 de los Estatutos).

Los miembros del Consejo ejercen sus funciones a título personal y no como representantes de sus respectivos Estados u organizaciones (Artículo 62). Los Consejeros Regionales pueden expresar los puntos de vista de sus regiones pero deben dar primacía a los intereses de la Unión en su conjunto. El Consejo confía en que cada uno de sus miembros servirá a la Unión a título personal y no como un representante que obedece órdenes. Sin esta distinción, la autonomía del Consejo sería ilusoria y aparecerían divisiones artificiales.

Los Estatutos prevén la suspensión (o, a reserva de una ratificación de los miembros de la Unión mediante un voto por correspondencia, la expulsión) de un miembro del Consejo que actuase “grave y persistentemente de forma contraria a sus deberes”. Dicha decisión requiere una mayoría de dos tercios de los votos emitidos (Artículo 65). De darse el caso, el Consejo puede también decidir entablar procedimiento judicial contra un miembro con el fin de recuperar bienes de la UICN que dicha persona se haya apropiado o dañado.

Un puesto de miembro del Consejo puede ser declarado vacante si quien lo ocupa ha estado ausente durante tres reuniones sucesivas del Consejo sin mediar consentimiento de éste, es decir, sin haber justificado su ausencia de forma aceptable para el Consejo (Artículo 64).

Los Consejeros están protegidos contra el riesgo de responsabilidad financiera por los Estatutos, que estipulan en su Artículo 93 que “la UICN indemnizará a los miembros del Consejo, tanto como fuere legalmente permitido, por reclamaciones surgidas durante el ejercicio normal de sus funciones”.

### 5.2 Compromiso

En la medida que la UICN está adoptando medidas para mejorar la eficacia y eficiencia de su sistema de gobierno, trata de garantizar que los Consejeros desempeñen su acción lo mejor posible. Los instrumentos de evaluación adoptados definen los criterios y expectativas de la UICN en relación con sus Consejeros e invitan a éstos a que asuman un compromiso formal en este sentido, firmando un documento escrito en el que declaran haber tomado conocimiento de ellos y se comprometen a hacer todo lo posible para cumplirlos (Herramientas 2 y 3).

Se invitará por ende a todos los Consejeros a firmar un compromiso de actuación, en el cual se comprometen a:

- participar plenamente en la labor del Consejo, por ejemplo, asistiendo a las reuniones programadas y respondiendo con prontitud a las solicitudes de comentarios y contribuciones;

- desempeñar las funciones de Consejero sin recibir remuneración;
- ajustarse a los códigos de conducta aprobados de la UICN y a los deberes de diligencia, lealtad, respeto, transparencia y confidencialidad tal como están definidos en los Estatutos;
- ajustarse a todos los estatutos y reglamentos aplicables de la UICN;
- rendir cuentas a los constituyentes de la Unión, es decir al conjunto de sus Miembros; y
- reconocer al Consejo el derecho de suspender y expulsar a un Consejero que no haya cumplido con estos compromisos de conformidad con las disposiciones de los Artículos 64 y 65 de los Estatutos.

El Presidente debería cada cierto tiempo recordar a los Consejeros su compromiso de actuación para cerciorarse de que sigue siendo viable y válido para ellos.

### 5.3 Principales obligaciones de los Consejeros

Un Consejero debe cumplir ciertas normas de conducta en el ejercicio de sus funciones. Estas se describen en las Herramientas 2 y 3. Las obligaciones descritas a continuación establecen una base sobre la cual cada miembro del Consejo puede desarrollar un concepto consciente de su misión personal y del trabajo del Consejo en su conjunto.

La **obligación de diligencia** se refiere al nivel de atención y competencia que se espera de un miembro del Consejo. Para cumplir con esta obligación, los Consejeros deberán poner el mismo cuidado y atención que una persona debidamente prudente ejercitaría en sus propias actividades personales, en un cargo y en circunstancias semejantes. Prepararse antes de las reuniones, asistir a éstas y participar en las deliberaciones haciendo preguntas y dando su opinión son maneras de manifestar esta “diligencia”.

La **obligación de lealtad** hace referencia a la fidelidad a la organización. Este deber fundamental implica una lealtad total a la UICN en el desempeño del mandato de Consejero. En la práctica, significa que un miembro debe evitar conflictos de interés y no actuar nunca con miras a su provecho personal o al provecho de otra organización o de una región, en detrimento de la UICN.

La **obligación de respeto** implica que los Consejeros deben ser fieles a la misión de la UICN. Si bien tienen derecho a ejercer, de forma razonable, su propio criterio por lo que hace a la mejor manera de realizar la misión de la Unión, deberían actuar respetando siempre los objetivos fundamentales de ésta última. Deberían asimismo conocer los estatutos y principios que rigen las actividades de la UICN y cumplirlos estrictamente. Deberían asimismo respetar la integridad personal y profesional de los demás Consejeros y de los miembros de la Secretaría.

La **obligación de transparencia** impone a los Consejeros desempeñar sus responsabilidades en un ánimo general de apertura y transparencia. Si bien el Consejo puede reunirse a puertas cerradas para examinar cuestiones delicadas, por regla general sus reuniones deben estar abiertas al personal de la Secretaría; los documentos sometidos a examen del Consejo, incluyendo las actas de sus reuniones, pueden ser comunicados, a su petición, a los miembros de la Unión y a otras partes interesadas, como donantes y consultores.

Este último aspecto no contradice la **obligación de confidencialidad**, la cual requiere que los Consejeros no revelen a terceros el contenido de las deliberaciones internas del Consejo, incluyendo el de las comunicaciones escritas o electrónicas. Los Consejeros deberían poder expresarse libremente ante sus colegas acerca de cuestiones vinculadas a la Unión sin temer que sus palabras o escritos sean comunicados a terceros.

## 5.4 Principios fundamentales

En el ejercicio de sus responsabilidades y para permitir al Consejo un buen desempeño de sus funciones, se acepta que un Consejero puede:

- delegar facultades a la Junta Directiva y a los Comités permanentes del Consejo, en la medida en que siga sus actividades;
- basarse en la información proporcionada por otros Consejeros con las competencias requeridas; y
- recibir un reembolso razonable de los gastos incurridos en el ejercicio de las funciones del Consejo, de ser aprobados con antelación (véase el Anexo III que consigna la Política sobre el reembolso de gastos de viaje para los Consejeros de la UICN).

Un mal funcionamiento del Consejo o serias dificultades en la Secretaría pueden menoscabar gravemente el prestigio de la UICN y su credibilidad cara a sectores exteriores a la Unión. En consecuencia, los miembros del Consejo deberán tener conciencia de la importancia que reviste su responsabilidad de salvaguarda y promoción de la misión y del prestigio de la UICN.



## Algunos motivos de frustración corrientes entre los Consejeros

Puede ser útil pasar revista a algunas de las frustraciones corrientes entre los miembros de consejos directivos de organizaciones sin fines de lucro, con el fin de integrar diversos aspectos importantes en el modelo de gobierno a considerar para el Consejo. El Non-Profit Handbook presenta diversas consideraciones a este respecto:

- a) ¿A quién represento, en qué calidad? Dado que los miembros de los consejos directivos desempeñan diversas funciones, puede ser difícil para ellos determinar en qué calidad están actuando y cuándo. Cuando son también presidentes de comités, por ejemplo, pueden dudar entre obrar en pro de la organización en su conjunto o en pro del comité en particular. En consecuencia, las reuniones de los consejos parecen a veces encaminadas a la defensa de intereses de grupo y/o de opiniones personales más bien que a una reflexión estratégica sobre el futuro de la organización.
- b) ¿Cuál es mi misión? Este interrogante es una variante del anterior. A pesar de todo lo que se ha escrito sobre el tema, la mayoría de los consejeros reciben poca o ninguna orientación en cuanto al alcance y contenido de su mandato como tales. Pese a que a menudo se preparan descripciones de la misión destinadas a los miembros de los comités y a los presidentes de comités, los miembros del consejo rara vez disponen de una indicación clara de lo que se espera de ellos.
- c) ¿Quién tiene tiempo para hacer todo esto? Dadas sus múltiples funciones, la mayor parte de los miembros de los consejos directivos no encuentran tiempo suficiente para cumplir adecuadamente con todas sus funciones. Muchos tienen responsabilidades en empleos remunerados. La regla del 80/20 parece aplicarse aquí: veinte por ciento de las personas tratan de hacer el 80 por ciento del trabajo, y por lo común, los consejeros están desbordados de trabajo. El resultado es que algo tiene que dejarse de lado, y son a menudo las funciones de los consejos de administración, menos concretas o menos gratificantes.
- d) ¿Por qué estoy aquí? Los miembros de los consejos directivos se incorporan a ellos para cambiar las cosas, pero se encuentran a veces con que su experiencia dista de sus expectativas. En parte por falta de claridad sobre su función, los consejos pueden verse atrapados en interminables debates sobre cuestiones no estratégicas: mínimos detalles del presupuesto, u obsesiones personales sobre determinadas cuestiones. Un consejo directivo tiene por objeto contribuir al cumplimiento de la misión de la organización. Los miembros que se incorporan para trabajar a ese nivel se sentirán frustrados y desilusionados si no pueden dedicarse a ello.

Referencias : Daniel Connors, Tracy: The Non-profit Handbook: Management, Tercera edición. John Wiley & Sons, Nueva York, 2001, página 660.

## 6. Constituir comités eficaces

### 6.1 Índole y funciones de los comités permanentes

Los comités son una herramienta valiosa para ayudar al Consejo a ser más eficiente y activo, a estar mejor informado, y a distribuir el trabajo equitativamente entre sus miembros. El trabajo en un comité compromete a todos los miembros en actividades regulares que:

- extienden sus responsabilidades más allá de la participación en reuniones plenarias del Consejo;
- canalizan sus perspectivas, experiencias y talentos particulares hacia áreas útiles para el Consejo y la UICN;
- hacen conocer mejor a los Consejeros lo que es la UICN, sus posibilidades y dificultades; e
- incrementan la satisfacción de los miembros al hacer contribuciones tangibles y significativas a los logros del Consejo.

Al desarrollar opciones de políticas para el Consejo y al recomendar medidas para que sean consideradas y aprobadas por éste, los comités aportan una contribución fundamental a las deliberaciones y decisiones del Consejo. Este último debería reflexionar con detenimiento antes de reabrir el examen de cuestiones que hayan sido objeto de debate completo en un comité.

No obstante, cada miembro debe formarse su propio criterio, basándose no sólo en las recomendaciones de los comités, sino también en su propio conocimiento de las cuestiones y en su opinión sobre las necesidades de la UICN.

Los comités operan a nivel del Consejo, no en el ámbito de la Secretaría. Tal como el Consejo en su conjunto, deben estar particularmente atentos a no involucrarse en las operaciones cotidianas de la Secretaría.

### 6.2 Otros tipos de comités

El establecimiento de comités o grupos de trabajo está previsto en los Estatutos (Artículo 50) y en el Reglamento (Párrafos 59 y 60). Actualmente existen cuatro Comités permanentes: sobre los constituyentes, programa y políticas, finanzas y auditoría, y sobre gobernanza (véase el capítulo 3.6).

Los comités o grupos de trabajo especiales son creados con fines específicos, con un mandato y una duración limitados. Por ejemplo, un grupo de trabajo sobre el gobierno de la UICN, encargado de elevar recomendaciones al Consejo, o un comité encargado de dirigir el proceso de contratación de un nuevo Director General y de efectuar una selección preliminar de los candidatos. Estos comités especiales se disuelven cuando dejen de tener razón de ser.

Es habitual y útil que cada comité disponga de un documento escrito detallando sus responsabilidades o tareas, su relación con el Consejo en su conjunto y con la Secretaría. Unos mandatos precisos, formulados por escrito y definidos por el Consejo antes de la constitución del grupo, facilitan las tareas de estos grupos específicos.

En su 73ª reunión (noviembre de 2009), el Consejo aprobó directrices adicionales para la implementación del artículo 59 del Reglamento en lo referente a los grupos de tareas.

1. Los grupos de tareas son órganos de carácter temporal con tareas específicas definidas en los términos de referencia aprobados por el Consejo;
2. Se crearán grupos de tareas para cualquiera o todos los siguientes fines:
  - a. estudiar y hacer recomendaciones a un comité permanente o al Consejo en su conjunto sobre el establecimiento de direcciones estratégicas y orientación sobre políticas (por ejemplo, sobre el cambio climático o las intervenciones con el sector privado);
  - b. abordar un asunto en particular (por ejemplo, género y biodiversidad o modificación genética);
  - c. consultas con los Miembros (por ejemplo, el Comité de Gobernanza actual) u otras partes;
  - d. otras tareas asignadas por el Consejo.
3. Cuando el Consejo establece un Grupo de tareas, debe solicitársele preparar y enviar al Consejo para su información un plan de trabajo detallando las tareas y el período durante el cual se ha establecido y, si procede, acordar con el Director General los recursos y el tiempo del personal de la Secretaría requeridos para apoyar el trabajo del Grupo de tareas. Si el Director General considera que dicho apoyo no está previsto en el presupuesto aprobado, deberá solicitarse al Consejo aprobar las modificaciones necesarias al presupuesto.

Las responsabilidades de los comités deberían ser reconsideradas periódicamente por el Consejo e incorporadas en el manual de este último (véase el Anexo I sobre los mandatos de los comités existentes).

### 6.3 Composición de los comités

La composición de un comité depende en primer lugar de una evaluación de sentido común acerca de cuántas personas se requieren para hacer su trabajo, así como de la necesidad de que haya una representación geográfica equilibrada. Si el comité es demasiado grande, es posible que unos pocos miembros asuman demasiada responsabilidad, mientras el resto se sentirá subempleado y excluido. Si el comité es demasiado pequeño, habrá pocas personas para hacer el trabajo.

En la práctica actual, el Presidente es miembro *ex officio* de todos los comités. Cada miembro del Consejo debería formar parte de un comité permanente al menos y preferentemente de no más de dos. Las asignaciones deberían basarse en una evaluación de la experiencia, competencias, intereses y disponibilidad de los miembros. La información recopilada cuando los nuevos miembros se incorporan al Consejo permitirá que éste tome en consideración las preferencias de los miembros y sus áreas de especialización al constituir los comités.

La presencia ocasional de una persona exterior puede contribuir a la productividad de un comité. El Reglamento permite incorporar a los comités y a los grupos de trabajo personas ajenas a la UICN (Artículo 60).

Los miembros de comités deberán ser designados por el Consejo de forma transparente y democrática, por recomendación de los Vicepresidentes (Párrafo 48(b)(ii) del Reglamento) en consulta con los miembros del Consejo y tomando en consideración las opiniones del Presidente y del Director General. Los Presidentes de

esos comités serán elegidos para la primera mitad del mandato del Consejo y pueden ser reelegidos a mitad del mismo (Artículo 50(b) de los Estatutos).

## 6.4 Presidencia de los comités

Los presidentes de los comités deben tener experiencia y participación activa en el Consejo. Haber sido anteriormente miembro del comité concernido es útil pero no indispensable. Los presidentes deberían reflexionar cuidadosamente sobre sus responsabilidades y dedicar tiempo a familiarizarse con sus tareas para que el comité funcione eficazmente.

## 6.5 Relaciones con el Consejo y la Secretaría

La primera obligación de un comité del Consejo es dar a éste última información adecuada, de manera que pueda examinar con detenimiento las actividades y recomendaciones del comité. Los miembros del Consejo, a su vez, deben dedicar tiempo y reflexión al estudio de las recomendaciones de los comités. Tanto el Consejo como los comités deben recordar que el pleno del Consejo no es una mera cámara de aprobación de las recomendaciones de los comités. El Consejo siempre tiene la opción de rechazar una propuesta de un comité o de remitirla nuevamente a este último para que continúe su trabajo.

Así como los comités no suplantán al Consejo, tampoco se involucran en el trabajo cotidiano de la Secretaría. Por lo general, el Director General o un miembro idóneo del personal asisten a cada comité o actúan como secretario del mismo. Se debe no obstante evaluar la asistencia verdaderamente requerida en cada comité, para no distraer a los miembros de la Secretaría de sus funciones principales. Los presidentes de comités y los Consejeros deberían abstenerse de dar instrucciones o encomendar tareas al personal de la Secretaría, salvo si éstos últimos han sido destacados a su servicio.

## 6.6 Responsabilidades de los presidentes y miembros de los comités

### PRÉSIDENTE DE COMITÉ

- Dirige el trabajo del comité, se cerciora que todos los miembros tengan la información y el tiempo que necesitan para hacer su trabajo, y supervisa la logística. Como enlace del comité con el Consejo en su conjunto, la presidencia consulta frecuentemente al Presidente del Consejo.
- Informa al Consejo sobre las decisiones, recomendaciones y otros asuntos tratados por el comité. La presidencia trabaja en estrecho contacto con el Director General y sus colaboradores encargados del enlace con el comité.
- Distribuye el trabajo a los miembros del comité, establece el orden del día de las reuniones, las preside, se encarga de la distribución de actas e informes a los miembros.
- Evalúa periódicamente los resultados de la labor del comité en relación con su mandato y su plan de trabajo, e identifica las mejoras a aportar.

