



GENERANDO Resultados de Conservación A GRAN ESCALA

Estándares de WWF para la Gestión de Programas Ecorregionales y de Gran Escala



VIDA SILVESTRE



GENTE



HÁBITATS



MEDIOS DE VIDA



GENERANDO Resultados de Conservación A GRAN ESCALA

Estándares de WWF para la Gestión de Programas Ecorregionales y de Gran Escala



ELABORADO POR: WWF-EE.UU. Global Support

El presente documento contiene material adaptado de otras fuentes. La propiedad de dicho material será mantenida por el titular original de los derechos de autor. Los derechos de autor, registrados en junio de 2007, corresponden a los materiales producidos por WWF-EE.UU. Global Support

Prólogo

Te damos la bienvenida a la más reciente Guía Práctica de WWF para planificación, gestión y monitoreo de nuestros programas de conservación de mayor escala. Esta guía constituye un plano detallado para elaborar estrategias, alinear socios y recursos y generar resultados en nuestros programas prioritarios más grandes.

La presente guía se basa en los Estándares de WWF para Gestión de Programas; un conjunto de directrices, herramientas y mejores prácticas avalado por WWF-Internacional, mediante el cual llevaremos adelante nuestros esfuerzos de conservación en todo el mundo. WWF creó los estándares a partir de herramientas y prácticas objetivas y probadas en el terreno, basándose además en experiencia gerencial del sector privado, la cual se ha adaptado para su uso en conservación.

La dimensión actual de las amenazas que acechan al planeta, sin precedentes a nivel local, nacional e internacional, han llevado a WWF y otras organizaciones conservacionistas a iniciar programas de conservación más grandes y amplios que nunca antes, con el fin de atender necesidades tanto ecológicas como socioeconómicas.

Estas Iniciativas Globales de Conservación, lugares, ecorregiones y paisajes prioritarios de la Red constituyen programas de conservación de gran escala y niveles múltiples que presentan enormes desafíos para los directores de programas que deben: elaborar estrategias coherentes; generar más fondos; atraer más socios; mitigar riesgos mayores; y producir resultados medibles y significativos a nivel mundial.

Esta es nuestra visión compartida de la conservación para poder salvar el planeta. Las prácticas y herramientas que esta Guía Práctica contiene pueden ayudar a que esta visión se haga realidad. WWF se ha comprometido a apoyar el uso de esta metodología mediante capacitación y respaldo directo, así como con las herramientas, orientación y mejores prácticas que tú encontrarás en las páginas siguientes.

Nuestros mejores deseos para el logro de resultados de conservación a gran escala.



© WWF-WWF-Canon / Philipp GOELTENBOTH



Carter S. Roberts
Presidente y Director Ejecutivo
WWF-EE.UU.



© WWF-WWF-Canon / Jean-Luc RAY



James P. Leape
Director General
WWF-Internacional

Agradecimientos

Deseamos agradecer a las diversas personas que ofrecieron su visión, liderazgo y rigor intelectual para la planificación y gestión de programas de conservación de gran escala:

Larry Linden, *Director de Asesoría y ex Socio General, Goldman Sachs*

Ivan Barkhorn, *Director Ejecutivo, Redstone Strategy Group*

Ed Miller, *Socio, IBM Business Consulting Services*

Chris Casturo, *Director Ejecutivo, Point Management Group*

Bill Eichbaum, *Vicepresidente y Director Ejecutivo, Programas Marinos, WWF-EE.UU.*

Asimismo, deseamos agradecer a las personas que ayudaron en la elaboración de esta guía práctica:

John Morrison, *Director de 'Measures', Programa 'Conservation Science'*

Nick Salafsky, *Co-Director, Foundations of Success.*

El presente documento contiene material adaptado de otras fuentes. La propiedad de dicho material será mantenida por el titular original de los derechos de autor.

Esta Guía Práctica y las herramientas, la orientación y las mejores prácticas contenidas en la misma, fueron financiadas, generosamente, mediante donaciones otorgadas por:

Fundación Gordon y Betty Moore



Agencia de los EE.UU. para el Desarrollo Internacional USAID

Oficina de Crecimiento Económico, Agricultura y Comercio



Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo generoso del pueblo estadounidense mediante la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Fundación Gordon y Betty Moore. El contenido de la misma es responsabilidad de WWF y no refleja necesariamente los puntos de vista de la Fundación Moore, USAID o del Gobierno de los Estados Unidos

Contenido

| | |
|--|-----------|
| Introducción | 1 |
| I. ¿Qué son los programas de conservación de gran escala? | 1 |
| II. Origen y beneficios de la gestión de programas de gran escala..... | 3 |
| III. Acerca del uso de esta guía práctica..... | 3 |
| IV. Principios generales y consejos para el usuario..... | 4 |
| | |
| 1 Definir | 5 |
| 1.1 Composición y operaciones del equipo | 5 |
| 1.2 Alcance y visión..... | 8 |
| 1.3 Objetos de conservación | 11 |
| 1.4 Contexto y amenazas..... | 13 |
| | |
| 2 Diseñar | 18 |
| 2.1 Plan de acción: estrategias, objetivos, metas y actividades..... | 18 |
| 2.2 Plan de monitoreo | 22 |
| 2.3 Plan operacional..... | 25 |
| | |
| 3 Implementar | 33 |
| 3.1 Planes de trabajo y presupuestos..... | 33 |
| 3.2 Captación de fondos y financiamiento sostenible | 35 |
| 3.3 Fortalecimiento de capacidad | 38 |
| 3.4 Alianzas | 39 |
| | |
| 4 Analizar y Adaptar | 41 |
| | |
| 5 Compartir | 46 |
| | |
| Anexo | 48 |
| Lista completa de pasos y ciclo de proyectos/programas..... | 48 |

Introducción

La presente Guía Práctica ofrece una visión general de técnicas para la gestión de programas de conservación de gran escala para su aplicación en el terreno por parte de profesionales de la conservación. Brinda herramientas y directrices para la planificación, la implementación y el monitoreo de programas de conservación, además de guiar al usuario hacia directrices, herramientas y ejemplos más detallados en sitios Web.

Los usuarios principales de la Guía Práctica son los directores de las Iniciativas Globales de Conservación y programas prioritarios de la Red, coordinadores de ecorregiones y paisajes, otro personal dedicado a la conservación, y directores de entidades gubernamentales y fundaciones que trabajan en programas de conservación de gran escala o complejidad.



INTRODUCCIÓN

© WWF-Canon / NEYRET & BENASTAR

DEFINIR

DISEÑAR

IMPLEMENTAR

ANALIZAR Y ADAPTAR

COMPARTIR

I. ¿Qué son los programas de conservación de gran escala?

Los programas de conservación de gran escala son iniciativas de largo plazo y complejas, que típicamente suponen áreas extensas, grandes presupuestos, varios donantes, uno o más países, varias organizaciones asociadas, e incluyen un componente importante de medios de vida sostenibles.

La presente Guía Práctica tiene por objeto apoyar el trabajo de conservación de programas de gran escala, incluyendo las Iniciativas Globales de Conservación, programas prioritarios, ecorregiones, paisajes, 'hotspots' ecológicos, redes de áreas protegidas y otras zonas terrestres, costeras o marinas de gran extensión.

Características de los programas de conservación de gran escala

| Característica del programa | Programa típico de gran escala |
|-----------------------------|---|
| Presupuesto total | 1 millón de dólares o más |
| Duración | 5 a 10 años hasta más de 50 años |
| Países | Frecuentemente más de uno |
| Socios estratégicos | Frecuentemente |
| Actores | Varios y diversos intereses |
| Donantes principales | Frecuentemente |
| Enfoque programático | Combinación de conservación y sistemas sostenibles de sustento |
| Complejidad e integración | Enfoques locales, nacionales, regionales y mundiales altamente vinculados |

Ejemplos de programas de conservación de gran escala

Las prácticas de conservación que se usan en la presente Guía Práctica se basan en ejemplos reales. La mayoría de los ejemplos utilizados en la guía se refieren a los siguientes seis programas de conservación.



© WWF-Canon / NEYRET & BENASTAR

Reforestación en el Paisaje del Arco Terai

Programa de gran escala, US\$ 200 millones y 50 años de duración para restaurar los corredores boscosos y el hábitat para la fauna del Paisaje del Arco Terai. Este abarca el Sur de Nepal, Norte de India y Bután, y está enfocado en el manejo forestal comunitario y los modos de vida sostenibles de la población local, además de la protección de fauna.

Protección sostenible de la Ecorregión del Arrecife Mesoamericano

Las prácticas sostenibles de pesca, una extensa red de áreas protegidas y la mejora de la calidad del agua en las altas cuencas que desembocan en el sistema de arrecifes, constituyen las estrategias clave de este programa, gestionado por cuatro países (Belice, Guatemala, Honduras y México), un fondo fiduciario independiente (Fondo MAR), WWF, TNC y otros socios.



