

## **Resumen de evaluación**

### **Título, autor y fecha del informe de evaluación:**

Evaluación organizacional y examen de la función finanzas de la UICN Sri Lanka: abril de 2001

### **Denominación de la unidad organizacional:**

UICN – Oficina nacional de Sri Lanka

### **Mandato de la entidad organizacional:**

Representar a la UICN en Sri Lanka y gestionar el Programa Sri Lanka de la UICN

### **Area de especialización UICN:**

#### **Zona geográfica:**

Sri Lanka

### **Duración del proyecto o del programa, o longitud si no es relevante para evaluaciones organizacionales:**

Creada en 1998

### **Presupuesto global del proyecto, programa o unidad organizacional: presupuesto global para 2001:**

US\$800.000.

### **Donantes:**

DFID, Gobierno de los Países Bajos, NORAD, FMAM/PNUD, FMAM/Banco Mundial, CORDIO, ADB, UNESCO, Oficina Ramsar, SDC e IWMI

### **Objetivos de la evaluación:**

Apoyar a la UICN-SL para que incremente su eficiencia organizacional, permitiéndole alcanzar su misión, metas y objetivos tal como se definieron en el proyecto de plan programático para 2001-2005, recomendando cambios institucionales adecuados tras el examen de la estructura existente y de sus sistemas de gestión, base de recursos y competencias del personal.

### **Tipo de evaluación :**

Evaluación organizacional y examen de la función finanzas

### **Período cubierto por la evaluación:**

2001—2005

### **Encargada por**

Director Regional UICN Región Asia y CR UICN Sri Lanka

### **Audiencia:**

DR, CR y personal de UICN-SL, Jefe de M&E (monitoreo y evaluación) y Director de Finanzas/HR Región Asia, ARD

### **Equipo evaluador:**

Stella Jafri, Asesora DO y Peter Rezel, Director Finanzas/HR, Región Asia UICN

### **Metodología utilizada:**

#### 1. Preparación

- a) conversaciones entre DR, CR y miembros del equipo para identificar las cuestiones principales
- b) preparación conjunta de TOR - miembros del equipo
- c) lecturas básicas
  - Evaluación y desarrollo organizacional - *The Way Ahead* – marzo de 2000 – Informe *Universalis*
  - Proyecto de política de evaluación UICN: Para su examen por personal directivo y Consejo de la UICN Enero de 2001
  - Delegación de autoridad
  - Resultados regionales – Proceso de armonización - UICN-SL “Armonización” APRs y objetivos regionales prioritarios

#### 2. Recolección de información y verificación de documentos

- a) UICN Sri Lanka Misión de reorganización : Examen de Programa, Finanzas y Administración - Mayo de 1997
- b) Proceso de planificación de programa - UICN Sri Lanka (incluyendo análisis SWOT) – julio de 2000
- c) Informes de avance de actividades UICN-SL, RBP y RMP a ARD
  - Bangkok, 13-16 de diciembre de 1999

- Karachi, 7-9 de noviembre de 2000

- Karachi, 21-23 de febrero de 2001

d) correspondencia, notas, conversaciones con Scott Perkin (ex Jefe RBP) sobre los “locales compartidos”

e) CVs, TORs, y una selección aleatoria de contratos de personal UICN-SL

### 3. *In situ* en UICN-SL

a) reunión de presentación del personal

b) entrevistas semiestructuradas de todo el personal (personal de apoyo en grupos)

c) reunión de grupo

d) 2 reuniones con personal clave de UICN-SL – Personal del Programa Regional

e) resumen y control diario del equipo evaluador

f) reuniones frecuentes con la CR y varias con el Jefe de DP para completar información, profundizar temas

g) análisis inicial de resultados / cuestiones

h) reunión final de información con todo el personal + elaboración conjunta de Tareas Prioritarias 2001

El establecimiento de Oficinas de Programa reforzaría el mensaje según el cual la UICN no es una organización remota y urbana, sino que está en contacto con las realidades del terreno y confiere la adecuada importancia a las comunidades locales con las que trabaja. La apertura de Oficinas de Programa tendría un profundo efecto sobre todos los componentes de UICN – SL. (*Establecimiento de Oficinas de Programa – recomendaciones 47-50*).