### MIEMBROS DE COMITÉS

- Se comprometen a participar activamente en el trabajo del comité, incluyendo una participación sustantiva en sus reuniones y debates.
- Se ofrecen como voluntarios para tareas y aceptan las que se les encomiendan; las llevan a cabo a tiempo y de forma completa.

- Se mantienen informados sobre los asuntos del comité, se preparan bien para las reuniones y examinan y comentan actas e informes.
- Construyen relaciones de trabajo armónicas con otros miembros del comité para contribuir al consenso.
- Participan activamente en la evaluación anual del comité.

## 7. Autoevaluación del Consejo

### 7.1 Las ventajas de la autoevaluación

Ejercer funciones en el Consejo es una oportunidad para aportar competencia, experiencia, conocimientos y sabiduría a una organización que lleva a cabo un trabajo valioso. Requiere también diligencia y compromiso por parte de cada miembro y del Consejo como un todo, con el fin de brindar la supervisión y evaluación necesarias. Dado el papel crucial que cumple el Consejo en el trabajo de la UICN, es importante que evalúe periódicamente su actuación y examine vías para perfeccionarla. Pese a que el proceso toma tiempo y el tiempo durante las reuniones del Consejo siempre es escaso, una evaluación periódica de la actuación del Consejo es una inversión útil.

Correctamente llevada, una autoevaluación aporta beneficios tangibles e intangibles a los Consejeros, al Director General, a los programas que éstos conducen y, por último, a la misión de la UICN.

La autoevaluación del Consejo puede ayudar a:

- refrescar el conocimiento que tiene el Consejo de su función y responsabilidades;
- identificar áreas importantes de su acción que requieren mejoras;
- medir el avance hacia la consecución de los planes y objetivos existentes;
- definir criterios para incrementar la eficiencia y logros del Consejo;
- potenciar la confianza, el respeto y la comunicación entre los miembros del Consejo, y con el Director General y el personal de la Secretaría; y
- permitir a cada miembro trabajar de forma más eficaz como parte de un equipo.

### 7.2 Proceso de autoevaluación

El proceso de autoevaluación propuesto para el Consejo consta de cinco etapas:

1. Establecer el marco temporal para el proceso, incluyendo tiempo suficiente para que el pleno del Consejo examine los resultados.
2. Asignar la responsabilidad de coordinar el proceso de autoevaluación a un miembro del Consejo, o a un comité o grupo de trabajo específico.
3. Distribuir un cuestionario de evaluación de la actuación del Consejo (véase Herramienta n° 5).
4. Recopilar y analizar los resultados.
5. Presentar los resultados al pleno del Consejo, y determinar un plan de acción que ayude a aclarar el trabajo del Consejo y a mejorar sus resultados.

La autoevaluación requiere el compromiso de la presidencia del Consejo. Aun si la gestión del proceso es delegada a otro miembro o a un comité especial, el Presidente debe asumir la responsabilidad del proceso y transmitir su importancia y valor al resto de los miembros. Dado que los resultados de la autoevaluación pueden revelar descontento con aspectos del funcionamiento del Consejo que son manejados directamente por el Presidente, éste último debe encontrarse abierto a sugerencias y críticas de sus pares. El Presidente debería hacer sentir a los miembros del Consejo que

la sinceridad y la crítica constructiva serán bienvenidas y que se respetará la confidencialidad.

La evaluación es siempre una tarea difícil: el valor de la autoevaluación es que se realiza entre pares y refleja el deseo de los Consejeros de trabajar unidos para fortalecer su contribución al éxito de la UICN.

### 7.3 Planificación de la autoevaluación

El proceso de autoevaluación puede tomar varias semanas, desde la distribución de los cuestionarios hasta la recopilación y análisis de los resultados. Rara vez se devuelven a tiempo los cuestionarios cumplimentados (el plazo establecido debe ser como mínimo de dos semanas desde el momento en que son distribuidos), y el cálculo de plazos debe incluir recordatorios y entregas tardías. La persona o comité encargado de coordinar el proceso y recoger y analizar los resultados necesitará probablemente integrar estas tareas en un calendario de por sí ya muy cargado. Además, los miembros del Consejo necesitan tiempo para leer y reflexionar sobre los resultados antes de reunirse para debatirlos.

La frecuencia de realización de una autoevaluación debe ceñirse a las necesidades del Consejo, tal como las perciben el Presidente o los miembros, y al ciclo de elección de nuevos miembros. En general, en cada reunión del Consejo debería realizarse una autoevaluación completa como la que se indica en este Manual (véase la Herramienta 5). Esto permite al Consejo evaluar los resultados de los cambios que haya emprendido como resultado de una evaluación anterior, y lo estimula a proyectarse hacia el futuro en el contexto de la evolución de la UICN.

La autoevaluación puede resultar menos útil cuando los miembros del Consejo se han renovado tanto que no existe suficiente experiencia colectiva por evaluar. En general, sin embargo, la autoevaluación es un buen instrumento a integrar dentro de un proceso de planificación más amplio, dado que reconoce el papel que desempeña un Consejo eficaz en el cumplimiento de la misión de la UICN.

## 8. Designar un Director General

### 8.1 Establecer un liderazgo efectivo para la Unión

La designación del Director General es una de las tareas más importantes del Consejo. Este último necesita establecer una cooperación eficiente con el Director General, que es el encargado de las responsabilidades de gestión cotidiana de la Unión y que determina, conjuntamente con el Presidente, qué cuestiones deberán ser sometidas a examen y aprobación del Consejo.

El Consejo necesita un Director General con capacidades de liderazgo, dinamismo y visión. El Director General pide al Consejo facultades, asesoría y apoyo. Todos estos aspectos son necesarios para el buen funcionamiento de la Unión.

Si el proceso de selección del Director General es conducido de forma profundizada y cuidadosa, puede fortalecer a la UICN. En cambio, si no está bien conducido, una designación errónea puede comprometer el futuro de la organización durante varios años.

El Consejo debe dirigir la búsqueda del nuevo Director General de forma tal que se atraiga a los candidatos mejor calificados; debe elegir el mejor candidato y, una vez designado, brindarle su apoyo y determinar con él procedimientos para definir objetivos y evaluar anualmente su actuación (véase el capítulo 9).

### 8.2 Preparación

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 8.3 Establecer un procedimiento de búsqueda adecuado

COMENZAR TEMPRANAMENTE

El proceso debería comenzar tan pronto como se anuncie la partida del Director General en funciones. Puede llevar de seis meses a un año. Si el Director General saliente está dejando voluntariamente el cargo, el Consejo debería negociar un plazo de por lo menos tres meses para permitir que el proceso de búsqueda adelante sin la presión que supone una vacante inmediata.

Para reducir las perturbaciones que causa un cargo vacante, el Consejo puede contemplar varias alternativas:

- nombrar a otro miembro del personal como Director General interino durante el proceso de contratación;
- nombrar un Director General interino, exterior a la UICN;
- nombrar a un miembro del Consejo como Director General interino; y
- acelerar el proceso de contratación.

CONSTITUIR UN COMITÉ DE SELECCIÓN

Nombrar un Comité de Selección es habitualmente prerrogativa del Presidente o de la Junta Directiva, de ser posible después de haber consultado por correo electrónico a todo el Consejo. Dicho comité debería quedar establecido pocas semanas después del anuncio de la partida del Director General en funciones, y no habrá normalmente tiempo para esperar el siguiente período de sesiones del Consejo.



Hay varios factores que deben tomarse en cuenta al constituir un comité de este tipo:

**Composición.** El comité debe ser lo suficientemente reducido para trabajar en forma eficaz, y ser al mismo tiempo representativo de la composición general del Consejo. Tres a cinco miembros constituyen un tamaño manejable. Es buena idea incluir al menos un especialista en recursos humanos, que puede ser un consultor externo destacado al comité.

**Tareas.** Las tareas del comité deben ser definidas desde el primer momento. ¿Cuántos candidatos quiere entrevistar el comité, y cuántos el Consejo en sesión plenaria? ¿Está el comité facultado para actualizar la descripción del cargo, decidir sobre los gastos en los que se puede incurrir y negociar el salario y otras prestaciones?

**Personal.** Un miembro del comité, un consultor calificado o un miembro de la Secretaría deberá dedicar un tiempo considerable al trabajo del comité. La persona designada deberá ser confiable, discreta y capaz de dedicar a la tarea el tiempo suficiente.

**Calendario.** El Presidente y el Director General saliente deben establecer un calendario realista, sometido a examen y aprobación del Consejo. Deben establecerse tempranamente fechas provisionales para las entrevistas y para la selección final. El comité querrá probablemente reunirse tres o cuatro veces durante la búsqueda y los miembros deberán reservar fechas para ello.

#### UTILIZAR SERVICIOS EXTERIORES

**Consultores.** El Consejo puede contratar un consultor para realizar tareas específicas durante el proceso de búsqueda: por ejemplo, para asesorar sobre la organización del Comité de Selección, constituir una base de candidatos, o seleccionar candidatos, entrevistarlos y examinar referencias. Sea cual fuere la asesoría externa utilizada, el Consejo debe cuidar no delegar en otros su principal responsabilidad: adoptar la decisión final acerca de quién será contratado.

**Asesoría de especialistas.** Debería participar en el proceso de contratación una persona con buenos conocimientos en materia de recursos humanos, ya sea un miembro del Consejo, un directivo de recursos humanos de la Secretaría o un consultor exterior. Los miembros del comité de selección deberían familiarizarse con las cuestiones jurídicas y laborales involucradas en la contratación.

#### EXAMINAR Y DEFINIR LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN

Sobre la base de las necesidades actuales y orientación futura de la organización, tal como las encara el Consejo, el comité de selección debería examinar y definir criterios aplicables al examen de las candidaturas y a las entrevistas. Estos criterios, conjuntamente con la descripción actualizada del cargo, servirán al comité en oportunidad del examen preliminar de las candidaturas.

#### ACTUALIZAR LA DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Una buena descripción del cargo brinda tanto al Consejo como a los candidatos información clara, exacta y específica sobre lo que se espera del Director General. Especifica:

- los parámetros generales del cargo: objetivo general de la UICN, organización, actividades, organigrama, presupuesto, plantilla de personal, escala de salarios y prestaciones;
- áreas de responsabilidad y resultados específicos de los cuales deberá dar cuenta la persona; y

- calificaciones requeridas en materia de estudios, experiencia y competencias demostrables.

La descripción del cargo es en general actualizada por la Junta Directiva, a veces consultando al Comité de Selección. Es importante, sin embargo, que todo el Consejo la conozca y apruebe. No se debería publicitar la existencia de la vacante hasta que no se haya elaborado una descripción del cargo.

#### FIJAR EL SALARIO Y PRESTACIONES

El trabajo del Director General es exigente desde el punto de vista profesional y personal, y para contratar a un candidato calificado que brinde la visión, energía y compromiso que la UICN requiere, el nivel de remuneración y prestaciones debe ser adecuado. Es por lo tanto esencial disponer de elementos de comparación adecuados y actualizados para cargos comparables del sector público y privado. Las capacidades financieras de la UICN y su Política Global sobre Recursos Humanos son aspectos igualmente importantes a tomar en cuenta.

#### DAR PUBLICIDAD A LA VACANTE / BUSCAR CANDIDATURAS

Mientras más amplia sea la red, más interesados aparecerán. Una publicidad amplia, en publicaciones internacionales, científicas y profesionales, toma a menudo dos meses por lo menos. Dado que muchos de los candidatos más idóneos no estarán forzosamente buscando empleo, la UICN no puede basarse exclusivamente en los avisos. Para obtener candidaturas diversificadas y calificadas, todos los involucrados en la búsqueda deben activar sus propias redes para suscitar propuestas. Algunos candidatos pueden necesitar estímulo para presentarse o para permitir que sus nombres sean tomados en consideración.

#### INVOLUCRAR AL PERSONAL

Es útil conocer los puntos de vista del personal sobre las necesidades de la organización. Dada su participación diaria en el trabajo de la UICN y su conocimiento del entorno operacional de la Unión, externo e interno, el personal puede percibir factores pasados por alto por los miembros del Consejo. La cooperación del personal también será esencial para la integración y aceptación del nuevo Director General en el trabajo cotidiano de la Secretaría. Las opiniones del personal deberían ser solicitadas en forma estructurada y confidencial. Se lo puede estimular, por ejemplo, a elaborar criterios de selección, y puede invitarse a uno o dos representantes del personal a participar en ciertas etapas del proceso de búsqueda.

Se debería mantener informado al personal sobre el avance del proceso general de búsqueda y sobre el calendario de decisiones.

#### INVOLUCRAR AL DIRECTOR GENERAL SALIENTE

El Comité de Selección debería utilizar el tiempo, conocimientos y competencia del Director General saliente según su disponibilidad y las necesidades del caso, pero debe quedar claramente sentado que no participa en la selección de su sucesor.

#### TOMAR EN CONSIDERACIÓN LOS ASPECTOS PRESUPUESTARIOS Y LOGÍSTICOS

La contratación de un Director General es por lo general un ejercicio costoso, que se acerca a veces al importe de un salario anual. Por ende, las consideraciones presupuestarias deben ser tomadas en cuenta. El comité de selección deberá determinar de forma preliminar cuántos candidatos pueden ser entrevistados, y dónde tendrán lugar las entrevistas. Además de las limitaciones de tiempo, la mayor parte de la búsqueda estará limitada también por consideraciones presupuestarias. Los gastos de

viajes para las reuniones del comité y para las entrevistas deben ser determinados de forma realista y presupuestados con atención.

## 8.4 Selección preliminar

### EXAMEN DE LOS *CURRICULUM VITAE*

Si se establece una amplia red, se pueden recibir numerosos CV. El comité deberá establecer un proceso cuidadoso y eficaz para examinarlos. Los miembros del comité deben utilizar los criterios determinados para elaborar una lista, preliminar o larga, de candidatos calificados. Puede ser útil que un consultor externo ayude en este trabajo.

Cuando se han seleccionado entre diez y veinte candidatos calificados, el comité debería intentar establecer una clasificación preliminar. Es un buen momento para confirmar que los mejores candidatos sigan interesados en el cargo y pedir referencias sobre aquellos que son tomados en consideración para avanzar en la selección.

Un candidato que el Consejo no considera válido debería ser eliminado de la selección en esta etapa.

### VÉRIFICAR REFERENCIAS

La documentación de evaluación reproducida y distribuida a los miembros del comité debería incluir referencias escritas, las cuales deben siempre completarse mediante conversaciones con personas que conozcan bien al candidato.

A medida que el comité estrecha su selección de los finalistas, las referencias pasan a ser cada vez más importantes. Quienes realizan entrevistas para verificar referencias deben tener presente lo que sigue:

- Si un candidato ha pedido que su actual empleador no sea contactado, esta solicitud debe ser respetada. Más tarde, sin embargo, el comité deberá pedir al candidato que reconsidere esta petición. Numerosos candidatos no desean hacer público su interés por el puesto hasta tanto no hayan avanzado suficientemente en el proceso de selección. El comité de selección deberá respetar este deseo, sopesando sin embargo con cuidado el momento en que su trabajo se verá obstaculizado por la imposibilidad de obtener referencias y de hablar sobre la candidatura con terceros.
- Para obtener un perfil más completo de los candidatos, puede resultar útil obtener su permiso para hablar con otras personas que no sean las indicadas como referencias. Se puede pedir entonces a las personas de referencia originales que recomienden otras que conozcan las calificaciones del candidato.
- Las personas contactadas deberían representar una variedad de perspectivas. Lo ideal es que el proceso de referencias incluya superiores, pares y subordinados, así como personas de fuera de la organización que conozcan el trabajo y la imagen del candidato. No debe olvidarse que una entrevista con personas de referencia tiene por objeto profundizar el conocimiento que se tiene de la carrera anterior del candidato y comparar la autoevaluación de éste y la impresión del comité con la opinión de otras personas.

Estas conversaciones pueden ser realizadas por varios miembros del comité de selección, dado que puede ser difícil ubicar a las personas de referencia y hablar con ellas. Es necesario seguir el mismo enfoque en cada caso, para garantizar que se obtenga la misma información sobre todos los candidatos. Un consultor externo puede resultar útil en esta etapa del proceso.

## 8.5 Entrevistas y selección final

### LA ENTREVISTA

El Comité de Selección debería volver a los criterios expuestos más arriba para determinar el contenido de la entrevista y definir un conjunto de preguntas para la misma. Las mismas preguntas generales deben hacerse a cada candidato.

Según las circunstancias, el tiempo del que dispone el comité y la calidad de las candidaturas, el comité puede en algunos casos recomendar al Consejo una lista de candidaturas seleccionadas sin pasar por una primera ronda de entrevistas.

El comité debería remitir varios candidatos al Consejo para su consideración final; no es aconsejable recomendar un solo candidato.

Si bien las entrevistas son importantes, el Comité de Selección no debería basar su decisión en una única reunión con un candidato. Varias conversaciones y varias perspectivas son fundamentales para formarse un criterio válido. Algunos candidatos excelentes pueden ser regulares en una entrevista, y algunos candidatos insatisfactorios pueden dar una buena imagen al ser entrevistados.

Debería asignarse por lo menos una hora a cada entrevista, y de ser posible, dos horas. Además, el Comité de Selección debería reservar tiempo para debatir y calificar a cada candidato después de la entrevista. Además de las entrevistas con el comité, se puede programar que los candidatos seleccionados en la ronda final se entrevisten con los Consejeros y con el personal superior.