© WWF-Canon / Anthony B. RATH



© WWF-Canon / Nigel DICKINSON

Creación de áreas protegidas en la Región Amazónica

Creación, consolidación y manejo de 67 nuevas áreas protegidas en el corazón de la Amazonia brasileña, abarcando una superficie territorial mayor que la del Sistema de Parques Nacionales de los EE.UU. El programa de Áreas Protegidas de la Región Amazónica (ARPA por su sigla en inglés) está a cargo del gobierno brasileño, un fondo fiduciario independiente (FUNBIO), el Banco Mundial, WWF y otros socios.

Formación y protección del Paisaje TRIDOM en el Congo

La conservación a largo plazo en el área Trinacional Dja-Odzala-Minkebe (TRIDOM) del bosque húmedo de la Cuenca del Congo y mejora de los medios de vida locales mediante uso sostenible de recursos constituyen las estrategias clave de este programa, de gran importancia, que cubre partes de Camerún, Congo y Gabón, y que cuenta con la participación de varios actores del sector público y privado, ONG y comunidades locales.



© WWF-Canon / Timothy GEER



© WWF-Canon / Kevin SCHAFER

Pesquerías sostenibles y poblaciones de fauna silvestre en el Mar de Bering

Dos países (Rusia y EE.UU.) y varias ONG colaboran en este enorme e intensivo esfuerzo para garantizar la conservación de las diversas poblaciones de invertebrados, peces, aves, mamíferos marinos y comunidades humanas de la Ecorregión del Mar de Bering mediante estrategias enfocadas en las amenazas planteadas por la pesca comercial, el transporte marítimo y el cambio climático.

Manejo de pesquerías sostenibles en la Ecorregión del Golfo de California

El gobierno, varias ONG y socios donantes colaboran en reducir el impacto de las prácticas no-sostenibles de pesca en las diversas especies endémicas y en peligro de extinción del Golfo de California, en una población humana de cerca de 9 millones de personas, y en una industria pesquera que genera más de la mitad de los recursos marinos atrapados en estado silvestre en México.



© WWF-Canon / Gustavo YBARRA

II. Origen y beneficios de la gestión de programas de gran escala

Los programas de conservación de gran escala no se tratan de algo nuevo. No obstante, en la última década se ha visto un aumento de los esfuerzos de conservación a nivel ecorregional - o mayor - puesto que la experiencia nos demuestra que las áreas protegidas pequeñas y aisladas, en muchos casos, no pueden sustentar poblaciones viables de especies clave o ecosistemas intactos a largo plazo.

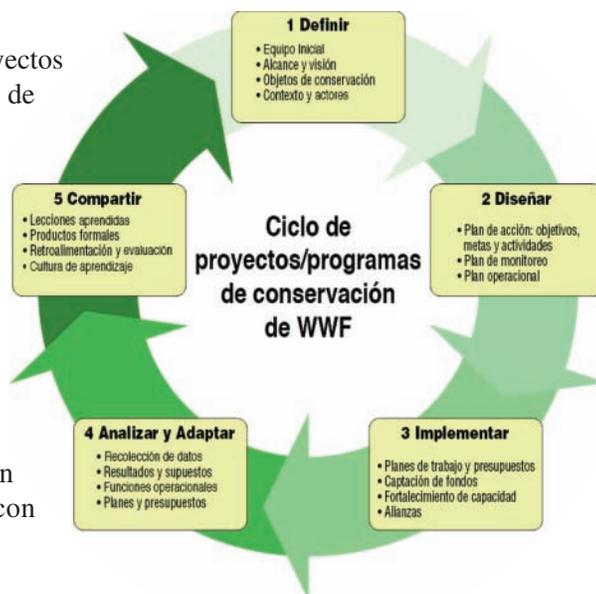
Al igual que la proliferación de programas a nivel ecorregional, también aumentó la necesidad de técnicas de gestión de programas grandes a fin de planificar, implementar y monitorear el avance en dicha escala. Las herramientas, procesos y ejemplos presentados en esta guía se han elaborado a partir de la experiencia práctica de conservación en el terreno y de la experiencia del sector privado, y se han adaptado para su uso en un ámbito amplio de conservación.

III. Cómo usar esta guía práctica

La Guía Práctica se ciñe a los Estándares de WWF para Gestión de Proyectos y Programas, pero con énfasis especial en su aplicación a programas de conservación de gran escala.

Los Estándares de WWF consisten en cinco pasos: definir, diseñar, implementar, analizar y compartir. El Cuadro de Recursos que aparece al principio de cada sección de la presente guía cuenta con listas vinculables de productos, directrices, herramientas y ejemplos. Véase en el anexo una lista completa de pasos y sub-pasos.

Se puede acceder a una sinopsis detallada de los Estándares de WWF, a esta guía y a los recursos correspondientes en www.panda.org/standards (todos estos recursos se encuentran en inglés). Si experimentas algún problema con cualquiera de los 'links', por favor contáctate con strategies@wwfus.org.



IV. Principios generales y consejos para el usuario

Los principios generales y consejos a continuación ayudarán a guiar tu avance a lo largo de los Estándares de WWF para Gestión de Proyectos y Programas.

Trabaja en el marco de directrices organizativas clave

El trabajo de conservación de WWF está guiado por - y a menudo debe ceñirse a - ciertas directrices organizativas. Estas incluyen: los Principios Estratégicos de WWF-Holanda; la estrategia integrada local-global de WWF-EE.UU. y los principios de WWF-Internacional que orientan nuestro trabajo en ecorregiones o en las nuevas Iniciativas Globales de Conservación. Algunos de estos se describen brevemente en el Paso 2.1. Es importante que al elaborar tus estrategias locales tomes en cuenta estas directrices organizativas más amplias y ajustes tus planes como corresponda.

Trabaja con pueblos indígenas

Desde el primer paso, en el que organizarás tu equipo de planificación, hasta la elaboración y ejecución de las estrategias de conservación, será necesario contar con la participación de los pueblos indígenas que viven en, usan o dependen de los territorios y recursos en los que se enfoca el programa, o que podrían verse afectados por las actividades del mismo. Remítete a las [Políticas de WWF sobre Pueblos Indígenas](#) en lo que se refiere a estándares específicos y a la guía de WWF titulada [Incorporación de Principios de WWF sobre Pueblos Indígenas y Conservación](#) (ambos documentos disponibles en inglés) para orientarte acerca de la participación de comunidades y organizaciones indígenas en el proceso de planificación.

Complementa trabajos anteriores

Al considerar el uso de los pasos recomendados en la presente guía, no es necesario que reinventes evaluaciones espaciales, objetos de conservación, estrategias, planes de acción, planes financieros y otros productos anteriores. La sugerencia es que uses la presente Guía Práctica para identificar carencias en el trabajo realizado hasta la fecha y determines el punto adecuado de entrada para la planificación, implementación o el proceso de monitoreo del programa.

Adapta tus herramientas

Las herramientas presentadas en esta guía constituyen técnicas comprobadas de gestión que han sido ensayadas y perfeccionadas mediante experiencia de WWF en el terreno. Sin embargo, te instamos a adaptar las herramientas recomendadas en cualquiera de los pasos a los programas o las circunstancias específicas del caso. Como puedes observar, casi todas las herramientas que se muestran en los ejemplos han sido modificadas a fin de acomodarse a necesidades específicas de los programas.

Trabaja en más de un paso a la vez

Si bien los pasos y actividades de esta guía se presentan en orden lineal (del Paso 1.1 al 5.4), en la práctica verás que tiene más sentido aplicar los pasos sin orden, o simultáneamente a la ejecución de otros pasos. En la guía se indica si el cumplimiento de un paso es un prerrequisito para el inicio de otro.

Toma en cuenta criterios espaciales y estratégicos

A medida que generes tu visión, objetos de conservación, evaluación de amenazas, estrategias, planes de acción e indicadores de monitoreo, debes recordar que los programas de gran escala tienen criterios espaciales que debes abordar y cartografiar. Contar con acceso a un buen respaldo de los Sistemas de Información Geográfica (SIG) y elaborar buenos mapas de los objetos de conservación, las amenazas y las estrategias de la región es un aspecto esencial para lograr grandes resultados de conservación.