Se requiere una estructura de gestión más sólida y adaptativa para apoyar el programa ampliado y enriquecido que se contempla (*Cambios estructurales – recomendación 51*).

Se necesita un esfuerzo más consciente y activo de parte de cada uno para pasar a una cultura en que se comparta más y mejor la información (*Compartir información – recomendaciones 52-58*)

El aprendizaje y enseñanzas de terreno están por ahora limitadas en gran parte a los proyectos y corren el

5. *En consulta con la CR, los jefes de unidades correspondientes y el personal de proyecto, el Director de Programa (DP) debería abandonar toda responsabilidad por la gestión de proyectos y programas.*
6. *Un cambio de estilo de gestión, confiriendo mayor delegación de responsabilidades a los Jefes de Unidades en la gestión de sus programas y proyectos, permitiría al DP centrarse más en su papel superior de apoyo a la elaboración de programas y proyectos, asesoría, tutoría, creación de capacidad, monitoreo para rectificar el rumbo (todo ello aliviaría su carga de trabajo y daría responsabilidad a los jefes de unidades).*
7. *Una vez que el Director de Programa utilice una buena parte de su tiempo en trabajo de desarrollo programático, el plan de trabajo interno de la unidad debería dedicar más tiempo al desarrollo de sistemas M&E (monitoreo y evaluación)*
8. *El establecimiento y utilización de procesos, sistemas y mecanismos de desarrollo de programas y proyectos debe tener máxima prioridad.*
9. *El Director de Programa debe tener claramente responsabilidad (con apoyo y validación a distancia), en materia de desarrollo de procedimientos, sistemas y mecanismos para elaboración de programas y proyectos, examen, M&E, etc. Debería recurrirse a los servicios del Coordinador Regional de Programa en las áreas en que resulte necesario.*
10. *La Dirección de Programa debería desarrollar un itinerario y calendario de planificación de tal forma que los Jefes de Unidades se vean apoyados en la elaboración de planes estratégicos en sus áreas de programa.*
11. *La DP debería luego centrarse en el trabajo con las unidades con el fin de conceptualizar, diseñar y comercializar una o dos propuestas de proyectos de talla media o grande.*
12. *La DP debería hacer conocer mejor al personal los objetivos del “proceso de armonización”, sus implicaciones y aplicaciones. El personal podrá así percibir la labor de UICN – SL en el contexto de un programa nacional que se integra en un programa más amplio, regional y mundial. Después de un taller inicial, se podrían reforzar estos conocimientos al examinar cada nuevo concepto de proyecto para ver a qué APRs y objetivos regionales atiende.*
13. *Para que las unidades puedan trabajar con más eficacia, el Director de Programa debería trabajar con el Director de Finanzas, el Director de Administración y los Jefes de Unidades con el fin de:*
  - *aclarar las cuestiones transversales y elaborar pautas claras que serán objeto de un examen periódico;*
  -

21. a) Se deberían definir claramente, y explicar las nuevas responsabilidades y expectativas a los secretario(a)s actuales, de tal forma que desarrollen capacidades con ayuda de sus directivos. Aquello(a)s que no puedan hacerlo para desempeñar sus nuevas responsabilidades deberían ser ayudado(a)s a encontrar otro trabajo.

b) En cuanto lo permitan los recursos, debería haber un secretario(a) por cada dos unidades, y un secretario/a ejecutiva dedicado(a) a la Dirección de Programa.

22. La Unidad de Finanzas debería no sólo proporcionar información periódica y de fácil lectura, sino también ayudar a desarrollar la capacidad de los Jefes de Unidades para interpretar información financiera. El personal de finanzas debería tener la oportunidad de visitar áreas de proyecto y reunirse con personal de proyecto para conocer mejor los programas.