Deben tenerse presente los siguientes factores relacionados con la entrevista:

- Antes de la entrevista el candidato debe recibir información sobre la UICN, incluyendo su presupuesto, el Programa intersesional y el último informe anual.
- La estructura de la entrevista debe ser ideada de tal forma que el candidato se sienta cómodo y brinde la máxima cantidad de información en respuesta a las preguntas. Debe decidirse previamente quién iniciará y cerrará la entrevista.
- Debe seleccionarse y entrevistarse a los candidatos internos del mismo modo a que los externos.
- Un contacto social, en una comida u otra ocasión, permite al Consejo, al candidato y al personal conocerse y conocer mejor a la UICN. Esto puede ser particularmente importante si los candidatos necesitan trasladarse con su familia.

### OFRECER EL CARGO

Es habitualmente prerrogativa del Presidente del Consejo ofrecer el cargo al candidato seleccionado. Si la gama de salario ha sido indicada en la descripción del cargo, el salario específico deberá ser renegociado en este momento. El Consejo deberá indicar al Presidente límites claros dentro de los cuales puede negociar. El Presidente debería conocer el importe de la remuneración y prestaciones actuales del candidato antes de hacer su oferta.

El Presidente deberá además establecer, de acuerdo con el candidato elegido, una fecha de puesta en funciones y organizar la orientación y presentación del nuevo Director General al Consejo y al personal de la Secretaría. Esta presentación debería tener lugar apenas el candidato seleccionado acepte el cargo, aunque no inicie sus funciones hasta después de semanas o meses.

## DEFINIR UN PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN ANTES DE LA CONTRATACIÓN

En el informe final del comité de selección al Consejo debería incluirse una descripción del procedimiento de evaluación aplicable al nuevo Director General. Este procedimiento debería haber sido discutido previamente con el candidato seleccionado, antes de que éste acepte el cargo. Todos deben saber que existirá un procedimiento claro, objetivo y adecuado para evaluar la actuación del nuevo Director General después de un tiempo conveniente, habitualmente seis a doce meses. Si existía un procedimiento vigente para el Director General anterior, deberá ser reconsiderado, y luego mantenido o modificado.

En la primera reunión del Consejo después de la llegada del nuevo Director General, deberán discutirse detalles específicos del proceso de evaluación, junto con las metas y prioridades para el futuro inmediato y el año siguiente fijadas por el Consejo de acuerdo con el Director General (véase el capítulo 9 para más detalles sobre el procedimiento de evaluación). Una nueva relación de trabajo deberá constituirse con el Director General sobre la base de expectativas claras, respeto y confianza mutua, y un compromiso hacia los valores y metas de la UICN.

## 8.6 Una transición exitosa

### EL PAPEL DEL CONSEJO

El Consejo puede contribuir de diversas maneras a hacer exitosa la transición:

- Informar al nuevo Director General sobre la historia de la UICN en la forma más objetiva posible, de manera que no se sienta atrapado por ella, sino suficientemente informado para construir sobre la base del legado anterior o adoptar un nuevo rumbo con conocimiento de causa cuando corresponda. El Consejo tiene la responsabilidad tanto de la continuidad como del cambio. Si previamente se han realizado avances importantes, el nuevo Director General sentirá que está construyendo sobre logros anteriores y no es preciso comenzar todo desde cero.
- Poner en contacto al nuevo Director General con prestatarios y socios exteriores relevantes.
- Establecer reglas básicas sobre la articulación entre la presidencia del Consejo y el Director General. Es importante ponerse de acuerdo sobre las modalidades óptimas de contribución del Consejo al buen gobierno de la Unión. A esos efectos, se puede proceder a intercambios periódicos de opiniones y a comentarios sobre las reuniones del Consejo.
- No esperar que el nuevo Director General haga demasiadas cosas de inmediato. El Consejo puede contribuir a la credibilidad del nuevo Director General mostrándose comprensivo respecto a la sobrecarga de trabajo y a la urgencia de los plazos.

Durante la primera reunión del Consejo tras la entrada en funciones del nuevo Director General, será preciso examinar los procedimientos de evaluación de su actuación (véase más arriba y capítulo siguiente).

## 9. Evaluación del Director General

### 9.1 Objetivo de la evaluación

Bien conducida, una evaluación de la labor del Director General estimula el diálogo, el intercambio de ideas entre el Director General y el Consejo, y la búsqueda de nuevas oportunidades que puedan contribuir al avance del Director General, de la Secretaría y de la UICN en su conjunto. El proceso de evaluación persigue tres resultados principales:

1. aclarar las expectativas mutuas entre el Consejo y del Director General por lo que hace a funciones, responsabilidades y actuación;
2. brindar una mejor percepción de los puntos fuertes y débiles de la actuación y de la competencia del Director General; y
3. definir modalidades capaces de estimular el crecimiento y desarrollo tanto del Director General como de la organización.

El propósito último de la evaluación es fomentar la realización de los objetivos de la UICN de la forma más eficiente y efectiva posible. Ello supone definir objetivos de común acuerdo y establecer un plan anual para evaluar el trabajo del Director General. Como los objetivos pueden cambiar con el tiempo y las circunstancias, la evaluación requiere un examen periódico de los objetivos de la UICN así como un entendimiento realista entre el Director General y el Consejo sobre las tareas a realizar.

De forma más inmediata, el ejercicio tiene por objeto evaluar la eficacia de la actuación del Director General y, por consiguiente, fortalecerlo y apoyarlo frente a las dificultades de un cargo exigente. Tal como el Consejo descubre cada vez que debe buscar un nuevo Director General, los buenos ejecutivos no son fáciles de encontrar. Necesitan ser formados y estimulados. Sus carencias deben ser identificadas y se debe procurar remediarlas.

Si bien la rotación de personas a nivel de dirección general resulta costosa para cualquier organización, un Director General que no desempeña bien sus tareas debe ser reemplazado tan pronto como sea posible. Para mantener a un buen Director General, tanto como para relevar a otro de sus responsabilidades, se requiere un programa de evaluaciones periódicas en una forma acordada por el Consejo y por el Director General.

Realizar evaluaciones imparciales, significativas y estratégicas del Director General requiere claras expectativas sobre su actuación y un clima de confianza. La contratación de un buen Director General no releva al Consejo de su responsabilidad de supervisión de la acción de la UICN. Un Consejo que no sigue verificando si el trabajo del Director General contribuye a la misión de la UICN está descuidando un deber esencial.

La evaluación requiere sentido común, percepción de la personalidad y capacidad para distinguir los medios de los fines. Si bien no es intrínsecamente difícil, resulta fácil dejarla de lado, aplazarla o evitarla en un contexto institucional donde más se necesita.

La evaluación es un ejercicio de aprendizaje. Es un momento para tomar distancia respecto a la actividad cotidiana del Consejo y del Director General y reflexionar acerca de la calidad del desempeño de dichas actividades. No se trata de un boletín de calificaciones para asignar buenas o malas notas, ni tampoco de fijar un nivel salarial.

## 9.2 Dificultades de evaluación del Director General

Se observan diversos errores comunes, mencionados por otros manuales, al evaluar la actuación del director ejecutivo de una organización:

- el efecto “halo”: preocupación excesiva por una cualidad sobresaliente;
- argumentos *ad hominem*: tendencia a evaluar los rasgos de personalidad por sobre la actuación;
- falta de objetividad: sustituir los gustos y disgustos personales en vez de una apreciación objetiva del rendimiento;
- tendencia a la indulgencia: propensión a evaluar favorablemente;
- tendencia a la severidad: propensión a evaluar lo más desfavorablemente posible;
- tendencia al término medio: evitar juzgar eligiendo el justo medio, calificando en el promedio; y
- efecto del “incidente espectacular”: juicio sobre la base de un único incidente, ignorando la actuación global.

Para evitar caer en estas trampas se requiere una visión amplia y un proceso de evaluación basado en metas y objetivos determinados previamente de común acuerdo.

## 9.3 Elementos de una evaluación eficaz

La práctica habitual en la UICN consiste en constituir un comité de evaluación, presidido por el Presidente del Consejo.

La primera etapa consiste en determinar en qué medida se han alcanzado los objetivos operacionales, lo que presupone que éstos se hayan fijado y que el Director General haya participado plenamente en su determinación. Demasiado a menudo ninguna de ambas condiciones se cumple y se deja al Director General sin indicaciones claras de lo que el Consejo espera de él. A este respecto, es preciso asimismo tomar en cuenta la evolución hacia metas a largo plazo y dejar flexibilidad para enfrentar imprevistos. Una vez que los objetivos están claros, será preciso en primer lugar determinar en qué medida han sido alcanzados.

Una segunda etapa consiste en evaluar las competencias que posee el Director General y en qué medida las utiliza. Pueden ser competencias profesionales y científicas, capacidades generales de gestión y relaciones públicas, o aptitudes para relacionarse eficazmente con los demás.

Una tercera dimensión por apreciar es la personalidad. A este respecto, los Consejeros deberían cuestionarse sus propios preconceptos en la materia y preguntarse hasta qué punto la personalidad incide en el buen funcionamiento de la organización. Este aspecto debe ser encarado con prudencia; es fácil sobre valorar las cualidades personales que agradan al evaluador y subestimar las que le disgustan.

Finalmente, la actuación debe ser evaluada cara a los requisitos específicos delineados en la descripción del cargo. En última instancia, son los resultados los que deberían indicar el valor de la actuación del Director General: no los resultados a corto plazo a expensas del largo plazo, sino una combinación de ambos.

Los criterios en base a los cuales un buen Director General querría ser evaluado incluyen:

- logro de objetivos organizacionales, incluyendo mantener la viabilidad financiera;

- visión de futuro y capacidad para mantener esa visión al mismo tiempo que se enfocan los problemas de corto plazo;
- competencias organizativas y de gestión, incluyendo la capacidad para centrarse en lo importante;
- aptitudes para recabar fondos y para las relaciones públicas; y
- capacidad para trabajar en cooperación con otras personas y lograr que movilicen sus energías en beneficio de la UICN.

## 9.4 Papel del personal en la evaluación del Director General

Se pueden utilizar diversos mecanismos de consulta del personal en la evaluación del Director General. A veces, en evaluaciones denominadas de 360 grados, el Consejo, el personal y los actores externos participan en diversos grados en la evaluación. No es un método de fácil aplicación. Requiere una preparación cuidadosa y una aplicación aún más cuidadosa, para garantizar que el Director General sea evaluado de forma equitativa.

La mayoría de las evaluaciones del personal directivo incluyen escasa o nula participación del personal. A menudo la contribución del personal es oficiosa y refleja conversaciones mantenidas de forma extraoficial con miembros del Consejo. Como regla general, los miembros del Consejo deberían mantenerse atentos a las opiniones que circulan, pero no suscitar activamente quejas del personal acerca del Director General. Si se procede a entrevistas sobre la actuación de éste, debe ser únicamente en el marco de un procedimiento oficial. De lo contrario, la confianza y la buena voluntad que deben ser centrales en el proceso evaluativo pueden perderse rápidamente si el Director General se siente desbordado por diversos flancos.

## 9.5 Algunos aspectos por recordar

El Director General debe estar al corriente de que el Consejo evaluará su labor.

La autoevaluación por parte del Director General es un factor importante del proceso de evaluación. Permite al Consejo captar la forma en que el Director General ve su trabajo y aclarar eventuales divergencias de opinión al respecto entre ambos. Este proceso obliga además al Director General, a menudo desbordado por las exigencias cotidianas, a enfocar su actuación con mayor perspectiva. La autoevaluación debería comenzar con una definición de las responsabilidades, expectativas y objetivos del cargo, tal como las ve el Director General o tal como aparecen en un plan anual escrito. El Director General debe a continuación evaluar en qué medida dichas responsabilidades y expectativas han sido cumplidas y dichos objetivos realizados.

Si los resultados no están a la altura de las expectativas, el Director General querrá probablemente analizar las razones: limitaciones personales, mala utilización del tiempo y la energía, expectativas poco realistas, circunstancias externas imprevistas, limitación de recursos y diversos otros motivos. Este análisis puede llevar al Consejo y al Director General a reconsiderar los objetivos, prioridades y perspectivas, prestando atención a los objetivos tanto a largo como a corto plazo, lo que a su vez puede sentar bases para la próxima evaluación del Director General. El Director General puede aprovechar esta oportunidad para comentar el papel del Consejo en el gobierno de la Unión.

El Consejo debería centrar su labor en el gobierno y gestión global de la UICN. Dado que los miembros del Consejo son parte de la estructura de gobernanza, deben examinar periódicamente de forma objetiva su propia actuación, y cómo ésta afecta la



capacidad del Director General para alcanzar los objetivos. Puede suceder que sea el Consejo, y no el Director General, la causa de los problemas de gestión. Si existen diferencias de opinión entre los miembros del Consejo sobre la misión y las metas de la UICN, estas diferencias deberían zanjarse antes de dar directivas a la Dirección General, lo cual puede requerir una autoevaluación del Consejo, tal como se ha descrito anteriormente (véase el capítulo 7).

El Consejo debe evaluar al menos una vez al año la situación, los progresos realizados, determinar los principales problemas que enfrenta, así como la calidad del desempeño del Director General. Las evaluaciones anuales del Director General pueden ser combinadas con evaluaciones más amplias de la gobernanza cada tres a cinco años, quizás en conjunción con evaluaciones externas.

El proceso de evaluación debe comenzar y terminar con una comunicación abierta con el Director General. Su propósito es perfeccionar a la organización mejorando su gestión. El Consejo debería señalar las fallas y carencias, pero también reconocer y celebrar los logros. Si el personal ha participado en la evaluación, debería comunicársele asimismo un resumen de las conclusiones.

## 9.6 Directrices propuestas para la evaluación

Cuando se emprende una evaluación de este tipo, las directrices que se presentan más adelante podrán ser ajustadas a las necesidades y circunstancias particulares del momento. Presentamos un enfoque que involucra en varios momentos al pleno del Consejo. El proceso sugerido incluye un conjunto de herramientas que pueden ser adaptadas cuando sea necesario.

- Informar al Director General por adelantado. Incumbe al Presidente ponerse de acuerdo con el Director General para elaborar un procedimiento ventajoso para todas las partes. Se debe examinar el instrumento de evaluación con el Director General de manera que conozca las áreas sobre las cuales se basará la evaluación. Es una oportunidad para examinar el proceso de autoevaluación del Director General y hacer ajustes en base a sugerencias o preocupaciones del Director General mismo.
- Decidir quién dirigirá la evaluación y quién participará en ella. Habitualmente, un comité especial del Consejo, formado con este propósito, conduce el proceso de evaluación. También pueden rellenar un cuestionario todos los miembros del Consejo, o sólo el comité en cuestión. La participación del personal en el proceso de evaluación puede ser útil, pero, como en el caso de la contratación, el personal debe entender que incumbirá al Consejo efectuar la evaluación final del trabajo del Director General.
- Traducir y distribuir los instrumentos de evaluación. El cuestionario debería ser distribuido a los miembros correspondientes del Consejo y al Director General (lo ideal es que éste ya lo tenga en su poder). Debe indicarse un plazo para devolver el cuestionario cumplimentado, que es habitualmente de quince días. Una carta del Presidente definiendo el proceso de evaluación y explicando la importancia de la participación de cada uno ayuda a generar entusiasmo en torno al proceso. Para estimular la sinceridad y la participación de la mayor cantidad posible de miembros, deberá recalcarse que las informaciones serán recogidas en un informe de síntesis y que se mantendrá el anonimato de las respuestas. De forma recíproca, los miembros del Consejo deberán respetar la confidencialidad del proceso.
- Clasificar y analizar los resultados de la evaluación. Cuando han sido recibidos los cuestionarios, se recogen comentarios y respuestas en un informe de síntesis e

interpretación de los resultados. El comité conversa luego con el Director General acerca de las conclusiones y elabora recomendaciones que serán examinadas por el Consejo.

- Examinar y discutir las contribuciones en el pleno del Consejo. Esta es una etapa importante, que permite a los miembros del Consejo examinar la evaluación y aprobar las recomendaciones. Previamente a la aprobación del informe y recomendaciones, es habitual invitar al Director General, si cabe, a aclarar aspectos en suspenso y a contestar a la evaluación.
- Elaborar un plan de acción con el Director General como consecuencia de la evaluación. Esta etapa está habitualmente a cargo del Presidente. Se preparan así planes de acción para el desarrollo futuro.
- Apoyar el desarrollo futuro del Director General. El Consejo debe apoyar y estimular al Director General en su proceso de perfeccionamiento y en la adquisición de competencias y conocimientos importantes para la UICN.

# Anexo I

## Mandato de los Comités del Consejo 2009-2012

### Comité del consejo sobre los Constituyentes

#### TERMINOS DE REFERENCIA

(aprobado por la 72.a reunión del consejo el 2 al 4 de febrero de 2009)

---

## 1. Preámbulo

El Comité del Consejo sobre los constituyentes asesora al Consejo sobre cuestiones vinculadas con el desarrollo y la participación de la membresía de la Unión, incluyendo las estructuras y Comisiones relacionadas. Por consiguiente, sigue la implementación del Plan de acción para la participación de la membresía y el cumplimiento de sus objetivos.

El Comité trabajará en estrecha colaboración y coordinación con los otros Comités del Consejo.