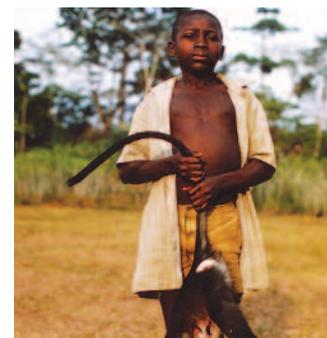
PASO 1 Definir

El Paso de Definición requiere que especifiques los parámetros básicos del programa, a modo de preparación del trabajo de diseño que vendrá en el Paso 2. Específicamente, el Paso de Definición supone que identifiques:

- Todos los actores
- El equipo para tu programa
- El alcance geográfico de tu programa
- Un enunciado general de la visión de tu programa
- Los principales objetos de conservación de tu programa
- El contexto de tu programa, incluidas las amenazas y oportunidades

Todos estos elementos están íntimamente relacionados y la mayoría de los equipos de programas los trabajan como un solo proceso reiterativo. Puedes cambiar el orden de acuerdo a las necesidades de tu equipo y repasa los elementos anteriores, cuando desees, al completar este paso.

1.1 Composición y operaciones del equipo



Sinopsis

La primera tarea para la gestión de cualquier programa es la de crear el equipo que estará a cargo del diseño y la implementación general de tu programa. El equipo típicamente incluye personal de tu organización y socios, internos y externos, más cercanos.

Para formar tu equipo, probablemente recurrirás a los socios, donantes y entidades gubernamentales con los que ya trabajas. Asimismo, tu equipo deberá efectuar un análisis de los actores a fin de identificar a todos aquellos que participarán en tu programa y añadir a otros actores clave a tu equipo según sea necesario.

Se considera como actores a todas las personas, grupos o instituciones - comunitarias, gubernamentales, donantes, ONG conservacionistas y no conservacionistas, y otros - que tienen interés en o serán afectados por tu programa. Son las organizaciones cuya participación es de importancia crítica para que tu programa sea exitoso.

Un buen análisis considerará el papel potencial, los temas de preocupación y los posibles conflictos de cada actor, además de tomar en cuenta tanto a los actores influyentes, como a los que puedan quedar menos favorecidos o marginados por el trabajo de tu programa.

A medida que vayas formando tu equipo, toma en cuenta los cambios recientes en cuanto a socios, financiamiento, poblaciones locales, políticas gubernamentales y otros esfuerzos de conservación, como también los compromisos, políticas y procedimientos a los que tu programa deberá ceñirse. Requerirás un amplio entendimiento de estas oportunidades, limitaciones y procesos necesarios para definir tu equipo y programa.

Cuadro de recursos

Paso 1.1: Composición del equipo y análisis de los actores

Productos

- Selección del equipo y de los líderes del programa
- Análisis de los actores
- Convenio informal o formal suscrito por el equipo para el programa

Directrices y herramientas

- [Análisis de los actores \(D\)](#)
- [Definición de composición y operaciones del equipo para el programa \(D\)](#)
- [Incorporación de Principios de WWF sobre Pueblos Indígenas y Conservación \(D\)](#)

Ejemplos

- [Paisaje TRIDOM del Congo](#) (análisis de los actores)
- [Paisaje del Arco Terai](#) (composición y operaciones del equipo)

➔ Para acceder a los hipervínculos, por favor entrar a: www.panda.org/standards

Recomendación:

Involucra a los miembros de tu equipo en el programa lo más pronto posible y esfuérzate por mantenerlos involucrados y participando a lo largo de la planificación e implementación. Es necesario que revises continuamente la composición del equipo de planificación de tu programa y añadas nuevos socios según sea necesario. Empieza a considerar quiénes deberán ser los donantes (Paso 3.2) conforme el equipo avance por los Pasos 1 y 2. Actúa anticipadamente añadiendo nuevos donantes al equipo de tu programa mucho antes de que comience la implementación..

Una vez formado tu equipo, este se dedicará a la ejecución de cada paso del ciclo de planificación e implementación de tu programa. Como primer paso, el equipo deberá suscribir un convenio, formal o informal, en el que los miembros señalarán cómo trabajarán, tomarán decisiones, comprometerán personal y recursos, y añadirán otros miembros. También deberás acordar un cronograma aproximado a medida que avances hacia los pasos siguientes.

Aplicación a programas de gran escala

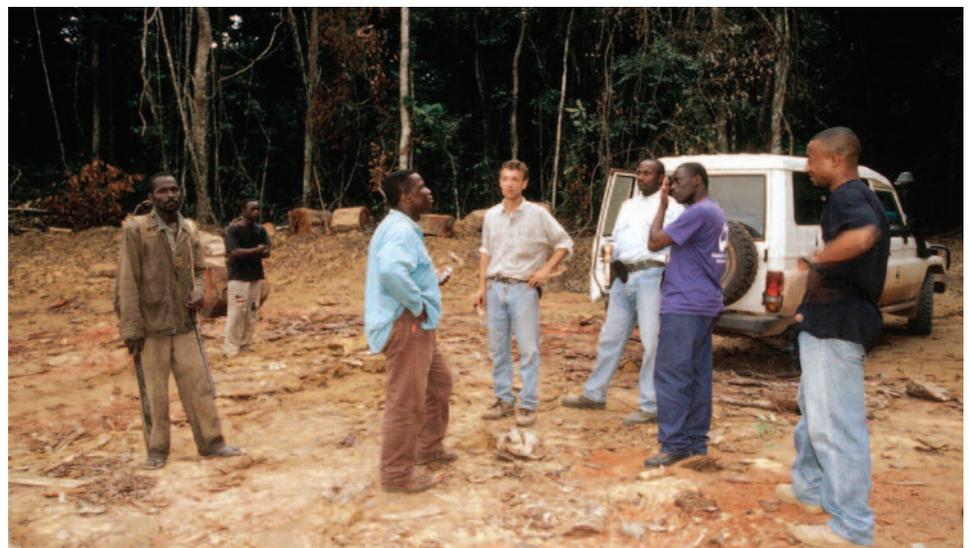
Los programas de gran escala requieren un mayor nivel de recursos y gestión que los programas pequeños, además de poder necesitar un equipo bastante grande. La ejecución de un convenio, formal o informal, en el que se defina cómo funcionará el equipo y cómo se compartirán los recursos es muy importante.

Tal vez quieras considerar contar con un “equipo principal” o “comité ejecutivo” compuesto por un número más reducido del grupo de socios con mayor participación, equipo que se encargaría de la mayoría de las decisiones y actividades del programa, involucrando al equipo más amplio en los pasos de planificación, validación, aceptación y apoyo para la implementación.

En el marco de tus gestiones por comprometer a posibles miembros del equipo en programas de gran escala, deberás acudir a las coaliciones existentes. Involucrar activamente a miembros que ya trabajan conjuntamente puede acelerar la toma de decisiones y brindar al programa mayor credibilidad y redes de vinculación más sólidas.

Una vez que hayas identificado a los miembros, tu equipo deberá considerar cómo evolucionará a través del proceso de planificación, hacia una estructura más formal de gobernanza para la implementación del programa. En el Paso 3.4 se cubre el tema de mecanismos de gobernanza de socios múltiples.

Debido a la índole de largo plazo de los programas de gran escala, los individuos y las organizaciones que conforman el equipo cambiarán durante el transcurso de tu programa. Los programas exitosos continuamente están buscando e incorporando a nuevos miembros, por lo que tu equipo deberá contar con un proceso informal o formal para evaluar la participación e incorporar y capacitar a nuevos miembros del equipo.



Ejemplo 1: Análisis de los actores para el Paisaje TRIDOM del Congo

Este programa pretende garantizar la conservación a largo plazo del Paisaje Trinacional Dja-Odzala-Minkebe (TRIDOM) en el bosque húmedo de la Cuenca del Congo. Esta extensa región abarca partes de Camerún, Congo y Gabón y cuenta con la participación de varios actores del sector público y privado, ONG y comunidades locales..

El equipo TRIDOM usó la siguiente matriz para evaluar la posible participación de los actores. Este enfoque ayudó a que el equipo lograra afianzar relaciones de largo plazo entre organizaciones. En el ejemplo siguiente se muestran cuatro de los 16 actores evaluados en el análisis global. Véase la cuadrícula completa en el 'link' del ejemplo de TRIDOM que aparece en el Cuadro de Recursos del Paso 1.1.