23. La fórmula para el cálculo de los costes de personal a facturar de forma cruzada debería ser comunicada a los Jefes de Unidad.

24. a) Las cuestiones relativas a viáticos deberían ser estudiadas y, si son válidas, atendidas adecuadamente. Todo error debe ser disipado mediante conversaciones informales.

b) Finanzas y RH de la UICN-SL deberían colaborar con el Director de RH ARO para desarrollar una política de viáticos claramente definida para la UICN-SL. (Esto podría luego ser utilizado como base para una política regional a adecuar a la situación de cada Oficina Nacional). .

#### **4. Administración**

25. Debe realizarse un estudio del trabajo de la unidad de administración.

26. Las responsabilidades del personal de la unidad serán asignadas en función de los resultados de dicho estudio. Las TOR serán redefinidas, haciendo hincapié en las responsabilidades y no sólo en las tareas separadamente.

27. Deberían elaborarse sistemas y procedimientos sencillos y fáciles para facilitar el trabajo y la rendición de cuentas.

28. El Jefe de Administración debería visitar las áreas de proyecto, estudiar los alojamientos disponibles y negociar tarifas especiales para la UICN cuando sea posible.

29. Deberían presupuestarse recursos para la compra de vehículos de terreno en futuras propuestas de proyecto.

30. Las unidades de Finanzas y de Administración deberían aclarar toda cuestión relacionada con los presupuestos de mantenimiento de vehículos.

31. A medida que las demandas aumenten, el chofer y vehículo actualmente dedicados a uso de la CR, de conformidad con la política definida en este campo, "Utilización personal de instalaciones de la organización", deberán pasar a formar parte del parque general de vehículos.

32. A medida que la oficina se amplía y la carga de trabajo aumenta, será necesario que una persona de la unidad administrativa esté dedicada exclusivamente al apoyo informático. Entretanto, las medidas tomadas para reorganizar la unidad y su trabajo deberían permitir al jefe de la unidad prestar servicios efectivos y oportunos de apoyo al programa y a otras unidades, y utilizar sus competencias para atender a las necesidades informáticas básicas.

33. Un Comité Administrativo y Financiero, con representación del personal de programa, debería ser establecido con miras a facilitar la interfaz al tratar temas relevantes. Su objetivo, composición y funciones deberían ser establecidos en forma de TORs.

#### **5. Función RH**

34. Debería designarse a un Encargado de Recursos Humanos, que reporte directamente a la CR, para reunir y sistematizar toda la administración de personal.

35. Más tarde, según se incremente la demanda en cantidad y complejidad, debería designarse un Director de RH experimentado y cualificado y crearse una Unidad específica de gestión de RH.

36. De forma más inmediata, sería preciso redefinir las TORs de todo el personal para reflejar sus responsabilidades y objetivos de trabajo (incluyendo contribuciones que puedan formular a los Programas Regionales) de tal forma que constituyan una base sólida para la evaluación.

37. Debería establecerse un sistema para difundir las TORs, de tal modo que cada miembro del personal conozca las responsabilidades de los demás.

38. Durante el período 2001-2004, se debería procurar elaborar un plan de desarrollo y formación del personal, basado en la identificación e inventario de las necesidades de desarrollo profesional y cómo responder mejor a ellas, estableciendo prioridades organizacionales para optimizar la utilización de los escasos recursos, generando y consignando para ello recursos específicos.

a) Entretanto, el aprendizaje experimental in situ debe ser optimizado. Un aprovechamiento activo de las actividades y contactos cotidianos, así como de otras fuentes de información, acompañado por un autoanálisis riguroso, proporciona fecundas oportunidades de aprendizaje. La dirección puede prestar apoyo mediante tutoría y utilizar las intervenciones destinadas a rectificar rumbo de forma positiva, para profundizar conocimientos y crear capacidad gracias a una crítica participativa y positiva. El análisis de éxitos y fracasos por los pares también puede ser útil.

b) Un sistema mediante el cual la CR invitase al personal a acompañarla a reuniones estratégicas con el gobierno, donantes y otros asociados desarrollaría competencias “políticas” de gestión. Una reunión de información previa y otra posterior por la CR y un resumen de las observaciones del miembro del personal aumentarían la utilidad de dicho sistema..