El Comité sobre los Constituyentes se reunirá en el momento de cada reunión ordinaria del Consejo y podrá reunirse entre sesiones cuando sea necesario.

El Comité promoverá el concepto de “Un solo Programa”.

## 2. Funciones

- (a) Diseñar y prestar servicios de mediación en cuestiones relacionadas con la membresía.
- (b) Proporcionar orientación estratégica con respecto a la implementación de decisiones y recomendaciones, incluyendo pero no limitado a:
  - (i) el Plan de acción para la participación de la membresía;
  - (ii) recomendaciones sobre cuestiones de membresía planteadas por la Revisión Externa y las Revisiones de las Comisiones de la UICN;
  - (iii) recomendaciones de la Encuesta mundial de miembros de la UICN realizada en 2007;
  - (iv) resoluciones adoptadas en el Congreso Mundial de la Naturaleza; y
  - (v) decisiones del Consejo específicamente relacionadas con el fortalecimiento de vínculos entre la membresía de la UICN.
- (c) Asesorar y formular recomendaciones al Consejo sobre la participación de la membresía, incluyendo pero no limitado a:
  - (i) la retención y reclutamiento de miembros;
  - (ii) mejoramiento de la participación e influencia de los miembros y Comisiones de la UICN;
  - (iii) propiciar la participación de los miembros y Comisiones de la UICN en el Programa entre sesiones de la UICN;
  - (iv) las implicaciones financieras de los mecanismos de participación; y

- (v) revisión de las políticas y directrices relacionadas con la membresía y las Comisiones.
  - (vi) asesorar y formular recomendaciones al Consejo sobre las cuotas de los miembros y las estrategias y prácticas para su cobro.
- (d) Con base en los Estatutos y el Reglamento, así como las Directrices de la Política de Membresía, formular recomendaciones al Consejo sobre las solicitudes de admisión, en particular:
- (i) recomendar al Consejo la aprobación de las solicitudes que cumplen con los criterios de admisión a la membresía que no han sido objetadas; y
  - (ii) recomendar al Consejo la actuación más adecuada en relación con las solicitudes de admisión que hayan sido objetadas o que no cumplan con los criterios.
  - (iii) considerar un proceso de consulta en línea tanto para las solicitudes de admisión como para las solicitudes para los Comités Nacionales y Regionales.
- (e) Examinar las solicitudes de reconocimiento oficial de los Comités Interregionales, Regionales, Subregionales y Nacionales y otros foros, a la luz de los Estatutos y el Reglamento, así como de las Directrices de la Política de Membresía; recomendar para aprobación las solicitudes que cumplan con los criterios.
- (f) Constituir un Grupo de trabajo sobre los premios, seleccionado entre la membresía del Comité, para examinar las candidaturas a los premios otorgados por la Unión y asesorar ocasionalmente al Director General acerca de otros premios para los cuales se invita a la Unión a proponer candidaturas.
- (g) Examinar y apoyar las tareas del Comité de credenciales del Congreso Mundial de la Naturaleza.
- (h) Recibir los informes del Asesor jurídico sobre todos los asuntos pertinentes al Comité sobre los Constituyentes.
- (i) Solicitar al Asesor jurídico investigaciones especiales sobre asuntos de interés o inquietud relacionados con la membresía.
- (j) El Comité convino en un período de 30 días de tiempo para responder consultas.

# Comité de Finanzas y Auditoría del Consejo

## TERMINOS DE REFERENCIA

(aprobado por la 72.a reunión del consejo el 2 al 4 de febrero de 2009)

---

### 1. Preámbulo

El Consejo establece el Comité de Finanzas y Auditoría para que le preste asistencia en términos de supervisión estratégica y, dentro de la política general de la Unión fijada por el Congreso Mundial de la Naturaleza, asesoría en todo lo relacionado con la gestión organizativa de la Unión. El Comité examina el presupuesto, la gestión financiera, la auditoría y la recaudación de fondos para la Unión. Supervisa, asimismo, las funciones de “vigilancia” de la Unión incluyendo la auditoría y cuestiones jurídicas pertinentes. Asesora al Director General con respecto a la gestión operacional de la UICN, en particular acerca de cuestiones vinculadas con la gestión financiera, la auditoría y la recaudación de fondos para la Unión. El Comité presta apoyo al Tesorero en su informe al Congreso.

El Comité trabaja en estrecha colaboración con los otros Comités del Consejo, en particular con el Comité de gobernanza y el Comité del Programa y Políticas del Consejo.

El Comité se reunirá en el momento de cada reunión ordinaria del Consejo y podrá reunirse entre sesiones cuando sea necesario.

El Comité promoverá el concepto de “Un solo Programa”.

### 2. Funciones

- (a) Asesorar al Consejo acerca de cuestiones relativas a la planificación estratégica, en particular, la estrategia de financiación de la Unión a largo plazo. Se presta especial atención a:
  - (i) el proceso de planificación;
  - (ii) los objetivos de incremento de la base financiera;
  - (iii) las estrategias para recabar fondos aplicables por la Unión, en función de la implementación del Programa de la UICN.
  
- (b) Asesorar al Consejo en cuestiones vinculadas con la gestión financiera, en particular la:
  - (i) aprobación de los métodos y principios contables y de las cuentas anuales auditadas
  - (ii) aprobación del plan financiero plurianual y del presupuesto anual
  - (iii) gestión de riesgos financieros
  - (iv) Tesorería: (gestión de bancos, liquidez, inversiones y cambio de divisas)
  
- (c) Asesorar al Consejo acerca de la designación del Auditor externo de la Unión para la aprobación del Congreso.

- (d) Velar por el establecimiento de reglas financieras y mecanismos de control interno adecuados y asesorar al Consejo en este ámbito.
- (e) Velar por que los lazos de asociación establecidos entre la Unión y otras instituciones sean operacional y éticamente correctos.
- (f) Hacer las veces de Comité de auditoría/vigilancia de la Unión, con las siguientes responsabilidades específicas:
  - (i) examinar y comentar los planes de auditoría y las definiciones de las funciones de auditoría externa e interna y de vigilancia;
  - (ii) examinar y evaluar las conclusiones, las recomendaciones y los comentarios de los informes de auditoría y cartas de gestión preparados por los auditores internos y externos o el Jefe de vigilancia, incluyendo el examen del informe anual del Auditor interno y el Jefe de vigilancia;
  - (iii) examinar el avance y supervisar la aplicación de las medidas correctivas tomadas con base en las recomendaciones de los informes de auditoría;
  - (iv) solicitar a la Unidad de Vigilancia, en consulta con el Director General, la realización de auditorías e investigaciones especiales acerca de cuestiones de interés o de inquietud para la Unión;
- (g) Recibir informes del Asesor jurídico acerca de cualquier asunto de importancia para el CAF, según proceda.
- (h) Solicitar al Asesor jurídico la realización de investigaciones especiales acerca de cuestiones de interés o de inquietud para el CAF.
- (i) Asesorar al Director General en el desarrollo de procesos operativos y los respectivos sistemas de apoyo.
- (j) Según las necesidades, constituir subcomités recurriendo a expertos externos.
- (k) Preparar las labores del Comité de Finanzas y Auditoría del Congreso.

# Comité de Gobernanza del Consejo

## TERMINOS DE REFERENCIA

(aprobado por la 72.a reunión del consejo el 2 al 4 de febrero de 2009)

---

### 1. Preámbulo

El Consejo establece el Comité de Gobernanza para que le asesore sobre cuestiones relacionadas con la gobernanza eficaz y eficiente de la UICN y sobre las reformas necesarias para lograrlo. El Comité asesora también en materia de políticas de recursos humanos.

El Comité trabajará en estrecha colaboración con todos los otros Comités constituidos por el Consejo. Por consiguiente, se espera que los miembros del Comité de gobernanza participen también en los otros Comités del Consejo.

El Comité de gobernanza se reunirá antes de cada reunión ordinaria del Consejo

El Comité promoverá el concepto de “Un solo Programa”.

### 2. Funciones

De conformidad con los Estatutos, las Reglas de Procedimiento y el Reglamento de la UICN, así como con las Resoluciones del Congreso Mundial de la Naturaleza, el Comité de gobernanza brindará asesoría al Consejo a efectos de:

- (a) Mejorar los principios de la buena gobernanza de la UICN, incluyendo pero no limitado a:
  - (i) evaluar los mecanismos de gobernanza de la UICN;
  - (ii) consultar con la membresía de la UICN en relación con la idoneidad y eficacia de los actuales mecanismos de la UICN;
  - (iii) cuando se necesite, examinar los sistemas de gobernanza de otras organizaciones pertinentes; y
  - (iv) formular recomendaciones al Consejo para cualquier revisión de los mecanismos de gobernanza de la UICN.
  
- (b) Identificar y priorizar temas clave de gobernanza, tomando en consideración las recomendaciones del anterior Grupo de tareas sobre Gobernanza así como del Comité de Gobernanza del Congreso de Barcelona, incluyendo pero no limitado a:
  - (i) reformas al proceso de mociones (cantidad de patrocinadores, aspectos relativos a la votación, cantidad de mociones, mociones del Consejo, informes a los miembros de la UICN, informes de los miembros de la UICN, etc.);
  - (ii) reformas respecto de la inclusión de potestades regionales y locales en la estructura de la Unión;
  - (iii) cambios a las regiones estatutarias de la UICN;
  - (iv) desarrollo e implementación de una estrategia de comunicaciones para el proceso de reforma a la gobernanza; y

- (v) orientación clara en materia de elegibilidad para la elección al Consejo.
- (c) Trabajar en estrecha colaboración con los miembros, las Comisiones y la Secretaría de la UICN, para garantizar que las decisiones sobre gobernanza tomadas por el Congreso de Barcelona sean aplicadas plenamente de acuerdo con los calendarios establecidos en las decisiones o, a más tardar, para el Congreso de 2012.
- (d) Preparar el trabajo del Comité de gobernanza del Congreso, en caso de que se constituya dicho Comité.



# Comité del Programa y Políticas del Consejo

## TERMINOS DE REFERENCIA

(aprobado por la 72.a reunión del consejo el 2 al 4 de febrero de 2009)

---

### 1. Preámbulo

El Consejo establece el Comité del Programa y Políticas para que le brinde asistencia en la supervisión estratégica dentro del marco de la política general de la Unión fijada por el Congreso Mundial de la Naturaleza. El Comité examina cuestiones científicas y tendencias mundiales que inciden en los objetivos generales de la Unión, su misión y acción, y asesora sobre las estrategias encaminadas a promover el Programa y las políticas de la Unión. El Comité supervisa, asimismo, el avance en la implementación del Programa de la UICN. El Comité trabaja en estrecha colaboración con el Comité de Gobernanza y el Comité de Finanzas y Auditoría del Consejo con el fin de coordinar estas funciones cruciales de supervisión. Cuando se requiere, el Comité promueve consultas con la membresía en torno a la implementación del Programa.

El Comité del Programa y Políticas se reunirá en el momento de cada reunión ordinaria del Consejo y podrá reunirse entre sesiones cuando sea necesario.

El Comité promoverá el concepto de “Un solo Programa”.

### 2. Funciones

De conformidad con el Programa 2009-2012 de la UICN y las Resoluciones y Recomendaciones del Congreso Mundial de la Naturaleza, el Comité del Programa y Políticas brindará asesoramiento al Consejo sobre las siguientes cuestiones:

- (a) **Supervisión estratégica en torno a la implementación del Programa y Políticas**
  - (i) establecimiento de prioridades e identificación de oportunidades para el liderazgo mundial que se abordarán en el Programa de la UICN;
  - (ii) examen de la cooperación entre Comisiones y la participación de la membresía con el fin de adelantar determinados aspectos del Programa;
  - (iii) aprobación del contenido y enfoque del plan de trabajo anual o semi-anual de la Unión propuesto por el Director General;
  - (iv) promoción y vigilancia de los nexos y asociaciones entre la Unión y otras organizaciones profesionales;
  - (v) formulación de recomendaciones al Consejo con respecto a temas científicos y de políticas a tratar dentro del proceso permanente de planificación estratégica;
  - (vi) provisión de orientación estratégica sobre la puesta en práctica de la política general de la Unión, incluyendo los temas científicos y técnicos a tratar, los foros en los cuales promoverlos y el papel de promoción y defensa que la Unión puede desempeñar en estos ámbitos;
  - (vii) provisión de asesoría al Director General, a pedido de éste, acerca de directrices y decisiones relativas a la política general determinada por el Congreso;

- (viii) examen de las políticas de la Unión, según proceda, y asesoría sobre actualizaciones necesarias o carencias a subsanar;
- (ix) nexos con otros Comités del Consejo para garantizar la implementación del Programa con los recursos disponibles; y
- (x) supervisión estratégica del seguimiento, evaluación e implementación de las resoluciones emanadas del CMN.

## **(b) Supervisión del seguimiento y evaluación del Programa de la UICN**

En el marco general de la evaluación permanente del trabajo de la Unión, del aprendizaje y la elaboración de recomendaciones de perfeccionamiento, el Comité de Programas y Políticas vela por la aplicación de normas de pertinencia, efectividad, eficiencia e impacto del Programa y de las acciones políticas de la Unión. El Comité del Programa y Políticas puede, ocasionalmente, solicitar evaluaciones o estudios sobre temas seleccionados del Programa.

Esta función de seguimiento y evaluación del Comité del Programa y Políticas incluye:

- (i) recibir para su aprobación un plan anual de evaluación que contiene las evaluaciones previstas en la Unión durante ese año. El Comité deberá aprobar o modificar el plan según proceda;
- (ii) recibir las conclusiones de las evaluaciones relativas específicamente al Programa, y formular recomendaciones al Consejo sobre la base del examen de dichas conclusiones;
- (iii) pedir al Consejo que encargue evaluaciones o estudios adicionales o específicos, según las necesidades, externos o internos, con el fin de cumplir eficazmente con las funciones de seguimiento y evaluación del Programa de la Unión;
- (iv) examinar y formular recomendaciones sobre evaluaciones organizacionales en la medida en que tengan efectos sobre la ejecución efectiva del Programa de la Unión; y
- (v) recibir y analizar el informe de actividades y evaluación del año anterior.

La finalidad o el tipo de evaluaciones y las normas para su conducción figuran en la Política de Evaluación de la Unión.

## **(c) Apoyo a los preparativos para el Congreso Mundial de la Naturaleza y otros congresos de la UICN**

Con respecto a los preparativos para el Congreso Mundial de la Naturaleza, el Comité del Programa y Políticas:

- (i) asesora al Consejo en materia de los mandatos y términos de referencia a proponer para las Comisiones de la UICN con anterioridad a cada Congreso Mundial de la Naturaleza, según lo dispuesto en el Artículo 74 de los Estatutos;
- (ii) asiste en la definición de criterios y procedimientos, incluyendo procedimientos para consultas a la membresía, en el marco de los cuales se debe formular el Programa preliminar para el próximo Período entre sesiones; e

- (iii) identifica temas para mociones del Consejo y contribuye a su desarrollo para someter a consideración del Congreso Mundial de la Naturaleza, con el fin de mejorar la estructura de las políticas de la UICN.

El Comité también tiene responsabilidad en torno a la supervisión estratégica de otros congresos de la UICN.

## Anexo II

# Reglamento del Consejo para las Mociones

El Reglamento del Consejo aplicable a las mociones es el siguiente:

- (a) Toda moción será presentada por el Presidente (o por el presidente de uno de los comités del Consejo, según corresponda).
- (b) A instancias del Presidente toda moción deberá ser PRESENTADA y SECUNDADA antes de que cualquier discusión se lleve a cabo.
- (c) Si la moción no es secundada no podrá ser discutida y el Consejo procederá a tratar otros asuntos.
- (d) Si la moción es secundada, el Presidente abrirá la discusión:
  - (i) El Presidente otorgará la palabra a todos los participantes que la hayan solicitado, en la medida de lo posible.
  - (ii) El Presidente decidirá el orden de la palabra, usualmente en el orden solicitado.
  - (iii) El Presidente podrá, cuando sea apropiado, dar la palabra, de manera alternada, a quienes estén a favor y en contra de la moción.
  - (iv) El Presidente podrá, cuando sea apropiado, definir para cada moción un límite de tiempo para el uso de la palabra o limitar el número de intervenciones.
  - (v) El Presidente puede llamar la atención a quien esté haciendo uso de la palabra si su participación no se relaciona con la moción que está siendo discutida.
  - (vi) El Presidente escuchará las participaciones en el siguiente orden:
    - Moción de orden;
    - Propuestas para que se posponga temporalmente el debate o resumir el debate; y
    - Propuestas para dar por terminado el debate y someter la moción principal a votación.
  - (vii) Los participantes podrán hablar únicamente si el Presidente le ha dado la palabra.
  - (viii) La persona que esté en el uso de la palabra no podrá ser interrumpida por ningún otro participante a menos que éste:
    - Proponga una moción de orden y una cuestión de procedimiento
    - Ponga en duda una decisión del Presidente; o
    - Retire la moción.
- (e) Un miembro del Consejo puede proponer una enmienda a la moción. La enmienda deberá ser secundada ANTES de que pueda ser discutida.