Análisis de los actores de TRIDOM

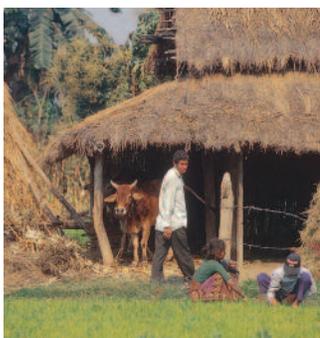
| Actores | Interés o relación con el programa | Recursos disponibles | Rol potencial |
|---|--|---|---|
| Ministerio de Aguas y Bosques (Camerún, Congo, Gabón) | Beneficiarios primarios del programa y autoridades principales asignadas a ordenamiento territorial y manejo forestal | Recursos humanos a nivel nacional y local, aplicación de la ley, recursos logísticos | Socio importante para la implementación (formulación de reglas, aplicación de la ley) |
| Poblaciones locales autóctonas (pigmeos Baka) | Uso de parte del bosque de la zona del programa para la subsistencia y participación en la elaboración de reglas sobre el uso de y acceso a recursos | Gran experiencia respecto a los bosques | Asesor y participante en ordenamiento territorial |
| Empresas madereras que operan (o desean operar) en la zona del programa | Tienen un creciente interés en obtener imagen verde y están bajo presión para trabajar en "buen manejo forestal" | Recursos económicos, logística, experiencia e influencia en cuanto a ordenamiento territorial | Socios para evitar el uso de caminos madereros para la cacería o caza furtiva |
| Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USAID | Dedicada al apoyo del manejo de TRIDOM | Apoyo económico, asistencia técnica y capacidad para cabildeo | Asesor técnico |

Ejemplo 2: Composición del equipo para el Paisaje del Arco Terai

El programa para el Paisaje del Arco Terai (TAL por su sigla en inglés), que se encuentra en el Sur de Nepal, apunta a restaurar corredores degradados para la dispersión de fauna, frenar la cacería furtiva, rehabilitar bosques y cuencas, y apoyar el manejo forestal comunitario en un área de 25.000 km² en la que están asentadas 7 millones de personas. El programa requiere de la amplia cooperación del gobierno de Nepal y de numerosas organizaciones no gubernamentales, comunitarias, del sector privado y donantes.

A fin de encarar este desafío, varias organizaciones clave de actores formaron el equipo principal TAL para hacerse cargo de la planificación e implementación. Varias de estas organizaciones han trabajado durante años por el desarrollo sostenible y la conservación de la biodiversidad de la región. El equipo se ha ampliado ahora a 14 organizaciones, y es liderado por el Ministerio de Bosques y Conservación de Suelos. Para mayor información sobre la composición de este equipo, ve el 'link' del ejemplo TAL en el Cuadro de Recursos del Paso 1.1.

Paso 1.2 Alcance y visión



Cuadro de recursos

Paso 1.2: Alcance y visión

Productos

- Breve evaluación del alcance
- Enunciado de visión
- Mapa o evaluación espacial detallada si fuese pertinente

Directrices y herramientas

- [Alcance y visión \(D\)](#)
- [Evaluación espacial de ecorregiones terrestres \(D\)](#)
- [Evaluación espacial de ecorregiones de agua dulce \(D\)](#)

Ejemplos

- [Ecorregión del Arrecife Mesoamericano](#) (alcance, visión y evaluación espacial)
- [Ecorregión Klamath-Siskiyou](#) (evaluación espacial)

➔ Para acceder a los hipervínculos, por favor entrar a:

www.panda.org/standards

Sinopsis

El alcance de un programa es su enfoque amplio geográfico o temático. Un alcance claro establece los límites aproximados de lo que el programa intentará realizar. Un alcance de programa, generalmente, incluye mapas y una descripción de las principales características ecológicas.

El enunciado de visión de un programa describe el estado o la condición que tu programa pretende lograr dentro de este alcance. Un enunciado de visión debidamente planteado deberá ser visionario, ambicioso y relativamente breve.

Definir tu enunciado de visión es un proceso en el que se combinan el análisis científico, el impacto social deseado y la inspiración. Un enunciado de visión directo enfocará a tu equipo en los desafíos más importantes y brindará el punto de partida para todos los esfuerzos posteriores de gestión (ej. elaboración de tus estrategias e implementación de tu programa).

Aplicación a programas de gran escala

Cuando se define el alcance de un programa de gran escala, es muy importante contar con mapas geográficos, políticos y de biodiversidad confiables. En el caso de programas de mayor escala, podrá ser necesario que tu equipo cartografíe las áreas protegidas existentes, los principales límites del paisaje y de la ecorregión, y características ecológicas claves tales como los principales objetos de conservación de la biodiversidad.

Los programas de gran escala pueden tener un número casi ilimitado de objetos de conservación de la biodiversidad (Paso 1.3). Consulta con el Programa de Ciencias de la Conservación de WWF-EE.UU. o su equivalente en tu organización acerca del 'software' necesario para el manejo de la gran cantidad de datos relacionados con los objetos en tu región.

Tu equipo también podrá aprovechar los recursos y la experiencia disponibles a través de universidades y otros socios en lo que se refiere a cartografía y apoyo en SIG, y así ahorrar tiempo y dinero.

Puesto que la evaluación del alcance probablemente será efectuada por personal o investigadores externos, es importante hacer participar a tu equipo en las decisiones relativas a la definición del alcance y en la revisión y aprobación final del alcance, una vez que esta se concluya.

Si tu programa cuenta con la participación de varios socios, también será particularmente importante que el enunciado de visión sea redactado, revisado y aprobado formalmente como grupo. Esto ayudará a garantizar el apoyo de los miembros del equipo a la planificación e implementación del programa.

Los programas de gran escala, por su índole, suponen la búsqueda de un equilibrio entre objetivos de biodiversidad, y necesidades e impactos humanos. El enunciado de visión de un programa de gran escala deberá reconocer el equilibrio entre los objetivos de conservación y la garantía de medios de vida sostenibles y otros objetivos sociales.

Ejemplo 1: Alcance y enunciado de visión para la Ecorregión del Arrecife Mesoamericano

Enunciado de visión a largo plazo

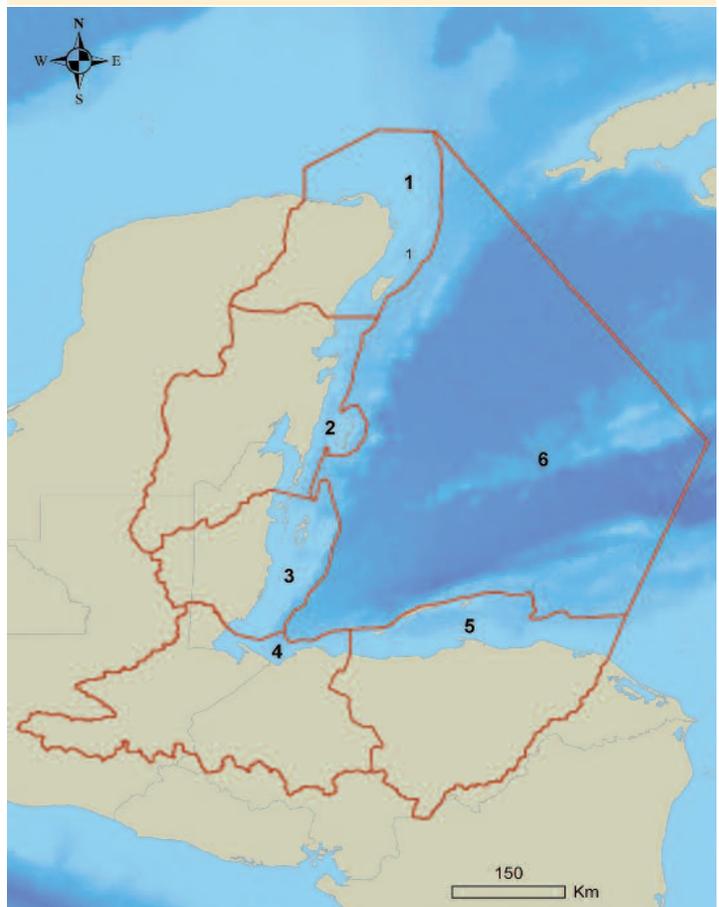
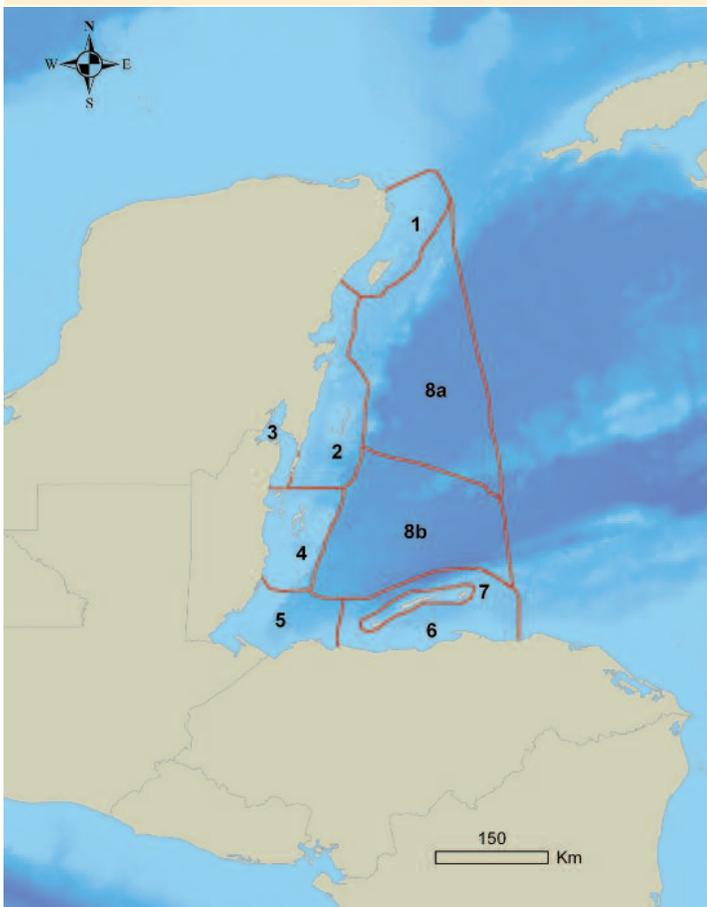
Mejorar la salud de los diversos ecosistemas del Arrecife Mesoamericano y facilitar medios de vida sostenibles para las comunidades locales, a la vez que se preserva uno de los mayores recursos naturales del mundo.