39. Las visitas de y a contrapartes de otras oficinas requieren preparación y objetivos y productos bien determinados, así como un informe analítico, para dar todos sus frutos.

40. La evaluación brinda oportunidades de: una evaluación clara y compartida de los logros, puntos fuertes y débiles, ámbitos a mejorar y un examen cuidadoso de cómo llevar todo ello para seguir los progresos a lo largo del año.

41. Las necesidades de formación declaradas en los formularios de evaluación podrían integrarse en el plan de formación.

#### **6. Un Programa y Unidad de Constituyentes**

42. Se debe elaborar un esquema y evaluar las carencias; basándose en las conclusiones, debería ponerse en marcha un proceso de consulta para desarrollar una estrategia de constituyentes que refleje la de la región, pero basándose en oportunidades y necesidades específicas a Sri Lanka.

43. Debería conferirse alta prioridad al desarrollo y marketing de una propuesta de financiación de calidad para el Programa de Constituyentes y la creación de una Unidad de Constituyentes.

44. Entretanto:-

- se debería identificar a los actores clave en el ámbito ambiental y alentarles a que se integren como miembros de la UICN

- la colaboración con los miembros debería constituir un elemento de planificación del programa

- la presencia de personal de programa en las reuniones fomentaría relaciones más estrechas con los miembros

- el potencial de trabajo con las Comisiones y miembros de las Comisiones en Sri Lanka debería ser explorado

- los miembros de las Comisiones deberían ser invitados a asistir a las reuniones de los Miembros tras debida consulta con éstos

#### **7. Economía medioambiental**

45. UICN –SL debería utilizar los servicios del Programa Regional de Economía Medioambiental recientemente cr

49. Es esencial desarrollar, probar y revisar muy pronto todos los sistemas y procedimientos, de tal forma que tengan la fuerza y adaptabilidad necesarias para su expansión y adaptación a las necesidades de programa.

50. Deberán ser elaboradas y presupuestadas todas las futuras propuestas de proyecto de tal forma que haya recursos para los ajustes organizacionales necesarios.

### **9. Cambios estructurales**

51. UICN-SL debería ser reestructurada de forma gradual, adecuando a todas las entidades de gestión para que atiendan a los cambios en áreas prioritarias del programa y a las nuevas demandas de funciones organizacionales. La reestructuración propuesta se encuentra en la Figura-1.

### **10. Compartir información e ideas**

52. Debería ser una práctica el considerar nuevas ideas con el personal en etapas muy tempranas y no cuando la reflexión ha llegado ya a una etapa madura.

53. Debería darse a conocer al personal el panorama “a gran escala”, alentándoles luego a que consideren cómo se ajustan a sus diversas partes, las consecuencias que puede tener para ellos y qué contribución pueden hacer.

54. La necesidad de diversos tipos de intercambio intelectual y de información debería ser tomada en cuenta, dando lugar a la utilización de mecanismos adecuados para atender a ella, por ejemplo Grupos de programa centrados en:

a) intercambio de aprendizaje y limitaciones, y cómo superarlas; b) evolución de programas y proyectos; c) examen de proyectos de planes estratégicos para los programas, documentos y propuestas de proyectos; d) diálogo sobre el panorama “a gran escala” y cómo éste se desprende y formula; e) intercambio de información e ideas entre UICN Sri Lanka y los Programas Regionales que comparten sus locales.

55. No se debería dudar en pedir información legítima, es decir que no tenga carácter confidencial, y en pedir explicaciones sobre ella.