- (i) Si la enmienda es secundada, tendrá prioridad en el debate sobre la moción bajo consideración.
  - (ii) Si la enmienda es adoptada (ver párrafo (f)), entonces la moción enmendada será la moción a ser considerada.
  - (iii) Si la enmienda es rechazada, el debate continúa con la moción original, tal y como fue presentada antes de que la enmienda fuese propuesta.
- (f) Una vez que el Presidente determine que la moción ha sido debatida lo suficiente, someterá la moción a una votación en el siguiente orden:
- (i) A favor
  - (ii) En contra
  - (iii) Abstenciones
- (g) En caso de que la votación sea cerrada, la Secretaría contará todos los votos.
- (h) Una vez que el Consejo haya votado una moción en particular, el tema no será puesto a debate nuevamente.
- (i) El Asesor Legal de la Unión servirá como especialista en cuestiones de procedimiento para asesorar al Presidente sobre los procedimientos a seguir. Alternativamente, y en ausencia del Asesor Legal, el Consejo podrá designar un sustituto. En caso de que se presenten asuntos que no estén comprendidos en los Estatutos, Reglas de Procedimiento o Reglamento para las Mociones, el Asesor Legal a su arbitrio podrá hacer referencia a otras fuentes legales reconocidas.

(Nota: La moción en proceso de discusión será desplegada en una pantalla usando un retroproyector o una imagen generada por computador).

# Anexo III

## Política sobre reembolso de gastos de viaje para los Consejeros de la UICN

(aprobada por la 41ª Reunión del Consejo de la UICN, de mayo de 1995, y revisada por la 57ª Reunión del Consejo de la UICN, 9-11 de diciembre de 2002)

### Principios

- Los Consejeros tienen derecho a reclamar el reembolso de sus gastos de viaje, según lo previsto en el presupuesto anual aprobado por el Consejo, relacionados con la asistencia a las reuniones del Consejo de la UICN, de su Junta Directiva y Comités, y del Congreso.
- A fin de aprovechar al máximo los fondos disponibles para actividades de conservación, se insta a los Consejeros a buscar otras fuentes para la cobertura completa o una contribución parcial para sufragar los gastos.
- Por razones de equidad, el reembolso de los gastos de viaje y viáticos se debe regir por las normas aplicadas al personal de la UICN.

### Cobertura de los gastos de viaje

Se solicita a los Consejeros:

- Planear sus viajes con razonable anticipación para aprovechar la compra de billetes a tarifas reducidas. La Secretaría de la UICN hará todo lo posible para identificar y proponer con antelación a los Consejeros vuelos más económicos. Cuando tales propuestas se hacen pero no se atienden por motivo de retrasos en la respuesta del Consejero, la UICN solo podrá reembolsar el coste más bajo que se hubiera basado en una planificación anticipada;
- Cuando un billete de avión es más barato en el propio país del Consejero, comprar el billete y aceptar el reembolso de la UICN mediante transferencia bancaria.

### Cobertura de los gastos de subsistencia

- La política actual prevé un viático diario, que se revisa cada seis meses, utilizando las tarifas de las Naciones Unidas como referencia, y basado en las noches transcurridas en el lugar de la reunión. En determinados lugares, el jefe de la Oficina de la Secretaría podrá proponer al Director General modificar el viático diario en razón de las condiciones locales.

- Cuando se proveen comidas, refrescos y transporte, los viáticos serán ajustados según corresponda.
- En los casos en que un Consejero incurra en gastos personales durante el viaje hacia y desde las reuniones del Consejo, estos podrán ser reembolsados con base a los gastos reales, a discreción del Director General. Esta situación podría presentarse, en particular, en casos de viajes a distancias excepcionalmente largas.
- Las reservas de hotel son generalmente realizadas por la Secretaría. En los casos en que –debido a la escasez de alojamiento– los miembros del Consejo se vean obligados a permanecer en un hotel con un costo superior al que suele cubrirse con los viáticos, el Director General podrá autorizar el pago de un viático reajustado al coste adicional de la habitación, a petición concreta de los Consejeros afectados, si consideran que los viáticos actuales son insuficientes para cubrir sus gastos.

**La UICN no puede reembolsar o asumir responsabilidad por:**

- Los días adicionales pasados en el lugar de celebración de las reuniones del Consejo (que por lo general se realizan en la sede de la UICN) o del Congreso, antes y después de la reunión, salvo que se trate de asuntos específicamente relacionados con la UICN y aprobados con antelación por el Director General.
- Los gastos adicionales en los que pueda incurrir si el Consejero se desplaza desde otro lugar distinto al de su residencia.
- Los gastos adicionales incurridos por encima del monto previsto por concepto de viáticos, según lo anteriormente dispuesto.
- Seguro contra accidentes y enfermedades y seguro de efectos personales. Tanto el seguro contra accidentes y enfermedades como el seguro de efectos personales corren por cuenta y responsabilidad de cada Consejero.

En caso de que un Consejero no pueda obtener la cobertura de seguros en su propio país, debe solicitar asistencia al Grupo de Gestión de Recursos Humanos. Las primas de los seguros contratados por el Grupo de Gestión de los Recursos Humanos en nombre del Consejero correrán por cuenta del Consejero. Cualquier solicitud de excepción debe ser sometida a la aprobación del Director General. Los Consejeros deben asegurarse de estar completamente cubiertos por el seguro antes de cualquier viaje relacionado con la UICN.

## Anexo IV

# Términos de referencia y procedimientos para la Junta Directiva del Consejo

### **Mandato de la Junta Directiva**

1. El Consejo establecerá una Junta Directiva que actuará en su nombre y bajo su autoridad entre las sesiones del Consejo (artículo 49 de los Estatutos)
2. Conforme a lo dispuesto en el artículo 57 del Reglamento, la Junta Directiva actuará en nombre del Consejo:
  - (a) sobre cualquier asunto que el Consejo le pueda asignar, y
  - (b) sobre cualquier asunto urgente que pueda surgir con relación al artículo 46 (b) hasta (p) de los Estatutos.
3. El propósito fundamental de la Junta Directiva es ser un instrumento para el Consejo para garantizar que las decisiones en materia de gobierno se tomen en beneficio del buen funcionamiento de la Unión sin tener que esperar a la próxima reunión del Consejo. Esto puede incluir asuntos urgentes que precisan de un debate y examen y que, por lo tanto, no pueden ser resueltos adecuadamente mediante votación por correspondencia, o asuntos urgentes de carácter más administrativo o transaccional con el fin de crear más espacio en la agenda de las reuniones ordinarias del Consejo para el debate de cuestiones que revisten mayor importancia estratégica para la Unión.

### **Composición de la Junta Directiva**

4. La Junta Directiva estará compuesta por el Presidente, que la preside, dos Vicepresidentes, el Tesorero, un Presidente de Comisión, dos Consejeros Regionales, y los Presidentes del Comité de Programa y Políticas, del Comité de Finanzas y Auditoría, del Comité sobre los Constituyentes y del Comité de Gobernanza. Los dos Vicepresidentes y los dos Consejeros Regionales prestarán servicios solo durante la primera mitad del mandato, y para la segunda mitad del mismo serán reemplazados por Consejeros de otras Regiones y por los otros dos Vicepresidentes.

### **Convocatoria y preparación de las reuniones**

5. La Junta Directiva será convocada por el Presidente. El Presidente también convocará a la Junta Directiva a petición de al menos un tercio de los miembros de la Junta Directiva.
6. Con la anuencia del Presidente, el Director General o los miembros del personal designados por éste, distribuirán un proyecto de orden del día provisional a los miembros del Consejo para sus comentarios y posibles adiciones, por lo menos cuatro semanas antes de la reunión de la Junta Directiva, salvo que circunstancias de urgencia justifiquen un lapso menor.



7. A los miembros de la Junta Directiva se distribuirá un orden del día provisional anotado cuando resulte pertinente junto con los documentos relacionados con los asuntos del orden del día, de ser posible dos semanas antes de la Junta Directiva.
8. El orden del día provisional anotado y los documentos de la reunión de la Junta Directiva también se distribuirán a todos los miembros del Consejo al mismo tiempo que se distribuyen a la Junta Directiva. Los comentarios o propuestas de miembros del Consejo que no son miembros de la Junta Directiva, serán compartidos con los miembros de la Junta Directiva a más tardar en la reunión.
9. Si procede, los comités permanentes del Consejo comunicarán sus recomendaciones a la Junta Directiva, de ser posible con una semana de antelación a la reunión de la Junta Directiva.

### **Reuniones de la Junta Directiva**

10. Las reuniones de la Junta Directiva se celebrarán normalmente por teléfono o mediante el uso de la tecnología de Voz sobre Protocolo de Internet (VoIP). En el marco del presupuesto aprobado, la Secretaría proporcionará la tecnología adecuada y, cuando sea necesario, ayudará a los miembros de la Junta Directiva con la VoIP. Para maximizar los beneficios económicos de la VoIP, se insta a los miembros de la Junta Directiva a hacer el mayor uso posible de dicha tecnología.
11. La convocatoria del Presidente para la reunión de la Junta Directiva indicará la hora de la conferencia telefónica para cada miembro de la Junta Directiva. La conferencia no se iniciará antes de las 7 a. m. o después de las 10 p. m. para cualquiera de los miembros de la Junta Directiva, independientemente de la zona horaria en que esté a la hora de la conferencia.
12. Las reuniones de la Junta Directiva serán en inglés. Los miembros de la Junta Directiva tomarán las previsiones del caso con respecto a los servicios de interpretación.
13. El Reglamento sobre el quórum, la votación y la conducción de las reuniones del Consejo se aplicará a la Junta Directiva por analogía, en el entendido de que en ausencia de consenso, la votación será nominal. El Presidente leerá el texto de los proyectos de decisión antes de su aprobación o los presentará y hará del conocimiento de todos los participantes en la reunión de la Junta Directiva.
14. Las decisiones de la Junta Directiva se tomarán por mayoría de dos tercios de los votos emitidos (artículo 58 del Reglamento).

### **Tras la reunión de la Junta Directiva**

15. El Consejo ratificará las decisiones de la Junta Directiva según lo previsto en el artículo 58 del Reglamento, entendiéndose que, junto con las decisiones de la Junta Directiva, también se enviará a los Consejeros el proyecto de las actas resumidas.
16. Una vez ratificadas, las decisiones de la Junta Directiva serán puestas a disposición de los Miembros de la UICN en los idiomas oficiales de la UICN.
17. Tan pronto sea posible después de la reunión, la Secretaría distribuirá las actas resumidas a los miembros de la Junta Directiva para sus comentarios. Dos semanas

después de su distribución, las actas resumidas, incluyendo las observaciones que se reciban de los miembros de la Junta Directiva, se darán por aprobadas, salvo que alguna decisión haya sido objetada por un miembro del Consejo, según lo previsto en el artículo 58 del Reglamento, o en caso de objeciones a la redacción de las actas resumidas, las cuales serán referidas a los miembros de la Junta Directiva para votación por correspondencia, o a la próxima reunión de la Junta Directiva para su resolución.

18. Las actas resumidas aprobadas de la Junta Directiva se distribuirán a todos los Consejeros.

# Anexo V

## Elegibilidad de las candidaturas al Consejo de miembros del Consejo y miembros del personal de la Secretaría

(Aprobado por decisión C/76/40 de la 76ª reunión del Consejo de la UICN, mayo de 2011)

(La traducción de las páginas 63 y 64 estará disponible en poco tiempo)

### A. Introducción

Habida cuenta de cuestiones planteadas durante el cuatrienio que finalizó con el Congreso de Barcelona en 2008, y con miras a incrementar la integridad, eficacia y eficiencia del proceso de candidaturas y elecciones (“proceso electoral” o “el proceso”), se han desarrollado los siguientes procedimientos con miras a su establecimiento por el Consejo. Dichos procedimientos se aplican a diversas personas y funciones involucradas en el proceso, incluyendo, de forma no exhaustiva, los siguientes:

- El Comité de Candidaturas del Consejo
- Los candidatos declarados y potenciales
- La Directora General
- Todos los candidatos durante el proceso electoral

### B. Elegibilidad al Consejo

#### 1. Elegibilidad al Consejo del personal de la Secretaría:

- a. Un miembro del personal de la UICN que desee presentar su candidatura al Consejo deberá notificar su intención a la Directora General [el plazo límite de dicha notificación se fijará ulteriormente, pero no podrá exceder en ningún caso el plazo límite estatutario de presentación de candidaturas]. Dicha notificación incluirá la renuncia de la persona a su cargo en la Secretaría, en caso que tuviese éxito su candidatura.
- b. La Directora General comunicará al Comité de Candidaturas, a la brevedad posible, la notificación de la intención del miembro del personal de presentar su candidatura al Consejo, incluyendo su posible renuncia a su cargo en la Secretaría. En dicha comunicación, la Directora General incluirá las condiciones de empleo propuestas para la persona concernida para el período que corre hasta la fecha en que la renuncia se hace efectiva. Dichas condiciones serán acordadas de forma provisoria entre la Directora General, la persona concernida y otros miembros concernidos del personal, y se incluirán en la comunicación al Comité de Candidaturas.

- c. La fecha en que se hace efectiva la renuncia será determinada, a la brevedad posible, por el Comité de Candidaturas en cooperación con la Directora General, tomando en cuenta todos los hechos y circunstancias del caso.
2. Elegibilidad de los miembros del Consejo (que no sean el Presidente actual) al cargo de Presidente
- a. Un miembro del Consejo que tenga intención de presentar su candidatura al cargo de Presidente deberá notificar dicha intención por escrito al Comité de Candidaturas antes de comunicarla a cualquier otro miembro, Consejero o miembro de la Secretaría, y ello a más tardar durante la reunión del Consejo de la UICN establecida en el Artículo 30 del Reglamento, en la cual se decide qué candidaturas se presentarán al Congreso (en el actual período intersesiones, será la 78ª reunión del Consejo, en febrero de 2012). El miembro del Consejo en cuestión deberá asimismo:
    - i. Comunicar por escrito al Comité de Candidaturas del Congreso cualquier conflicto de intereses, existente o potencial, que pudiese suscitar su candidatura.
    - ii. Evitar sacar indebidamente provecho de funciones o actividades que desarrolle en nombre del Consejo o de cualquier otro componente de la UICN, incluyendo abstenerse de utilizar recursos que se le hayan confiado para desarrollar dichas funciones o actividades directamente con el fin de mejorar sus posibilidades de ganar las elecciones.

**C. Directrices de conducta para los candidatos durante el proceso de presentación de candidaturas y campaña electoral**

El Apéndice A incluye Directrices de conducta para los candidatos. Este documento formará parte de la documentación de candidatura, y deberá ser firmada por cada candidato como requisito para poder presentar su candidatura.

## Directrices del Consejo de la UICN para los candidatos a las elecciones de 2012

(Aprobado por decisión C/76/40 de la 76ª reunión del Consejo de la UICN, mayo 2011)

La UICN busca atraer candidatos con el perfil, las competencias y la capacidad necesaria para representar los intereses de la Unión, con miras a establecer una buena gobernanza entre los períodos de sesiones del Congreso Mundial de la Naturaleza.

Los miembros del Consejo tienen la obligación fundamental de obrar al servicio de la UICN con diligencia e integridad. Esta obligación debe extenderse a los candidatos a elecciones a cargos de la Unión, para garantizar que los procedimientos electorales se desarrollen de conformidad con las prácticas de buena gobernanza. Las directrices siguientes están encaminadas a alcanzar ese objetivo.

1. Al desarrollar su campaña electoral, los candidatos deben comportarse con integridad, y deben demostrar respeto y equidad hacia los candidatos opositores y hacia sus colegas.
2. En su campaña, se invita a los candidatos a usar con moderación los recursos que tienen a su disposición, y a utilizarlos primordialmente a efectos de la conservación. Para la comunicación, los candidatos deberían dar preferencia a los medios electrónicos y no a material impreso ni al correo postal. También velarán por no abusar de los buzones de correo de sus destinatarios.
3. En su campaña, los candidatos deben abstenerse de hacer observaciones falsas acerca de sus propias cualificaciones para el cargo al que se presentan o acerca de las de sus adversarios.
4. Los candidatos deben abstenerse de sacar provecho directo de viajes, ceremonias, eventos y otras actividades que puedan realizar en nombre de la UICN, para incrementar sus posibilidades de ser electos. Esta consideración se aplica particularmente a los miembros del Consejo en ejercicio o a miembros del personal que se presentan a elecciones al Consejo, al utilizar recursos que se hayan puesto a su disposición para dichas actividades o eventos.
5. Todas las actividades de campaña deben cesar en la fecha y a la hora determinada y anunciada por el Comité Directivo del Congreso durante el Congreso de 2012, con miras a desarrollar un proceso electoral equitativo, sin dificultades y exento de toda manipulación real o percibida. En particular, los candidatos deberán abstenerse de organizar o avalar la difusión, en su nombre, de cualquier folleto o material de información o de apoyo a la campaña después de la fecha y hora de cierre de la campaña electoral.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Fecha a determinar, tomando en cuenta que la campaña electoral (a) debe proseguir hasta cierta fecha durante el Congreso, para que los candidatos tengan la oportunidad de reunirse con los Miembros y hacerse conocer por ellos, pero (b) debe terminarse a más tardar la víspera del día de las elecciones – a medianoche, por ejemplo –, para que pueda desarrollarse un proceso electoral equitativo, sin dificultades, y exento de toda actividad que resulte inequitativa para otros candidatos o pueda ser percibida como tal.