Alcance original

La iniciativa para la ecorregión marina del Arrecife Mesoamericano del Caribe definió inicialmente su área de programa, a fin de enfocarse en los hábitats marinos compuestos por extensos arrecifes de coral que albergan a numerosas especies en peligro de extinción.

Alcance ampliado

Basándose en una evaluación exhaustiva de las amenazas (Paso 1.4), el alcance del programa para el Arrecife Mesoamericano (MAR por su sigla en inglés) fue ampliado, a fin de incorporar las cuencas de todos los ríos que desembocan en el arrecife, puesto que estos tienen un impacto directo en la salud de esta ecorregión. Como resultado, se creó la estrategia “desde la cordillera hasta el arrecife”, que se traduce en un conjunto modificado de mapas y estrategias de conservación para esta ecorregión.



Ejemplo 2: Alcance y visión para el Paisaje del Arco Terai

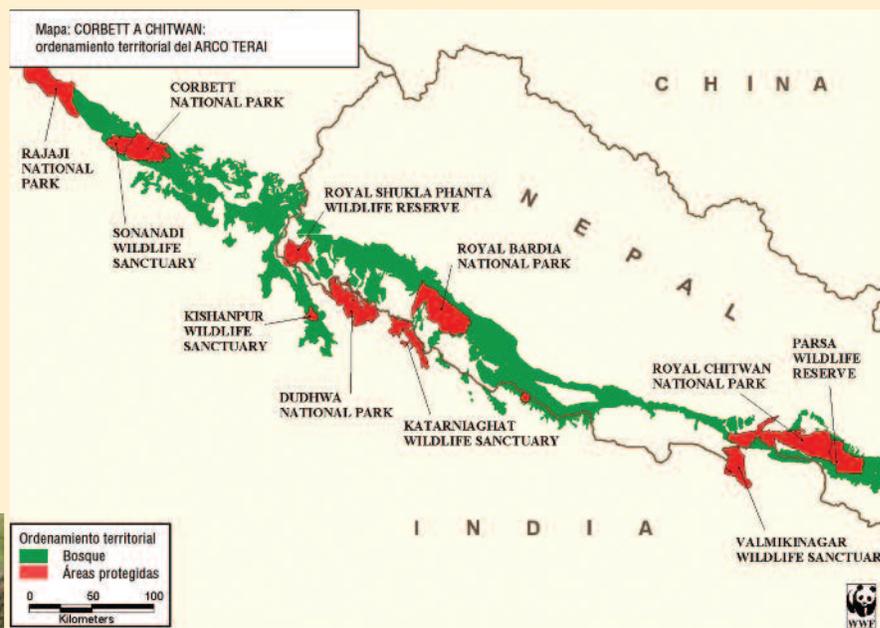
Enunciado de visión para un plazo de 50 años

Conservar la biodiversidad, el bosque, los suelos y las cuencas del Paisaje del Arco Terai (TAL por su sigla en inglés) a fin de garantizar la integridad ecológica, económica y sociocultural de la región.

Alcance

La visión del programa TAL se logrará al reconectar 11 áreas protegidas mediante corredores (incluidos tres importantes corredores trans-fronterizos entre Nepal e India) que formarán un solo paisaje funcional.

La restauración de estas áreas facilitará la dispersión y el intercambio genético de poblaciones de fauna y garantizará la supervivencia a largo plazo de especies en peligro de extinción. El Arco Terai alberga a cerca de 7 millones de personas sólo en Nepal, y consiste en bosques manejados por el Estado, bosques comunitarios, áreas protegidas y zonas de amortiguamiento.



© WWF-Canon / James W. THORSELL

Paso 1.3 Objetos de conservación



Sinopsis

Los objetos de conservación (denominados, a veces, “objetos focales de conservación” o simplemente “objetos”) son las características de biodiversidad de un sitio que los programas de conservación usan para enfocar acciones y monitorear avances. Los objetos pueden ser especies, grupos de especies, sistemas ecológicos tales como hábitats, o incluso procesos ecológicos tales como hidrología o polinización.

A medida que tu equipo lleve a cabo una evaluación espacial completa del área de tu programa, identificarás una amplia gama de objetos de conservación de interés en la región. Antes de elaborar estrategias y acciones (en los pasos siguientes de estos estándares), tu equipo identificará una serie más reducida de objetos estratégicos de conservación. Por lo general, se puede hacer ambas cosas en el mismo proceso.

Al establecer objetos de conservación, también se debe identificar atributos ecológicos clave (KEA por su sigla en inglés) para poder medir el estado de cada objetivo. Estos atributos ecológicos clave son aspectos de la biología del objeto de conservación cuya ausencia o alteración conllevaría a la pérdida del objeto con el paso del tiempo.

Por ejemplo, el atributo ecológico clave para el salmón podría ser el tamaño de la población de salmones que retornan al río para desovar. Este atributo o característica se constituirá en la base para la medición de la salud del objeto de conservación.

Aplicación a programas de gran escala

Cualquier programa a nivel de paisaje, ecorregión o un contexto mayor, podría producir decenas o cientos de objetos potenciales de conservación. Por consiguiente, es muy importante que tu equipo sea disciplinado al reducir este conjunto de objetos para obtener una cantidad que pueda representar toda la gama de biodiversidad en tu sitio.

Un buen número al que se puede apuntar es de 8 a 10 objetos de conservación. Estos serán utilizados, posteriormente, para planificar las estrategias de conservación y el monitoreo. La reducción de y el consenso respecto a este conjunto limitado de objetos estratégicos de conservación requiere una combinación cuidadosa de conocimientos biológicos especializados y pragmatismo gerencial.

Cuadro de recursos

Paso 1.3: Objetos de conservación

Productos

- Selección de un número limitado de objetos conservación de la biodiversidad o temáticos
- Explicación breve de porqué se escogió cada objeto
- Identificación de características ecológicas clave (o atributos ecológicos clave) para cada objeto de conservación

Directrices y herramientas

- [Objetos de conservación \(D\)](#)

Ejemplos

- [Ecorregión del Mar de Bering](#) (objetos de conservación y características ecológicas clave)
- [Paisaje del Arco Terai](#) (objetos de conservación)

➔ Para acceder a los hipervínculos, por favor entrar a: www.panda.org/standards

Recomendación:

Reduce los objetos clave de conservación a una cantidad de 8 a 10 objetos, que se usarán posteriormente para definir objetivos, estrategias e indicadores de resultados conforme al Paso 2. Cuantos más objetos de conservación elija el equipo, mayor será el detalle (y el trabajo) de los pasos que siguen.

Al elaborar la evaluación espacial detallada, tu equipo podrá usar software de apoyo a la toma de decisiones (tal como MARXAN o C-PLAN), el cual puede dar cabida a un número casi ilimitado de objetos de conservación. Con esto, se maximiza el uso de la información disponible. El Programa de Ciencias de la Conservación de WWF-EE.UU. y otros especialistas locales en SIG podrán brindarte asistencia en este aspecto.

Seguidamente, tu equipo seleccionará un número limitado de objetos estratégicos de conservación de este conjunto, a fin de representar toda la gama de biodiversidad del programa. Establecer objetos estratégicos de conservación claros te ayudará a identificar los resultados de conservación deseados del programa, dirigir acciones hacia estos resultados y elaborar indicadores para el monitoreo.