56. El receptor o emisor principal de información, a cualquier nivel que sea, debería acostumbrarse a tomar en consideración quién pudiese beneficiarse con dicha información y luego transmitirla.

57. Deberían concretarse a la brevedad posible los planes destinados a proveer cada unidad con una conexión a Internet.

58. La CR necesitará apoyo del DR y del Director de Finanzas / RH Región Asia para hacer entender al personal cómo se articulan, en beneficio mutuo, las finanzas regionales y nacionales. La visita del DR a la UICN – SL para la reunión de donantes podría brindar una buena oportunidad para ello.

### **11. Aprendizaje**

59. EL DP, trabajando con los programas temáticos, debería ser el núcleo que articula el aprendizaje, lo institucionaliza y garantiza su utilización plena dentro de la UICN en el sentido más amplio, con incidencias sobre la política interna y externa.

60. La UICN-SL necesita explorar y elaborar modalidades para crear bucles de aprendizaje, como parte de los procesos M&E.

61. La visión organizacional de las entidades de programa debe ampliarse para abarcar la idea que los programas son una fuente de aprendizaje.

62. Los proyectos futuros deberían ser elaborados de forma tal que se centren en el aprendizaje, su captación y utilización.

63. Los informes de proyecto deberían también ser elaborados haciendo hincapié en el registro y análisis del aprendizaje.

64. Entretanto, como es el caso en la UICN RPD Lao, proyecto NTFP, debería contratarse a consultores para extraer lo aprendido en un determinado número de proyectos de la presente generación a medida que toquen a su fin.

*66. Debe organizarse una reunión o taller para comunicar al personal lo esencial del proceso de armonización. Ello permitirá al personal percibir la misión de la UICN-SL en el contexto de un programa nacional, regional y mundial tal como se articula en sus áreas principales de resultados. En el caso de la función finanzas, cómo se vincula operativamente a este proceso a través del Area Principal de Resultados n°7.*

de gastos. La Oficina de SL integrará dichos compromisos en las previsiones de tesorería referentes a RBP.

**20. Temas relacionados con las compras**

79. Durante la reunión se abordó asimismo el tema de la firma de cheques y autorización de pagos, llegándose a un consenso. Se acordó, lo cual es importante, que en caso de no llegarse a una solución en un plazo de 3 días sobre cualquier tema, se consultaría al Director de Finanzas y Recursos Humanos de la Región Asia.

**21. Cuestiones de administración financiera**

80. El Director de Finanzas y Recursos Humanos de la Región Asia debería documentar un procedimiento relativo al Centro de Costos y Contabilidad de Proyectos para los Centros Regionales de Costos. (Sería el mismo que el de Contabilidad de Programas para Subcentros de Costos, mencionado en el anterior capítulo, pero modificado para reflejar los requerimientos específicos de los Centros Regionales de Costos, es decir, autoridades que firman propuestas, etc.)

**22. Cuestiones de sistemas y procedimientos**

81. El Director de Finanzas debería identificar de forma priorizada los sistemas y procedimientos que se requieren, y, basándose en un calendario de aplicación, tomar medidas en consecuencia.

**23. Respuesta de la Dirección**

82. El Director de Finanzas debería asumir pleno control de la función finanzas y, en tanto directivo con la competencia funcional pertinente, asistir a los demás directivos en el desempeño de sus obligaciones contables a través de una gestión financiera eficaz. A este respecto, actuará en base a un mandato claramente definido que establezca de forma precisa las funciones y responsabilidades de la función finanzas.

83. Como parte de este ejercicio, se llegará a un acuerdo con la CR y Jefes de Unidades correspondientes sobre las informaciones requeridas y sus calendarios. El Director de Finanzas y Recursos Humanos de la Región Asia ayudará a formular esta TOR.

84. La CR, por su parte, depositará toda su confianza en el Director de Finanzas y tratará exclusivamente