6. Todo miembro del Consejo que tenga intención de presentar su candidatura al cargo de Presidente deberá informar al Consejo, a más tardar, durante la reunión del Consejo de la UICN mencionada en el Artículo 30 del Reglamento, que examinará las candidaturas (durante el período intersesiones 2009-2012, será la 78ª reunión del Consejo, en febrero de 2012).
7. Los candidatos que son miembros del personal de la UICN deberán notificar a la Directora General su intención de presentarse a las elecciones del Consejo antes de la fecha límite de presentación de candidaturas. Dado que un escaño en el Consejo de la UICN es incompatible con un cargo en la Secretaría, la notificación a la Dirección General deberá ir acompañada de la renuncia a su cargo en la Secretaría, si su candidatura se presenta efectivamente; la fecha de terminación de su contrato será determinado por el Comité de Candidaturas del Consejo en consulta con la Directora General.<sup>3</sup>
8. Los candidatos se comprometen a respetar y observar procedimientos libres y equitativos al participar en todas las fases del proceso de candidaturas y elecciones.
9. Estas Orientaciones se establecen y deberán ser interpretadas de conformidad con el procedimiento del Consejo acerca de la “Elegibilidad para las candidaturas al Consejo de miembros del Consejo y miembros del personal de la Secretaría.”

#### DECLARACIÓN DEL CANDIDATO/A:

El/la que suscribe, [nombre y apellido completo] se compromete por la presente a observar y respetar la conducta y los principios establecidos en estas Directrices.

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

---

<sup>3</sup> Remitimos a los miembros del personal al Reglamento del Personal para más detalles de procedimiento

# Herramienta 1

## Directrices para la presentación de candidaturas al Consejo de la UICN

(Este documento debe ser leído por todas las personas que presentan su candidatura al Consejo de la UICN.)

El proceso electoral del Consejo debería apuntar a suscitar las mejores candidaturas disponibles, del más alto nivel posible, y cerciorarse que los candidatos saben a qué se comprometen. Debería asimismo contribuir a preservar, en línea general, el actual equilibrio del Consejo entre sus diversos componentes: (i) representación gubernamental y no gubernamental, (ii) países en desarrollo/desarrollados, (iii) equilibrio de género y (iv) representación del sector privado.

Se sugieren los siguientes criterios y condiciones para la presentación de candidaturas al Consejo:

### Criterios

- Personas destacadas que gocen del respeto y reconocimiento general
- Con experiencia en el ámbito internacional
- Con la posibilidad de orientar la formulación de las políticas de la Unión entre los períodos de sesiones del Congreso Mundial de la Naturaleza
- Capaces de contribuir a dirigir la acción de la UICN y a determinar sus prioridades
- Con experiencia de gobierno de grandes organizaciones
- Con una visión global de la Unión
- Con conocimiento del concepto de desarrollo sostenible
- Comprometidas a favor de la conservación, la equidad y la justicia
- Capaces de trabajar en inglés

### Condiciones

- Evitar situaciones que conduzcan a conflictos de intereses
- Desempeñar el cargo de Consejero en su calidad personal y no como representante de una organización miembro ni de grupos de interés
- Comprometerse a dedicar tiempo al cargo de Consejero (una reunión anual del Consejo como mínimo, preparación, participación posible en la Junta Directiva y/o en comités o grupos de trabajo, es decir tres semanas de trabajo por año como mínimo)

## Condiciones deseables

- Apoyo institucional o en el lugar de trabajo
- Experiencia de acción internacional en redes
- Capacidad de trabajar en dos idiomas de trabajo
- Aptitudes para la comunicación
- Participación previa en actividades de la UICN

Si las regiones no presentan candidaturas para Consejeros Regionales en los plazos establecidos, el Consejo recién elegido designará a candidatos de la(s) región(es) en cuestión.



# Herramienta 2

## Código de conducta para los Consejeros de la UICN

(Adoptado por la 68ª Reunión del Consejo celebrada el 20 de noviembre de 2007,  
modificado por la 73ª Reunión celebrada el 25 de noviembre de 2009 y por la 75ª Reunión  
el 20 de noviembre de 2010)

	Página
<b>PARTE I</b>	
Definiciones	62
<b>PARTE II</b>	
Introducción	63
<b>PARTE III</b>	
Obligaciones	64
a. Diligencia	64
b. Lealtad	64
c. Respeto	64
d. Transparencia	64
e. Confidencialidad	64
<b>PARTE IV</b>	
Conducta	65
a. Revelación de intereses	65
b. Conflictos de interés	65
c. Consenso	66
d. Fiabilidad	66
e. Utilización de recursos	66
f. Conducta dentro de la Unión	66
g. Declaraciones públicas	66
h. Obsequios	67
i. Compensación	68
j. Prácticas sobre comunicación	68

## PARTE V

Implementación del Código	69
a. El Comité de Ética del Consejo	70
b. Aplicación	70
c. Adhesión al Código y firma	71
d. Revisión del Código	71
e. Cumplimiento	71
f. Información y sus fuentes	71

## APENDICE 1

Procedimiento para el tratamiento de cuestiones sometidas al Comité de Ética para su examen y decisión	72
--	----

## PARTE I

### Definiciones

En este Código y a menos que el contexto sugiera lo contrario: -

“*Amenazado*,” hace referencia a animales y plantas que constituyen todo o parte de un obsequio ofrecido a un miembro del Consejo, o sea plantas y animales incluidos en las categorías de especies en peligro crítico, amenazadas y vulnerables de la Lista Roja de la UICN en vigencia al momento de ofrecer el obsequio al miembro del Consejo.

“*Cese de Funciones*” implica quedar vacante *ipso facto* el puesto de un miembro del Consejo en virtud del Artículo 64 de los Estatutos.

“*El Comité de Ética*” está compuesto por los Vicepresidentes y su mandato consiste en supervisar y administrar la interpretación y aplicación de este Código.

“*Conflicto de interés*” implica una situación en la que en el ejercicio de sus funciones podría cuestionarse la imparcialidad de un miembro del Consejo por mantener o asumir una función o involucrarse en una relación con terceros, ajena a la función y responsabilidades del miembro hacia la Unión, que podría perjudicar o reducir, o aparentar perjudicar o reducir, la capacidad de dicho miembro para actuar en el mejor interés de la UICN.

“*Estatutos*” se refieren a los Estatutos de la UICN adoptados, revisados y/o enmendados de tiempo en tiempo por el Congreso Mundial.

“*Expulsión*” del Consejo significa remover a un miembro del Consejo de su cargo en el Consejo de la UICN luego de su suspensión, conforme al Artículo 65 de los Estatutos.

“*Formulario sobre Revelación*” se refiere a un formulario obligatorio que cada miembro del Consejo debe completar y enviar anualmente al/la Presidente/a del Comité de Ética del Consejo de la UICN en la fecha propuesta por el Comité de Ética y acordada por el Consejo.

“*Honorario*” implica un pago ofrecido a un miembro del Consejo por una tarea realizada en su calidad de miembro del Consejo de la UICN.

“*Licencia*” se refiere al permiso concedido a un miembro del Consejo para ausentarse ya sea de sus obligaciones en el Consejo durante un período determinado de tiempo o de una o varias reuniones del Consejo sin dejar vacante el puesto, en virtud de una solicitud presentada por el miembro del Consejo y aprobada por el Consejo (véase Artículo 64 de los Estatutos).

“*Manual del Consejo*” se refiere al *Manual del Consejo e Instrumentos de Evaluación* producido por el Grupo de tareas sobre Gobernanza de la UICN, aceptado por el Consejo de la UICN en su 58ª Reunión celebrada el 4 de junio de 2003 y adoptada bajo el Reglamento 48*bis*.

“*Miembro del Consejo*” se refiere a cada miembro del Consejo de la UICN elegido o nombrado según lo dispuesto en el Artículo 38 de los Estatutos.

“*Obsequios*” se refieren a objetos, servicios y/u otros beneficios ofrecidos a un miembro del Consejo y cuyo valor, de acuerdo con el avalúo de un tasador independiente, sobrepasa doscientos (200) francos suizos.

“*Reglamento*” se refiere al Reglamento de la UICN adoptado por el Congreso Mundial y enmendado de tanto en tanto por el Consejo.

“*Suspensión*” implica liberar temporalmente a un miembro del Consejo de sus obligaciones mientras se toma una decisión final sobre la expulsión con base en las disposiciones del Artículo 65 de los Estatutos.

## **PARTE II**

### **Introducción**

Desde 1948, la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) (en adelante llamada “UICN” o “Unión”) ha liderado el desarrollo de conocimientos sobre conservación y ha reunido a gobiernos, organizaciones no gubernamentales, científicos, compañías y organizaciones comunitarias para ayudar al mundo a tomar mejores decisiones sobre la conservación y el desarrollo.

Los miembros del Consejo de la UICN elegidos o nombrados por la Unión deben cumplir con importantes responsabilidades encomendadas en virtud de sus cargos, para asegurar que la UICN ejecute estrictamente su mandato de acuerdo a los Estatutos y al Reglamento.

Al aceptar servir en el Consejo, los miembros del Consejo se comprometen a poner en práctica las más altas normas éticas en la ejecución de sus responsabilidades, según lo dispuesto en los Artículos 59 y 60 de los Estatutos y otras disposiciones contempladas en los Estatutos y el Reglamento.

Por lo tanto, el Consejo ha adoptado el presente Código de Conducta, que dispone las normas y criterios éticos que deben observar los miembros del Consejo en el desempeño de sus responsabilidades hacia la UICN.

El Consejo tiene la responsabilidad de ejercer la supervisión y control general de las actividades de la UICN, sujeto a la autoridad del Congreso Mundial de la Naturaleza. La composición, funciones, reglas y procedimientos del Consejo están determinados en los Estatutos, el Reglamento y las Resoluciones de la UICN. El Manual del Consejo brinda orientación adicional al Consejo.

### **PARTE III**

#### **Obligaciones de los Miembros del Consejo**

##### *a. Diligencia*

La obligación de diligencia se refiere al nivel de atención y competencia que se espera de un miembro del Consejo. Para cumplir con esta obligación, los miembros del Consejo deberán poner el mismo cuidado y atención que una persona prudente ejercitaría en sus propias actividades personales, en funciones y circunstancias similares. Prepararse antes de las reuniones, asistir a éstas y participar en las deliberaciones haciendo preguntas y dando su opinión, así como asumiendo responsabilidades y obligaciones adicionales que sean razonablemente solicitadas o necesarias, son maneras de manifestar esta diligencia.

##### *b. Lealtad*

La obligación de lealtad hace referencia a la fidelidad a la organización. Este deber fundamental implica una lealtad total a la UICN en el desempeño del mandato de miembro del Consejo.

##### *c. Respeto*

La obligación de respeto implica que los miembros del Consejo deben ser fieles a la misión de la UICN. Si bien tienen derecho a ejercer, de forma razonable, su propio criterio con respecto a la mejor manera de realizar la misión de la Unión, deberán actuar respetando siempre los objetivos de la Unión. Deberán, asimismo, conocer los Estatutos y directrices de política que rigen las actividades y la gobernanza de la UICN y actuar estrictamente de acuerdo con dichos Estatutos y disposiciones. Los miembros del Consejo deberán asimismo respetar la integridad personal y profesional del personal de la Secretaría así como la de los demás miembros del Consejo.

##### *d. Transparencia*

La obligación de transparencia requiere que los miembros del Consejo desempeñen sus funciones en un espíritu general de apertura y transparencia, pero el Consejo puede decidir reunirse a puertas cerradas para examinar cuestiones delicadas de acuerdo con el Artículo 58 de los Estatutos.

##### *e. Confidencialidad*

Los miembros del Consejo tienen la obligación de confidencialidad y la deben ejercer con un criterio sólido al abstenerse de revelar a terceros el contenido de las deliberaciones internas del Consejo, incluyendo el de las comunicaciones escritas o electrónicas, en el caso de que dicha revelación pudiera perjudicar el proceso de toma de decisiones del Consejo, desacreditar al Consejo y/o a algún miembro del Consejo y/o al personal, o perjudicar los intereses de la UICN. Este es un requerimiento que no admite excepción alguna en el caso de información o

documentación (i) identificada como confidencial o (ii) discutida en una sesión cerrada del Consejo. Los miembros del Consejo deberán poder expresarse libremente durante las sesiones del Consejo acerca de cuestiones vinculadas a la Unión sin temor a que sus palabras o escritos sean revelados a terceros no autorizados.

## **PARTE IV**

### **Conducta**

Los miembros del Consejo deben observar las más altas normas éticas de conducta. En el desempeño de sus obligaciones, deben ejecutar el mandato del Consejo de la mejor manera posible y con el mejor criterio.

#### *a. Revelación de intereses*

Cada miembro del Consejo debe completar y entregar anualmente al/la Presidente/a del Comité de Ética un formulario de revelación. La información deberá suministrarse en el formato que para este efecto determine el Comité de Ética. Los formularios de revelación y los datos allí consignados serán compilados por el Comité de Ética u otra persona a quien el Comité le delegue esta responsabilidad. Si un miembro del Consejo omitiera la revelación de información sobre intereses potencialmente relevantes, esto será debidamente considerado por el Comité de Ética, el cual, de ser necesario, lo hará del conocimiento del Consejo junto con sus recomendaciones.

#### *b. Conflictos de interés*

Se puede presentar una situación de conflicto de interés si un miembro del Consejo tiene intereses profesionales o personales contrapuestos, dado que ello podría impedirle cumplir con sus obligaciones de manera imparcial. Incluso si no hubiera evidencia de acciones indebidas, un conflicto de interés puede crear una apariencia de conducta impropia que podría minar la confianza en la capacidad de esa persona para desempeñar su puesto con la ética debida. Un conflicto de interés puede existir incluso si de él no resultara un acto poco ético o inapropiado.

Uno de los principios fundamentales es el hecho de que cualquier beneficio financiero o de otra índole, directo o indirecto, aceptado por un miembro del Consejo, no debe de manera alguna afectar o dar la impresión de afectar la independencia del miembro del Consejo, quien no sólo debe anteponer los intereses de la UICN a cualquier otro interés, sino que así se debe percibir.

Los miembros del Consejo deben conducir sus asuntos privados y profesionales de manera tal que no den lugar a conflictos de interés reales percibidos o potenciales. Cuando un miembro del Consejo se enfrenta a una situación de conflicto de interés, según lo aquí contemplado, tiene el deber de dar cuenta de ello al Comité de Ética.

El Comité de Ética deberá examinar todos los hechos y circunstancias pertinentes y, con base en dicho examen, determinará hasta qué punto se le pedirá al miembro del Consejo rechazar esa función o ponerle fin a la relación para que se le pueda permitir continuar sirviendo como miembro del Consejo.

Los miembros del Consejo tienen la obligación de evitar cualquier situación de conflicto de interés que pudiera afectarlos a ellos o a sus parientes cercanos anivel individual o directo. Si

surgiera tal conflicto, los miembros del Consejo deben informar con prontitud al Comité de Ética del Consejo (y de ser necesario, al/la Presidente/a de la reunión en la que surge el conflicto) y abstenerse de participar en la toma de decisiones relacionadas con el asunto en cuestión. Si el conflicto es aparente o potencial en vez de real, los miembros del Consejo deben solicitar la opinión del Comité de Ética del Consejo respecto a si deben rechazar la situación que está creando un conflicto aparente o potencial.

*c. Consenso*

Los miembros del Consejo tienen la obligación de participar activamente en los procesos de deliberación y toma de decisiones del Consejo. Una vez tomada una decisión final sobre un asunto sometido a la consideración del Consejo, los miembros del Consejo también tienen la obligación de apoyar dicha decisión.

*d. Fiabilidad*

Los miembros del Consejo tienen la obligación de asistir a todas las reuniones del Consejo.

En el caso de que un miembro se ausente de dos (2) reuniones sucesivas del Consejo sin mediar el consentimiento de éste, la Unidad de Gobernanza se pondrá en contacto con el miembro para prevenirlo y recordarle las disposiciones del artículo 64.

Se exhorta a los miembros del Consejo para que, en la medida de lo posible, asistan a las reuniones de los Comités Nacionales y Regionales dentro de sus Regiones.

*e. Utilización de recursos*

Los miembros del Consejo tienen la obligación de hacer uso prudente de todos los recursos financieros o de otra índole, suministrados por la UICN para el cumplimiento de sus funciones. Los recursos de la UICN deben ser utilizados únicamente para la ejecución de las responsabilidades y obligaciones de los miembros del Consejo.

*f. Conducta dentro de la Unión*

Los miembros del Consejo tienen la obligación de tratar con respecto y cortesía a sus colegas y al personal de la UICN, sin acoso y sin abuso físico o verbal.

Los miembros del Consejo tienen la obligación de ejercer control y supervisión sobre los asuntos que son de su competencia.

*g. Declaraciones públicas*

Al hacer declaraciones públicas verbales o por escrito en su calidad de miembros del Consejo, los miembros deben especificar con toda claridad si lo están haciendo a título personal (i.e., expresando su opinión personal, no la opinión de la UICN) o en nombre de la UICN (i.e., citando la posición oficial/institucional de la UICN). Si los miembros del Consejo hablan en nombre de la UICN, deben dejar claramente establecido en qué capacidad y bajo cuál autoridad lo hacen, habida cuenta del sistema de políticas adoptado por el Consejo en su decisión C/56/17. Al hacer una declaración pública, los miembros del Consejo no pueden representar a otras organizaciones y a UICN a la vez, excepto en el caso de que la UICN y esas otras organizaciones hayan explícita y previamente autorizado dicha representación.