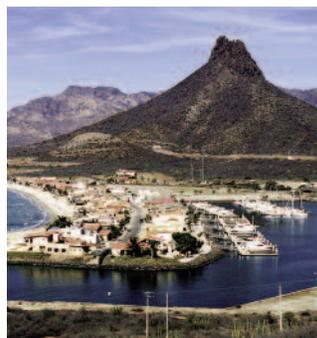
Ejemplo 1: Objetos de conservación de la biodiversidad de la Ecorregión del Mar de Bering

Inicialmente, el equipo del Mar de Bering identificó 28 objetos de conservación, los cuales resultaron ser demasiado numerosos para que el programa los atendiera directamente. Mediante un proceso riguroso, el equipo agrupó los objetos originales en nueve objetos de conservación que debían representar toda la gama de biodiversidad de la ecorregión. Cada objeto final fue elegido debido a que su conservación también conllevaría a conservar otros elementos importantes de la biodiversidad de la región. En el siguiente cuadro, se resumen tres de los nuevos objetos de conservación. Para acceder a la lista completa, véase el ejemplo de la Ecorregión del Mar de Bering en el Cuadro de Recursos del Paso 1.3.

Objetos de conservación para la Ecorregión del Mar de Bering

| Nuevo objeto de conservación (y tipo) | Objetos de conservación agrupados | Importancia para la conservación | Características ecológicas clave |
|--|--|--|---|
| Aves marinas (grupo de especies) | <ul style="list-style-type: none"> • Cormorán • Gaviota tridáctila • Arao | Estas especies representan una amplia gama de otras aves marinas y peces-presa puesto que se alimentan en áreas diferentes: los cormoranes cerca de la orilla, las gaviotas al final de la plataforma marina, y los araos más allá de la plataforma. | <ul style="list-style-type: none"> • Medios combinados de largo plazo (promedio continuo de 5 años) para productividad y población |
| Pinnípedos del sur del Mar de Bering (grupo de especies) | <ul style="list-style-type: none"> • Oso marino ártico • León marino de Stellar • Foca común | La conservación de estos depredadores representa la conservación de las poblaciones de peces-presa y pelágicos del Mar de Bering | <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de presas • Tamaño y dinámica poblacional |
| Ecosistema del hielo marino (hábitat) | <ul style="list-style-type: none"> • Morsa • Oso polar • Ballena de Groenlandia • Beluga • Focas barbuda, manchada de bandas y ocelada • Eider de anteojos | Este hábitat alberga varias especies en peligro de extinción y ayuda a regular la temperatura de la superficie marina. | <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de presas • Integridad del hábitat formado por el hielo marino • Tamaño y dinámica poblacional |

Paso 1.4 Contexto y amenazas



Sinopsis

El término “contexto” se refiere a las condiciones ecológicas, sociales, económicas, políticas e institucionales que afectan a los objetos de conservación de la biodiversidad de tu programa (Paso 1.3). Este paso supone realizar un cuidadoso análisis de la situación, a fin de entender el contexto de tu programa. A partir de este análisis, tu equipo estará en mejores condiciones para diseñar las estrategias y acciones con las que se alcanzará la visión de conservación.

El análisis de la situación consiste en comenzar por determinar y categorizar las amenazas directas y, luego, buscar las causas medulares de estas amenazas. Para este tipo de análisis, por lo general, se usa una herramienta gráfica denominada modelo conceptual, que ilustra las relaciones que existen entre los objetos de conservación de la biodiversidad (objetos), las amenazas y las intervenciones.

En resumen, un buen análisis de situación ayudará a que el equipo evalúe:

- Amenazas directas
- Amenazas indirectas
- Condiciones propicias
- Oportunidades y otro contexto

Evaluación y priorización de amenazas directas

Una evaluación de amenazas directas es un ejercicio formal en el que se identifican y priorizan las condiciones que degradan los objetos de conservación. El proceso de priorización enfocará al programa en las amenazas más prioritarias, con mayor urgencia o probabilidad de éxito.

Este paso ofrece dos sistemas para la priorización de amenazas:

- Priorización de cada amenaza para todos los objetos de conservación (priorización “relativa”)
- Priorización de cada amenaza para cada uno de los objetos de conservación individuales (priorización “absoluta”)

Cada sistema utiliza criterios similares para priorizar las amenazas. El sistema de priorización relativa es más adecuado para estimados iniciales en torno a las amenazas, mientras que la priorización absoluta se adecúa más a análisis más detallados.

Cuadro de recursos

Paso 1.4: Contexto y amenazas

Productos

- Identificación de amenazas directas que afectan a cada objeto de conservación
- Priorización de las amenazas directas
- Análisis de las amenazas indirectas y oportunidades que supone cada amenaza directa.

Directrices y herramientas

- [Análisis de la situación \(D\)](#)
- [Modelos conceptuales \(D\)](#)
- [Priorización de las amenazas \(D\)](#)

Ejemplos

- [Ecorregión del Mar de Bering](#) (análisis de situación, modelo conceptual y priorización de amenazas absolutas)
- [Ecorregión del Arrecife Mesoamericano](#) (análisis de situación, modelo conceptual y priorización de amenazas absolutas)
- [Paisaje del Arco Terai](#) (análisis de las causas medulares)

➔ Para acceder a los hipervínculos, por favor entrar a: www.panda.org/standards

Recomendaciones:

Durante la evaluación de amenazas, se podrá descubrir otras amenazas o temas que requieren un mayor análisis. Asegúrate de documentarlos como parte del contexto de tu programa, aun si careces de datos suficientes para priorizarlos e incluirlos como enfoque de investigación o análisis adicionales.

El proceso de efectuar este análisis con tu equipo es tan importante como - y posiblemente más importante que - el producto final. Esto se debe a que el proceso enfoca a tu equipo en los objetos de conservación, las amenazas y las causas medulares más importantes del programa. Si tu equipo se empantana al evaluar demasiados objetos de conservación o amenazas, este proceso se vería comprometido.

Los criterios que se usan típicamente en la evaluación de amenazas relativas incluyen área, gravedad, urgencia e (opcionalmente) irreversibilidad:

- El área se refiere a la proporción del área del programa o a la frecuencia del objeto de conservación que podrían ser afectadas por una amenaza en un marco de tiempo dado (ej. los próximos 10 años)
- La gravedad trata de cuantificar o categorizar el nivel de daño al objeto de conservación que se espera dentro del marco de tiempo
- La urgencia se refiere a cuán pronto afectaría una amenaza dada a los objetos de conservación
- La irreversibilidad refleja la capacidad o probabilidad de revertir el impacto de una amenaza dada.

Los criterios que se usan típicamente en la evaluación de amenazas absolutas son área, gravedad e irreversibilidad. El impacto de cada amenaza en cada objeto de conservación es se califica de 1 (bajo) a 4 (muy alto). Estas calificaciones simplemente se suman o combinan (usando sistemas basados en reglas) para obtener una priorización general de amenazas.

Aplicación a programas de gran escala

Los programas de conservación de gran escala, en general, encaran un mayor número de amenazas. Por consiguiente, cualquier análisis de amenazas que se efectúe corre el riesgo de ser demasiado complicado y confuso. Tu equipo deberá tratar de limitar el análisis a las amenazas más importantes que afectan a la región.

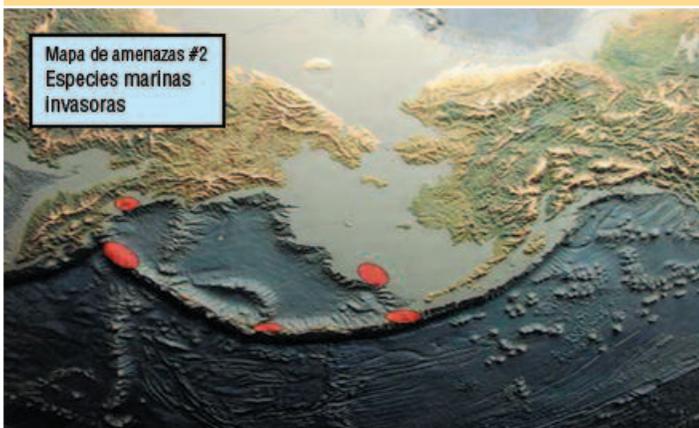
En el Paso 1.4 se evalúan las amenazas y (en la sección siguiente) las amenazas indirectas y causas medulares de las amenazas. En el caso de programas de gran escala, el equipo deberá priorizar las amenazas directas antes de abordar el proceso más complejo de identificar causas medulares.

En un programa de gran escala, es importante observar la dimensión espacial del lugar en donde se suscitan las amenazas puesto que, en la mayoría de casos, éstas no son uniformes en toda la región.

Ejemplo 1: Frecuencia espacial de amenazas en la Ecorregión del Mar de Bering

En los mapas a continuación se ilustra la ubicación de dos amenazas principales para los objetos de conservación de biodiversidad en la Ecorregión del Mar de Bering. Se puede acceder a la serie completa de mapas mediante el 'link' del ejemplo de la Ecorregión del Mar de Bering, en el Cuadro de Recursos del Paso 1.4.

Áreas de la Ecorregión del Mar de Bering amenazadas por especies marinas invasoras



Áreas de la Ecorregión del Mar de Bering amenazadas por la caza de osos polares



Ejemplo 2: Priorización absoluta de amenazas para la Ecorregión del Mar de Bering

El equipo de la Ecorregión del Mar de Bering realizó una priorización absoluta de amenazas a cada objeto de conservación, a fin de identificar amenazas en las que se optimice la efectividad de costos de las intervenciones. Para esta priorización, se usaron tres criterios: Área de la amenaza en la Ecorregión del Mar de Bering, Gravedad de la amenaza por unidad de superficie e Irreversibilidad de la amenaza.

En el siguiente cuadro se muestra la priorización resumida de 5 de las 14 amenazas específicas al programa para 3 de los 9 objetos de conservación de la biodiversidad. Asimismo, se calcula la priorización general de amenazas por objeto de conservación conforme a las reglas de compilación elaboradas por The Nature Conservancy. Con base en el análisis, el cambio climático, la falta de datos de manejo, la depredación excesiva, los derrames de petróleo y la competencia con la pesca comercial son las amenazas en las que el programa debería enfocar su trabajo. Se puede acceder al cuadro completo mediante el 'link' del ejemplo de la Ecorregión del Mar de Bering, en el Cuadro de Recursos del Paso 1.4.

Categorización de amenazas al Mar de Bering

| Objetos de conservación de la biodiversidad Amenazas específicas al programa | Aves marinas | Pinnípedos | Ecosistema del Hielo Marino | Priorización general de amenazas |
|---|--------------|------------|-----------------------------|----------------------------------|
| Cambio climático | Alta | Alta | Muy Alta | Muy Alta |
| Derrames de petróleo | Alta | Moderada | Moderada | Alta |
| Competencia con pesca comercial | Alta | Alta | – | Alta |
| Depredadores introducidos | Alta | – | – | Moderada |
| Acuicultura | – | – | – | Baja |
| Categorización general de amenazas | Alta | Alta | Alta | Muy Alta |

Ejemplo 3: Priorización relativa de amenazas para la Ecorregión del Golfo de California

El equipo de la Ecorregión del Golfo de California (GdC) efectuó una priorización relativa de todas las amenazas a todos los objetos de conservación para identificar amenazas en las que se optimice la efectividad de costos de las intervenciones. Para esta priorización, se usaron tres criterios: Área de la amenaza en la Ecorregión del GdC, Gravedad de la amenaza por unidad de superficie y Urgencia de la amenaza. Según el análisis, la pesca artesanal, la pesca industrial y el desarrollo urbano y turístico son las amenazas con mayor necesidad de atención y las áreas en las que el programa debería enfocar su trabajo.

Priorización relativa de amenazas al Golfo de California

| Amenaza | Área | Gravedad | Urgencia | Total | Clasificación |
|-----------------------------|------|----------|----------|-------|---------------|
| Pesca artesanal | 10 | 7 | 10 | 27 | Muy Alta |
| Pesca industrial | 8 | 8 | 6 | 22 | Alta |
| Desarrollo urbano/turístico | 5 | 10 | 9 | 24 | Alta |
| Expansión de la acuicultura | 4 | 9 | 8 | 21 | Moderada |
| Aprovechamiento forestal | 3 | 3 | 3 | 9 | Baja |

Recomendación:

El análisis de causas medulares es un modo simple de identificar las amenazas indirectas y causas subyacentes, a fin de elaborar un plan estratégico enfocado. El proceso de aplicación de un diagrama conceptual requiere más tiempo, pero es más eficaz, puesto que vincula visualmente las amenazas indirectas y las causas medulares con las amenazas directas y los objetos de conservación de la biodiversidad.

Evaluación de las amenazas indirectas, causas medulares y oportunidades

Una vez que se han identificado las amenazas directas, el paso siguiente para el equipo consiste en evaluar las amenazas indirectas y las causas medulares de estas amenazas.

El análisis de causas medulares identifica y explica los factores clave que conllevan a la pérdida de biodiversidad, incluyendo aquellos factores que interactúan de forma compleja y no tan evidente. Dichas causas medulares pueden incluir amenazas indirectas, oportunidades y vínculos con actores clave que influyen en las amenazas y oportunidades.

Un modelo conceptual es una herramienta útil para analizar las relaciones entre los diversos objetos de conservación de la biodiversidad, las amenazas directas, las amenazas indirectas, las oportunidades y los actores. También puedes simplemente describir estas relaciones por escrito de manera sencilla, pero con certeza tu equipo se beneficiaría al usar la ilustración diagramada que se deriva del modelo conceptual.

El modelo conceptual ilustra las relaciones de causa y efecto que existen entre las amenazas, las oportunidades y los objetos de conservación de tu programa. El modelo comunica, visualmente, al equipo, a los donantes y otros actores, la situación y la lógica de las estrategias de tu programa.

Por lo general, los mapas elaborados en la evaluación espacial ayudan a un mejor entendimiento conceptual de las amenazas y condiciones propicias. Primero, los mapas detallados te permiten visualizar la distribución de amenazas en toda el área de tu programa. Segundo, un mapa detallado de amenazas te permite combinar varias amenazas (que podrán sopesarse de acuerdo a su gravedad o importancia) en un mapa de amenazas de varios niveles.

Aplicación a programas de gran escala

El principal desafío para la elaboración de un buen análisis de causas medulares para un programa de cualquier tamaño es mostrar suficiente detalle como para que este sea útil para la toma de decisiones, pero no con un nivel de detalle que complique excesivamente el análisis. Este desafío es particularmente evidente en programas de gran escala, puesto que estos abarcan mayores superficies, mayor cantidad de objetos de conservación de la biodiversidad y de amenazas.

Una solución a este desafío consiste, al menos inicialmente, en analizar las causas medulares de cada amenaza directa, en lugar de tratar de pensar en todas las amenazas a la vez. Tu equipo podrá, además, limitar el análisis sólo a las amenazas clasificadas como “altas” o “muy altas”.

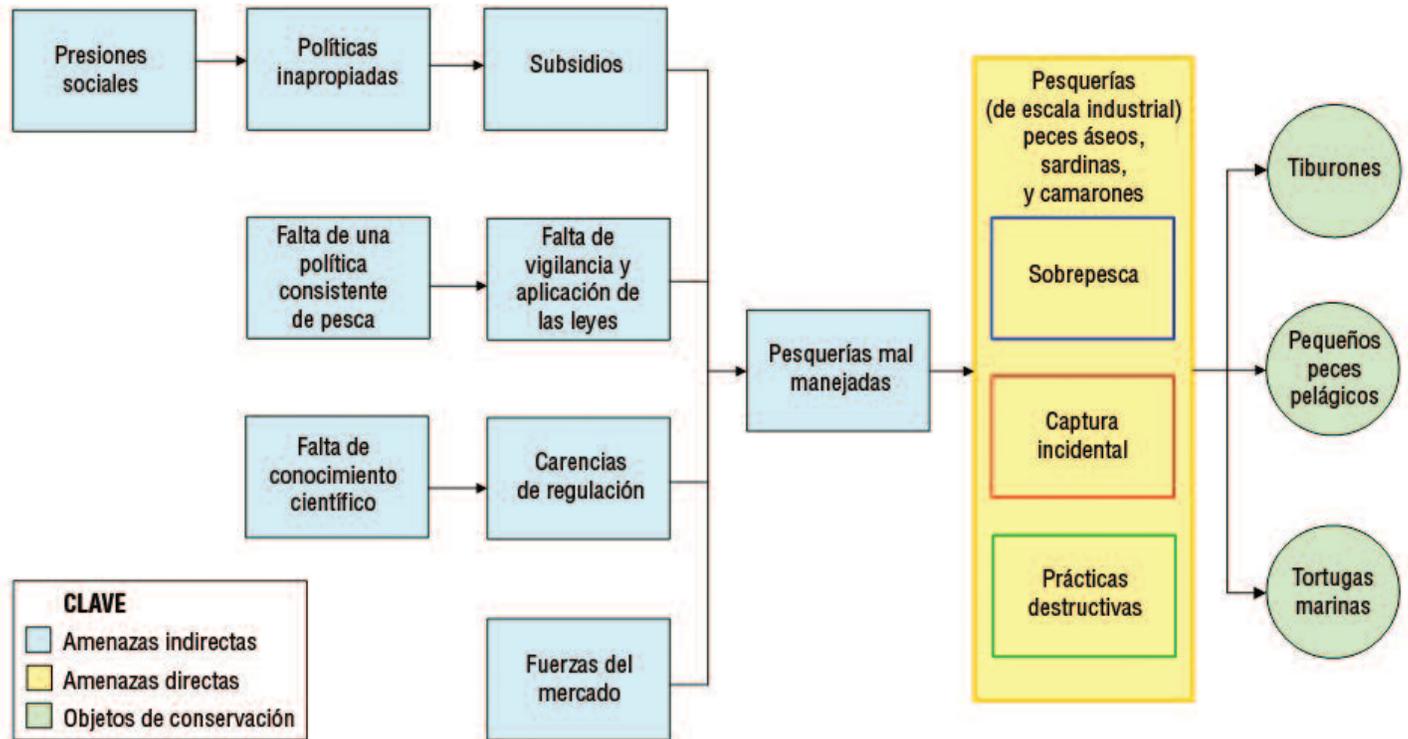


© WWF-Canon / Gustavo YBARRA

Ejemplo 4: Evaluación de amenazas indirectas para la Ecorregión del Golfo de California

El modelo conceptual del Golfo de California (GdC) ilustra relaciones entre amenazas indirectas y directas a los objetos de conservación de la biodiversidad en este ecosistema. En el siguiente extracto se ilustran varias amenazas, indirectas y directas, que afectan a tiburones, peces pelágicos pequeños y tortugas marinas en el GdC.