Antes de que los miembros del Consejo hagan cualquier declaración pública, incluyendo contactos con los medios de comunicación, se les recomienda:

- (i) verificar si la Secretaría se está encargando del asunto y solicitar al Director General la información pertinente;
- (ii) tener una clara comprensión acerca de los asuntos;
- (iii) estar totalmente familiarizado/a con la política de la UICN según lo dispuesto en las Resoluciones y Recomendaciones de la UICN y con los planes del Consejo para la implementación de dicha política;
- (iv) estar informado/a acerca de cualquier aspecto delicado que pudiera existir con respecto a esa u otras materias conexas dentro de la membresía de la UICN; y
- (v) tener base suficiente para considerarse especialista en la materia en cuestión.

Si los Miembros del Consejo tienen alguna duda respecto al cumplimiento con los criterios anteriores, deben abstenerse de hacer la declaración pública, pudiendo referir el asunto a otros miembros del Consejo que sí cumplan con todos los criterios o, en su defecto, al Director General.

#### *b. Obsequios*

Se insta a los miembros del Consejo a rechazar obsequios u otros beneficios (incluyendo pero no limitado a vacaciones subvencionadas) ofrecidos por fuentes externas a la UICN en relación con su puesto en el Consejo de la UICN. Sin embargo, pueden aceptarse obsequios si:

- (i) a juicio del miembro del Consejo, el rechazo del obsequio ofendería o avergonzaría al donante o a la UICN;
- (ii) el obsequio no comprende o incluye, a su mejor entender o del de su familia, partes o productos de especies amenazadas en el ámbito mundial; y
- (iii) el valor del obsequio o beneficio no sobrepasa doscientos (200) francos suizos.

En términos generales, los miembros del Consejo pueden aceptar atenciones dentro de límites razonables, tales como comidas o transporte local facilitado en el desempeño normal de sus funciones relacionadas con la UICN.

Si a los miembros del Consejo se les ofrece un obsequio o beneficio cuyo valor supera los doscientos (200) francos suizos, tienen la obligación de rechazarlo, explicando la política del Consejo de la UICN en lo referente a obsequios. Sin embargo, en los casos en los que los miembros del Consejo deban aceptar el obsequio por circunstancias especiales como, por ejemplo, cuando el donante pudiera sentirse ofendido por razones culturales, los miembros del Consejo deben informar al Presidente del Comité de Ética para la adecuada disposición del obsequio.

La información relativa a obsequios con un valor superior a doscientos (200) francos suizos, aceptados por los miembros del Consejo en su calidad de miembros del Consejo, debe enviarse al/la Presidente/a del Comité de Ética en el formulario respectivo dentro de los sesenta (60) días posteriores a su recibo. En caso de incumplimiento con las disposiciones sobre la declaración de obsequios, el asunto será referido al Comité de Ética para su revisión, reporte y recomendación al Consejo.

El Comité de Ética decidirá si los beneficios provenientes de la disposición del obsequio serán para beneficio de la UICN, si se debe retener como propiedad de la UICN, o si se concede dispensa al miembro del Consejo para retener el obsequio. En el caso de que se decida disponer

del obsequio, el destinatario original tendrá, a solicitud, la primera opción para comprarlo al precio establecido a través de una valoración independiente.

Si un miembro del Consejo tiene alguna duda, debe solicitar el consejo del/la Presidente/a del Comité de Ética o, en su defecto, de cualquier otro miembro del Comité de Ética.

*i. Compensación*

Los miembros del Consejo sirven voluntariamente (i.e., sin recibir remuneración alguna de la UICN por su servicio).

Los miembros del Consejo pueden solicitar el reembolso del costo de su viaje y subsistencia (que en esta sección se consigna como “gastos”) para las reuniones del Consejo, de conformidad con la Política aprobada por el Consejo sobre el reembolso de gastos de viaje incurridos por los miembros del Consejo para asistir a las reuniones del Consejo, o cuando realizan misiones especiales para la Unión, previamente acordadas o autorizadas dentro del contexto del Programa de acción de la Unión.

Cuando un miembro del Consejo acepta un compromiso en nombre de la UICN, por el que la UICN paga los gastos de viaje y subsistencia de acuerdo con sus políticas, cualquier reembolso de gastos u honorarios, de ofrecerse, puede ser aceptado y debe remitirse a la UICN. Si un miembro del Consejo acepta un compromiso en nombre de la UICN, por el que la UICN no paga gastos de viaje o subsistencia, entonces el miembro del Consejo podrá retener de cualquier reembolso de honorarios y gastos ofrecido la cantidad cuyo monto total se ajuste a la Política aprobada por el Consejo, debiendo remitir a la UICN el saldo restante.

*j. Prácticas sobre comunicación*

Los miembros del Consejo deben:

1. Centrar buena parte de su atención en su función global como Consejeros de una Unión mundial,
  - brindando orientación a nivel de políticas al Director General y a las Comisiones, en particular con respecto a cuestiones de fondo o de gobierno;
  - fomentando la coherencia entre las diferentes partes de la Unión, para facilitar el diseño e implementación de “Un solo Programa”;
  - ejerciendo la responsabilidad fiduciaria y de supervisión sobre los asuntos de la Unión, incluyendo la aprobación del presupuesto y el plan de la Unión;
  - monitoreando y evaluando la actuación del Director General y haciéndolo responsable del desempeño de la Secretaría y la implementación del Programa;
2. hacer observaciones solo sobre aquellos asuntos de interés directo para ellos o pertinentes para sus respectivas funciones en el Consejo y evitar recargar a sus colegas y a los canales de comunicación con observaciones que no aportan valor alguno a la discusión;



3. limitar el envío de copias de mensajes a otros destinatarios a solo en caso necesario o deseable y no recargar los buzones de otros Consejeros que no están o no desean estar en ese círculo de información;
4. limitar el envío a los miembros pertinentes de la Secretaría de los mensajes cruzados entre Consejeros únicamente a aquellos de los que deben estar enterados a efectos de apoyar al Consejo de manera informada, adecuada y coherente;
5. utilizar canales más eficaces que el correo electrónico para divulgar asuntos sensibles, como por ejemplo, a los Comités Nacionales y Regionales, o para abordar cuestiones de carácter nacional o regional con el Director General;
6. abstenerse de la discusión pública (es decir, fuera de las reuniones del Consejo) sobre decisiones relacionadas con el personal o de otra índole que son prerrogativa del Director General. En caso necesario, éstas deben ser tratadas directa e individualmente con el Director General. Si no fuera posible evitar el envío de copias sobre estos asuntos por correo electrónico, éstas deben enviarse SOLO a las partes directamente interesadas en el tema en cuestión;
7. cómo órgano de gobierno de la UICN, utilizar buenas prácticas para propiciar un clima positivo en nuestra comunicación con los demás y con el Director General y la Secretaría, y establecer un nivel adecuado para la participación del Consejo; e
8. informar y obtener comentarios y reacciones de los Miembros de la UICN, de los Comités Nacionales y Regionales y de los Foros Regionales sobre los proyectos de orden del día para las próximas reuniones del Consejo, e informar a los Miembros de la UICN sobre los resultados de las reuniones del Consejo. Los Consejeros están obligados a dar explicaciones sobre el orden del día, instando a los Miembros a colaborar con la toma de decisiones de carácter global y a promover las decisiones del Consejo, haciendo llegar sus observaciones al Director General con antelación a las reuniones del Consejo.

## PARTE V

### Implementación del Código de Conducta

#### a. *El Comité de Ética del Consejo*

Los Vicepresidentes constituirán el Comité de Ética, de conformidad con el párrafo 48 (b) (i) y (iv) del Reglamento. El Comité debe atender y administrar todos los asuntos relacionados con este Código, así como prestar apoyo al Consejo en la implementación de las disposiciones del Artículo 65 de los Estatutos de la UICN y todas las otras disposiciones reglamentarias relacionadas con la conducta ética de los miembros del Consejo.

Los Vicepresidentes elegirán entre ellos a un/a Presidente/a para efectos de la implementación del Código de Conducta. Si la conducta ética de un miembro del Comité es sometida a la consideración del Comité, el miembro será excluido *ipso facto* de las deliberaciones del Comité sobre el asunto en cuestión, pudiendo también ser excluido de las deliberaciones sobre cualesquiera otros asuntos por decisión unánime de los otros miembros del Comité.

El Comité de Ética mantendrá un registro escrito y/o electrónico seguro y permanente de su trabajo, de conformidad con lo que se disponga al respecto.

La asistencia a las reuniones del Comité de Ética estará limitada a los miembros del Consejo cuya participación el Comité considere necesaria o beneficiosa para sus deliberaciones.

El Comité de Ética considerará cualquier presunta conducta inapropiada por parte de un miembro del Consejo, cualquier asunto relacionado con conflictos de interés y cualesquiera otros asuntos sometidos a su consideración que estén relacionados con o dentro del ámbito de las disposiciones de este Código de Conducta. En todos los casos, al miembro del Consejo afectado deberá dársele la oportunidad de responder a los alegatos ante el Comité.

Si la mayoría de los miembros del Comité de Ética con derecho a voto sobre el asunto tratado determina que ha habido una conducta inapropiada, y con base en la naturaleza y seriedad de dicha conducta, de las circunstancias particulares y del historial de conducta del miembro, el Comité presentará al Consejo sus recomendaciones sobre la acción a tomar. Tales recomendaciones pueden incluir lo siguiente:

- (i) no tomar acciones adicionales y cerrar el asunto;
- (ii) enviar una advertencia al miembro del Consejo;
- (iii) enviar una advertencia al miembro del Consejo dejando la debida constancia en las actas; o
- (iv) la suspensión o expulsión del miembro del Consejo.

Si la mayoría de los miembros del Comité de Ética con derecho a voto sobre el asunto, determina que no hubo conducta inapropiada, el miembro del Consejo en cuestión deberá ser informado al respecto, y no se deberá hacer recomendación alguna u otra comunicación al Consejo, a menos que el Comité y el miembro afectado coincidan en la conveniencia de una comunicación acordada entre ambas partes.

Al recibir las recomendaciones del Comité de Ética, exceptuando la posible suspensión y/o expulsión, el Consejo les dará la debida consideración. Si en el seno del Consejo no hubiera consenso acerca de la acción a tomar, se procederá a realizar una votación secreta y se tomará la decisión por mayoría simple.

En el caso de que una recomendación del Comité de Ética conlleve o incluya una posible suspensión y/o expulsión, regirán las disposiciones del Artículo 65 de los Estatutos.

#### *b Aplicación*

Las disposiciones de este Código regirán para todos los miembros del Consejo elegidos y nombrados.

#### *c. Adhesión al Código y firma*

Se adjuntará una copia del Código de Conducta vigente a los formularios de propuesta de candidatura para cualquier persona que se postule o acepte postularse a un puesto en el Consejo.

Al firmar una propuesta para elección o nombramiento como miembro del Consejo, el candidato se compromete a cumplir con las disposiciones del Código de Conducta tanto durante como (p.ej., con relación a confidencialidad, respeto, etc.) una vez que haya expirado su nombramiento.

Para asegurar que todos los miembros del Consejo comprenden la importancia, responsabilidad e implicaciones de la observancia del Código, deberán firmar dos originales del Código durante la primera reunión completa del Consejo celebrada en la Sede después del Congreso Mundial de la Naturaleza. A los miembros que no puedan estar presentes en dicha reunión, se les enviará por servicio de mensajería dos originales para su firma: el miembro del Consejo guardará un original firmado y devolverá el otro al Comité de Ética dentro de los sesenta (60) días posteriores a la fecha de la mencionada reunión del Consejo.

En el caso de que un miembro del Consejo no firme el Código según lo arriba dispuesto, se considerará que actuó en forma contraria a sus obligaciones y se aplicarán las disposiciones del Artículo 65 de los Estatutos.

*d. Revisión del Código*

Cualquier miembro del Consejo puede solicitar una revisión del Código o una enmienda a una sección específica del Código, presentando una solicitud formal al/la Presidente/a del Comité de Ética, quien incluirá el asunto en la agenda del Comité para su consideración en la primera oportunidad luego de recibida la solicitud escrita. Si el Comité lo aprueba, la revisión o enmienda propuesta será presentada al Consejo para su aprobación.

*e. Cumplimiento*

A menos que el Consejo disponga lo contrario o que esté expresamente dispuesto en el Código, todos los asuntos relacionados con incumplimientos y la aplicación del Código serán revisados por el Comité de Ética. Cualquier miembro del Consejo puede entregar información sobre algún incumplimiento al/la Presidente/a del Comité de Ética, quien incluirá el asunto en la agenda para consideración en la primera reunión del Comité de Ética luego de recibida dicha queja. El Comité de Ética hará lo posible por considerar el asunto con la mayor prontitud y objetividad posibles.

A menos que el Consejo disponga lo contrario, el Comité de Ética investigará cualquier alegato recibido y, cuando fuere necesario, informará al Consejo al respecto junto con la(s) recomendación(es) del caso.

*f. Información y todas sus fuentes*

Cualquier información relativa a asuntos que competen a este Código debe ser reportada al Comité de Ética, junto con toda la documentación de respaldo.

El Comité de Ética hará las indagaciones que considere necesarias. En la medida de lo posible, el Comité de Ética conducirá su labor de conformidad con los principios de la justicia natural. Al mismo tiempo, el Comité tiene el deber de proteger la información recibida, y su fuente, cuya divulgación podría, en opinión del Comité, ser perjudicial para su trabajo o para los intereses de la persona o personas que proporcionaron la información.

# Apendice 1

## Procedimiento para el tratamiento de cuestiones sometidas al Comité de Ética para su examen y decisión

Al examinar cualquier asunto que se le presente, el Comité de Ética (“el Comité”) deberá aplicar este procedimiento, **siempre supeditado a y de conformidad con las disposiciones pertinentes del Código de Conducta para los miembros del Consejo** (el “Código de Conducta”):

- Observará una confidencialidad estricta; el Comité comunicará el asunto sólo al Presidente, a la Directora General, y a cualquier otra persona que, en opinión razonablemente fundada del Comité, pueda tener informaciones pertinentes sobre el caso.
- Se dejará constancia detallada de todo el procedimiento. Dichos documentos serán archivados por la persona encargada de prestar apoyo de secretaría al Comité.
- Se entrará en contacto con el miembro del Consejo a quien se le imputa la presunta falta de ética sólo después de debate y acuerdo entre los miembros del Comité, y siguiendo el procedimiento pertinente.
- Se dejará constancia en un documento de la decisión y de las ulteriores medidas acordadas, incluyendo los motivos de la decisión y, de conformidad con la Parte V del Código de Conducta, (a) toda recomendación específica a formular al Consejo, o (b) la comunicación al miembro del Consejo concernido que no se comprobó ninguna falta. Dicho documento se archivará.
- El miembro del Consejo al que se le imputa la presunta falta de ética tendrá, entre otros, los derechos siguientes: (a) derecho a conocer el origen y la índole de lo que se alega; (b) derecho a tener tiempo razonable, información y oportunidad de responder a lo que se alega, y (c) derecho a que su respuesta sea examinada de forma justa y objetiva.

### **Etapas de tratamiento y decisión de un asunto de carácter ético:**

1. El caso es documentado por la Directora General o el Presidente, por intermedio de la persona encargada, con toda la información pertinente, que incluye: descripción del caso y documentos o elementos conexos (incluyendo documentos electrónicos y en papel); identidad de las partes involucradas; bases o disposiciones aplicables para su consideración por el Comité (por ejemplo, Estatutos y Reglamento de la UICN, Manual del Consejo, Código de Conducta). Todo ello constituye y se denomina el “Expediente”.
2. El Comité recibe el expediente y cualquier otra información y documentación útil. En cada caso, los Vicepresidentes, al recibir el Expediente, deberán elegir entre ellos un presidente para facilitar la labor del Comité.
3. Si, tras un primer examen del expediente, el Comité determina que las alegaciones y los elementos de prueba no pueden razonablemente constituir una falta de ética, el Comité deberá informar al Presidente y/o a la Directora General que no existen motivos para seguir investigando el caso, y se cierra el expediente. En ese caso, el Comité no comunicará el asunto al miembro del Consejo concernido, salvo si existen circunstancias

inhabituales que así lo requieran (por ejemplo, la persona concernida tuvo conocimiento de las alegaciones y pide información acerca del caso).

4. Si, tras un primer examen del expediente, el Comité determina que las alegaciones y los elementos de prueba podrían razonablemente constituir una falta de ética, deberá investigar el caso. A estos efectos, deberá determinar el procedimiento, el calendario y la logística (incluido el contacto y la concertación de una entrevista con el miembro del Consejo concernido). Todo pedido de documentación o colaboración de la Secretaría deberá ser dirigida a la Directora General, quien podrá delegar tareas específicas a miembros del personal en cada caso.
5. Una vez que el Comité ha investigado el caso, deberá determinar si hubo o no una falta de ética por parte del miembro del Consejo concernido. Según la conclusión, tomará una de las medidas siguientes:
  - 5.1 Si el Comité determina que se cometió una falta de ética, deberá formular “recomendaciones al Consejo”, como se estipula en el Código de Conducta.
  - 5.2 Si, en cambio, el Comité determina que no hubo falta de ética, informará de ello al Presidente. Éste último o el presidente del Comité comunicarán la conclusión del Comité al miembro del Consejo concernido. En este caso, el Código de Conducta estipula que no se deberá efectuar ninguna recomendación ni ninguna otra comunicación al Consejo, salvo si el Comité y el miembro del Consejo concernido consideran oportuno formular una comunicación de común acuerdo.
6. Al examinar el expediente y tratar el caso, el Comité deberá dejar constancia detallada de:
  - su primera opinión del caso a la luz de las alegaciones formuladas;
  - las disposiciones de los Estatutos u otras fuentes autorizadas que sean o puedan resultar aplicables y pertinentes en el caso;
  - una definición clara y completa de la índole exacta de los asuntos a examinar y decidir; y
  - la decisión sobre el caso y sobre las medidas a tomar de conformidad con el Código de Conducta, a saber, comunicar al miembro del Consejo concernido que no se ha comprobado la existencia de una falta de ética, o bien formular recomendaciones al Consejo acerca de las medidas a tomar (Código de Conducta, Parte V).
7. El Comité tratará el caso con el miembro del Consejo concernido sólo en una reunión convocada formalmente, evitando diálogos individuales entre alguno de sus miembros y la persona concernida, a menos que el Comité delegue específicamente dicha tarea a uno de sus miembros.

# Herramienta 3

## Compromiso de desempeño de funciones de los Consejeros de la UICN

(Este texto debe ser leído por toda persona que presente su candidatura al Consejo de la UICN. Todos los Consejeros, electos y designados, serán invitados a firmar este compromiso en el momento de su designación o elección.)

### Antecedentes

El Consejo de la UICN está tomando medidas para mejorar la eficacia y efectividad de su sistema de gobierno. La efectividad de la labor de los Consejeros representa un aspecto crucial del sistema de gobierno de la UICN. Una de las medidas tomadas con este fin consiste en mejorar el proceso de presentación de candidaturas de Consejeros, a fin de garantizar que los criterios y expectativas ligados a la función de Consejero de la UICN estén claramente entendidos cuando una persona acepta presentar una candidatura, y que los Consejeros se comprometan a cumplir con dichos criterios.

El compromiso que figura a continuación determina el nivel mínimo de participación y contribución a la labor de la Unión que se espera de un Consejero durante su mandato. Su compromiso en tanto Consejero/a de la UICN debe ser entendido en el contexto más amplio del cometido global del Consejo tal como se define en los Estatutos de la UICN (Artículos 37 a 65).

### Compromiso de desempeño de funciones

En mi calidad de Consejero/a de la UICN debidamente electo/a, me comprometo a hacer mis mejores esfuerzos para cumplir con mis obligaciones en tanto Consejero/a, a saber:

#### 1. Participar plenamente en la labor del Consejo:

- a) tomando parte en las reuniones oficiales del Consejo, según las notificaciones de la Secretaría enviadas con una antelación de un mes como mínimo. Dicha participación puede ser personal, por teleconferencia o por videoconferencia;
- b) contestando a las comunicaciones oficiales del Consejo que soliciten comentarios y contribuciones sobre cuestiones tales como las actas, propuestas de comités, decisiones o cualquier otra cuestión que figure en el temario del Consejo; y
- c) formando parte de los subcomités y grupos de trabajo del Consejo, según las asignaciones del Presidente o habiéndome declarado yo mismo/a voluntario/a.

Si, por cualquier motivo, no estuviese yo en condiciones de asistir a las reuniones del Consejo debidamente notificadas durante un período prolongado (3 períodos de sesiones consecutivos) o no pudiese participar por otros medios (teléfono, correo electrónico) a satisfacción de la Junta Directiva del Consejo, acepto renunciar al cargo de Consejero/a y permitir al Consejo proceder a sustituirme, de conformidad con las disposiciones del Artículo 64 de los Estatutos.

2. **Desempeñar las funciones de Consejero/a de forma voluntaria**, sin recibir por ello otra remuneración financiera que una compensación razonable por los gastos

incurridos en el desempeño de dichas funciones, de conformidad con las disposiciones del Artículo 63 de los Estatutos.

3. **Ajustarme a los códigos de conducta** y obligaciones aprobados, y específicamente al Código de Conducta de los Consejeros de la UICN que constituye una parte integral de este Acuerdo.
4. **Ajustarme a todos los estatutos y reglamentos de la UICN** aplicables a los miembros del Consejo.
5. **Respetar la confidencialidad de toda información** declarada confidencial por el Consejo, sea cual fuere la forma en que me haya sido transmitida, verbal, electrónica o escrita.
6. **Rendir cuentas a los constituyentes de la Unión:** el conjunto de sus miembros.
7. **Reconozco que, en caso que no me hallase en condiciones de cumplir con estas obligaciones a satisfacción, el Consejo tiene el derecho de suspenderme y expulsarme,** de conformidad con las disposiciones de los Artículos 64 y 65 de los Estatutos, y de encontrar un sustituto adecuado en el Consejo de la UICN.

Firma del Consejero/a

Fecha

# Herramienta 4

## Informe de actividades de un Consejero de la UICN

El Consejo de la UICN está tomando medidas para mejorar la eficacia y efectividad de su sistema de gobierno. Una de las medidas tomadas con este fin consiste en exhortar a todos los Consejeros a que informen al Consejo acerca de las actividades desempeñadas en el marco de su mandato, a nivel mundial, regional y nacional (de ser pertinente).

El esbozo de Informe de Actividades que se presenta a continuación representa un marco básico para resumir sus actividades como Consejero/a de la UICN durante el período transcurrido desde el último período de sesiones del Consejo.

Tenga a bien completar este informe de actividades por cada período transcurrido entre dos períodos de sesiones del Consejo y entregarlo al Presidente al inicio de la reunión del Consejo.

Nombre del Consejero/a:

Informe relativo al período:

### 1. Actividades en el ámbito mundial

Por ejemplo, participación en las labores de los Comités y grupos de trabajo del Consejo, labores relacionadas con cuestiones tratadas por el Consejo y que tienen incidencias a escala mundial, tales como la contribución a la labor de convenios internacionales como miembro de delegaciones de la UICN (CITES, CBD, etc.).

Sírvase indicar la fecha de dichas actividades y resumir brevemente la significación de esta labor para la UICN.

### 2. Actividades en el ámbito regional

Por ejemplo, actividades regionales específicas realizadas en su calidad de Consejero/a de la UICN, tales como la participación en foros regionales de conservación, labores de comités regionales, foros regionales sobre cuestiones de política y debates.

Sírvase indicar la fecha de dichas actividades y resumir brevemente la significación de esta labor para la UICN.

### 3. Actividades en el ámbito nacional

Por ejemplo, participación en la labor de los Comités Nacionales de la UICN y en otras actividades vinculadas con la UICN realizadas en el ámbito nacional.

Sírvase indicar la fecha de dichas actividades y resumir brevemente la significación de esta labor para la UICN.



#### 4. Otras actividades

Sírvase mencionar cualquier otra actividad realizada en su calidad de Consejero/a que considere importante para la UICN.

# Herramienta 5

## Autoevaluación para los Consejeros de la UICN

### 1. Introducción

Los miembros del Consejo son una parte crítica del sistema de gobernanza de la UICN. Como miembro del Consejo, se le insta a reflexionar sobre su actuación tanto como miembro individual del mismo, así como en el funcionamiento del Consejo en su totalidad, incluyendo maneras para convertirse en un miembro más eficaz del Consejo y sugerencias para mejorar el funcionamiento del Consejo en general.

La siguiente autoevaluación es un ejercicio confidencial que reconoce la voluntad del Consejo para disciplinarse y determinar su propia eficacia. Por favor reflexione sobre su actuación como miembro del Consejo a partir de la última reunión del mismo, y sírvase completar la siguiente evaluación y enviarla a Luc de Wever, Oficial de Gobernanza.

Sírvase marcar la casilla correspondiente a su categoría de Consejero(a):

- Consejero(a) Regional  Presidente(a) de Comisión  
 Consejero(a) Designado(a)

### 2. Mi función como Consejero(a) de la UICN

Sírvase marcar la casilla que corresponda al grado en el cual esté de acuerdo con cada uno de los siguientes enunciados.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Comprendo claramente la función que debo desempeñar como Consejero(a) de la UICN en los intervalos entre las reuniones del Consejo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Se fijó objetivos a alcanzar como Consejero(a) de la UICN entre la última reunión del Consejo y esta reunión?

- Sí  No – **Pase a la Sección 3**

¿Cuáles fueron sus objetivos?

---

---

---

---

**¿Alcanzó dichos objetivos?**

- Sí, todos mis objetivos  
 Sí, algunos de mis objetivos  
 No → ¿Por qué no?
- 
- 
- 
- 

**¿Cómo podría la UICN aprovechar mejor sus aptitudes en los intervalos entre las reuniones del Consejo?**

---

---

---

---

**3. Mis responsabilidades como Consejero(a) durante esta reunión del Consejo**

*Sírvase marcar la casilla que corresponda para indicarnos su grado de satisfacción respecto del cumplimiento con las siguientes responsabilidades como Consejero(a) (Sección 2 del Manual) durante esta reunión del Consejo. Si la responsabilidad enunciada no es aplicable a la presente reunión del Consejo, marque "N/A."*

	Muy satisfecho(a)	Satisfecho(a)	Insatisfecho(a)	Muy insatisfecho(a)	N/A
Orientar a la UICN en torno a su Misión y Propósito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interpretar la Política y Directrices de la UICN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supervisar el trabajo del Director General	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Muy satisfecho(a)	Satisfecho(a)	Insatisfecho(a)	Muy insatisfecho(a)	N/A
Supervisar la gestión eficaz de los recursos financieros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supervisar las políticas y asuntos relacionados con los recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asegurar una eficaz planificación organizativa y determinación de prioridades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supervisar y evaluar la labor de la UICN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asegurar prácticas efectivas en el Consejo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluar mi actuación como Consejero(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluar la actuación del Consejo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asistencia en torno a la movilización de recursos para la UICN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Con respecto al último enunciado “Asistencia en torno a la movilización de recursos para la UICN”, sírvase indicar el grado en el cual esté de acuerdo con los siguientes enunciados:**

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Comprendo claramente la estrategia de la UICN para la movilización de recursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comprendo claramente el papel que puedo desempeñar como Consejero(a) en la estrategia de la UICN para la movilización de recursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**¿Tiene usted sugerencias para mejorar su eficacia como Consejero(a) durante las reuniones del Consejo?**

---



---



---



---



---

#### 4. Liderazgo y gestión del Consejo

**Sírvase marcar la casilla que corresponda al grado en el cual esté de acuerdo con cada uno de los siguientes enunciados.**

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sé
Esta reunión del Consejo estuvo bien organizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La agenda del plenario del Consejo se centró adecuadamente en asuntos estratégicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi tiempo estuvo bien utilizado en las sesiones plenarias del Consejo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La documentación preliminar suministrada por la Secretaría para esta reunión del Consejo fue muy informativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La documentación preliminar aportó claridad respecto a la orientación específica requerida del Consejo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El tiempo dispuesto en la agenda para los asuntos del Consejo fue asignado en forma adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Presidente manejó puntualmente la agenda del Consejo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Presidente alentó a todos los Consejeros a participar en el Consejo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Presidente contribuyó a la buena toma de decisiones por parte del	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sé
Consejo					
El Presidente resolvió oportunamente los conflictos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La Secretaría se preparó adecuadamente para la reunión del Consejo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**¿Tiene usted sugerencias para mejorar el liderazgo y la gestión del Consejo?**

---



---



---



---

### 5. Actuación del Consejo en esta reunión

**Sírvase marcar la casilla que corresponda al grado en el cual esté de acuerdo con cada uno de los siguientes enunciados.**

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sé
El Consejo funcionó como ente unido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los miembros estaban adecuadamente preparados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Consejo hizo buen uso de su tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los miembros participaron activamente en el Consejo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El respeto mutuo prevaleció entre los miembros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estoy satisfecho(a) con la calidad de las decisiones tomadas por el Consejo en esta reunión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Tiene usted sugerencias para mejorar la eficacia general del Consejo?

---



---



---



---



---

## 6. Actuación de los Comités del Consejo

Sírvase marcar el o los Comités a los que usted perteneció en esta reunión del Consejo:

- Comité sobre Gobernanza
- Comité sobre los Constituyentes
- Comité de Finanzas y Auditoría
- Comité del Programa y Políticas
- Comité de Organización del Congreso 2012

*Sírvase marcar la casilla que corresponda al grado en el cual esté de acuerdo con cada uno de los siguientes enunciados relacionados con el Comité al que usted perteneció en esta reunión del Consejo.*

**COMITÉ SOBRE GOBERNANZA** (este cuadro debe completarse solo en caso de que usted sea miembro del Comité sobre Gobernanza)

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sé
El Comité fue adecuadamente dirigido / presidido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Comité recibió apoyo adecuado de la Secretaría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Comité se centró en asuntos estratégicos importantes que atañen a la Unión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Comité hizo buen uso de su tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Las decisiones del Comité contribuirán de manera significativa al progreso de la Misión de la UICN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La pertenencia a este Comité constituyó un uso valioso de mi tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**¿Qué se podría hacer para mejorar la eficacia del Comité sobre Gobernanza al que usted pertenece?**

---



---



---



---

**¿Qué se podría hacer para aumentar su participación en el Comité sobre Gobernanza?**

---



---



---



---

### **COMITÉS SOBRE LOS CONSTITUYENTES, DE FINANZAS Y AUDITORÍA Y DEL PROGRAMA Y POLÍTICAS**

*Sírvase marcar la casilla que corresponda al grado en el cual esté de acuerdo con cada uno de los siguientes enunciados relacionados con el Comité al que usted perteneció en esta reunión del Consejo.*

	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>No sé</b>
El Comité fue adecuadamente dirigido / presidido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Comité recibió apoyo adecuado de la Secretaría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Comité se centró en asuntos estratégicos importantes que atañen a la Unión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sé
El Comité hizo buen uso de su tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las decisiones del Comité contribuirán de manera significativa al progreso de la Misión de la UICN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La pertenencia a este Comité constituyó un uso valioso de mi tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**¿Qué se podría hacer para mejorar la eficacia del Comité del Consejo al que usted pertenece?**

---



---



---



---



---

**¿Qué se podría hacer para aumentar su participación en los Comités del Consejo?**

---



---

## 7. Grupos de tareas y de trabajo del Consejo

**COMITÉ DE ORGANIZACIÓN DEL CONGRESO 2012 (este cuadro debe completarse solo en caso de que usted sea miembro del Comité de Organización del Congreso 2012))**

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sé
El Comité fue adecuadamente dirigido / presidido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Comité recibió apoyo adecuado de la Secretaría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

El Comité se centró en asuntos estratégicos importantes que atañen a la Unión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Comité hizo buen uso de su tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las decisiones del Comité contribuirán de manera significativa al progreso de la Misión de la UICN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La pertenencia a este Comité constituyó un uso valioso de mi tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**¿Qué se podría hacer para mejorar la eficacia del Comité de Organización del Congreso 2012?**

---



---



---



---



---

**¿Qué se podría hacer para aumentar su participación en el Comité de Organización del Congreso 2012?**

---



---



---



---



---

**Sírvase marcar los Comités a los que usted perteneció desde la última reunión del Consejo:**

**Grupos de tareas del Comité del Programa y Políticas**

- Grupo de tareas sobre género y biodiversidad
- Grupo de tareas sobre sector privado
- Grupo de tareas sobre resoluciones del CMN
- Grupo de tareas sobre cambio climático
- Grupo de tareas sobre IPBES

**Grupos de tareas del Comité sobre Gobernanza**

- Grupo de trabajo sobre asuntos estatutarios y jurídicos
- Grupo de trabajo sobre Un solo Programa

Grupo de trabajo sobre el proceso de mociones del CMN

**Sírvase marcar la casilla que corresponda al grado en el cual esté de acuerdo con cada uno de los siguientes enunciados relacionados con el Grupo de tareas / trabajo al que usted perteneció desde la última reunión del Consejo.**

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sé
El Grupo de tareas / trabajo fue adecuadamente dirigido / presidido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Grupo de tareas / trabajo recibió apoyo adecuado de la Secretaría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Grupo de tareas / trabajo se centró en asuntos estratégicos importantes que atañen a la Unión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Grupo de tareas / trabajo hizo buen uso de su tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las recomendaciones del Grupo de tareas / trabajo contribuirán de manera significativa al progreso de la Misión de la Unión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La pertenencia al Grupo de tareas / trabajo constituyó un uso valioso de mi tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**¿Qué se podría hacer para mejorar la eficacia del Grupo de tareas / trabajo al que usted pertenece?**

---



---



---



---

**¿Qué se podría hacer para aumentar su participación en el Grupo de tareas / trabajo?**

---



---



---



---

## 8. Comentarios adicionales

¿Qué sugerencias tiene usted para mejorar el proceso de autoevaluación del Consejo?

---

---

---

---

---

Comentarios adicionales:

---

---

---

---

---

***¡Muchas gracias por su cooperación!***