Modelo conceptual del Golfo de California



Ejemplo 5: Análisis de causas medulares para el Paisaje del Arco Terai

Un análisis de causas medulares es una alternativa al proceso de diagrama conceptual, que ha sido empleado con éxito por algunos programas de conservación para identificar amenazas directas e indirectas.

Por ejemplo, el equipo del Paisaje del Arco Terai (TAL) usó un proceso participativo con los actores, a fin de aislar las fuerzas más considerables que influyen en la degradación ambiental y la pérdida de biodiversidad de la región. Durante este proceso, el equipo identificó las siguientes amenazas directas e indirectas relacionadas con la degradación ambiental y pérdida de biodiversidad. Dichas amenazas se constituyeron posteriormente en la base para los planes estratégicos y operacionales para el TAL. Para mayor información, véase el 'link' del ejemplo de TAL en el Cuadro de Recursos del Paso 1.4.

Resumen de amenazas directas e indirectas para el TAL

| Amenazas directas | Amenazas indirectas |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Conversión del bosque • Pastoreo incontrolado en los bosques • Aprovechamiento forestal insostenible • Extracción insostenible de leña • Incendios forestales • Degradación de la cuenca de Churia • Cacería furtiva y conflictos entre humanos y fauna | <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento demográfico derivado de la migración y causas naturales • Baja productividad agrícola • Lucha por tierras • Falta de oportunidades de sustento fuera de las fincas • Acceso al recurso y manejo forestal inadecuados • Temas trans-fronterizos |

INTRODUCCIÓN
DEFINIR
DISEÑAR
IMPLEMENTAR
ANALIZAR Y ADAPTAR
COMPARTIR

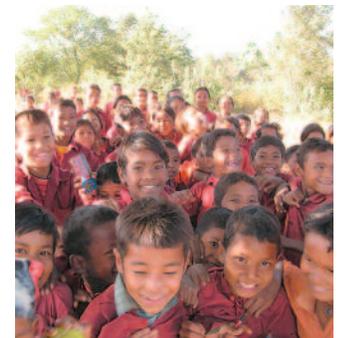
PASO 2 Diseñar

Una vez que tu equipo haya descrito el alcance, los objetos de conservación de la biodiversidad, las amenazas y el contexto de tu programa, el paso siguiente consiste en que diseñen estrategias específicas que se lleven adelante a fin de conservar la biodiversidad en el área del programa.

El Paso de Diseño cuenta con tres secciones, las cuales están estrechamente vinculadas:

- *Plan de Acción, en el cual estableces las estrategias, los objetivos, las metas y las actividades de tu programa*
- *Plan de Monitoreo, en el cual elaboras indicadores de desempeño para constatar el estado del objeto de conservación y el avance de tu programa*
- *Plan operacional, en el cual indicas la forma en que tu programa desarrollará los recursos económicos, humanos y de otro tipo que necesitas para la implementación a largo plazo*

Paso 2.1 Plan de acción: Estrategias, objetivos, metas y actividades



Sinopsis

En la medida en que avanzó por los Pasos 1.3 y 1.4, tu equipo comenzó a identificar estrategias potenciales mediante el uso del modelo conceptual y de los análisis de causas medulares (amenazas indirectas). En esta sección someterás a prueba y aclararás estas estrategias en forma de objetivos, metas y actividades específicos que usarás como base para lograr tus resultados de conservación.

Este proceso introduce un mayor grado de detalle a la planificación del programa y permitirá que tu equipo pase de la visión general del programa a la implementación y el monitoreo del mismo. Cada objetivo tendrá una o incluso varias metas. Cada meta tendrá varias actividades.

Los buenos planes de acción también incluyen un cronograma y productos específicos de las actividades - e identifican a los responsables de implementar las actividades. Este detalle brinda a tu equipo los medios para que asignes y administres los requerimientos financieros, planes de trabajo y monitoreo, de modo que el programa planificado se lleve efectivamente a la práctica.

Objetivos

Un objetivo es un enunciado formal que describe el estado futuro deseado de cada objeto de conservación de la biodiversidad (Paso 1.3) durante el periodo de vigencia de tu programa. Cada objeto de conservación de la biodiversidad deberá tener un objetivo numérico que se asocie con el mismo. Podría ser de utilidad cartografiar los objetivos numéricos que se apliquen a las características especiales, por ejemplo ha o km² de tipos clave de hábitat.

Los objetivos que se planteen deberán cumplir los siguientes criterios:

- Ser específicos
- Ser medibles
- Ser alcanzables
- Estar orientados hacia los resultados deseados
- Estar limitados en el tiempo

A fin de identificar los objetivos, tu equipo deberá determinar el estado deseado a largo plazo de cada objeto de conservación. Una vez que hayas resumido el estado en una oración corta, tu equipo deberá constatar que cada objetivo cumpla con los criterios anteriores.

Un segundo método, más formal, para plantear objetivos es el uso de un proceso creado por The Nature Conservancy denominado Análisis de Viabilidad. En dicho proceso, tu equipo podrá identificar características ecológicas clave (Paso 1.3) de cada objeto de conservación y determinar un indicador de estado o avance para cada característica.

Metas

Las metas son enunciados formales que indican cómo afectará el programa a una amenaza u oportunidad. Las metas están enfocadas en resultados y explícitamente vinculadas con amenazas u oportunidades que afectan a uno o más objetos de conservación.

Un solo objetivo podrá tener varias metas asociadas. Los ejemplos que se presentan al final de esta sección ilustran dichos vínculos. Al igual que con los objetivos, las metas deberán basarse en los criterios señalados en el anterior subtítulo.

Tu equipo deberá establecer metas para cada una de las amenazas directas identificadas en el Paso 1.4. También podrás establecer metas para amenazas indirectas clave u oportunidades que afecten a las amenazas.

A fin de cumplir a cabalidad los propósitos de tu planificación, es recomendable que limites las metas a aquellas amenazas que hayas clasificado como “muy altas” o “altas”. Tu equipo deberá tomar esta decisión con base en la capacidad para la implementación del programa (Paso 2.3) y sus posibilidades de éxito.

Actividades

Las actividades son acciones o tareas específicas que los miembros de tu equipo llevarán a cabo para lograr las metas. Cada actividad está vinculada explícitamente con una meta. Una buena actividad deberá ser enunciada clara y explícitamente, de modo que la persona a cargo de la misma sepa exactamente qué se espera.

Para determinar actividades, tu equipo deberá identificar sistemáticamente las acciones necesarias para reducir o eliminar cada amenaza directa. Esto supone observar todos los factores (causas medulares, amenazas indirectas y oportunidades) que influyen en las amenazas directas y decidir si intervienes en cualquier factor que ofrezca apalancamiento suficiente para mitigar una amenaza directa.

Cuadro de recursos

Paso 2.1: Plan de acción - Estrategias, objetivos, metas y actividades

Productos

- Objetivos para los objetos clave de conservación de la biodiversidad
- Metas para amenazas y oportunidades
- Actividades para todas las metas
- Cadenas de resultados u otra descripción de los supuestos
- Objetivos, metas y actividades recopilados en el plan de acción/marco lógico

Directrices y herramientas

- [Plan de acción \(D\)](#)
- [Cadenas de resultados \(D\)](#)
- [Análisis del marco lógico \(D\)](#)
- [Principios estratégicos de WWF-Holanda](#)
- [Objetivo general y estrategias de WWF-EE.UU.](#)

Ejemplos

- [Ecorregión del Arrecife Mesoamericano](#) (cadenas de resultados y plan de acción)
- [Paisaje del Arco Terai](#) (marco lógico)

➔ Para acceder a los hipervínculos, por favor entrar a

www.panda.org/standards

Recomendación:

La preparación de un plan de acción para programas de gran escala requiere cierto nivel de negociación con los socios. Es muy importante que tu programa cuente con la participación de tus socios para establecer objetivos, metas y actividades que sean aceptables y factibles para todos.

Las cadenas de resultados y los análisis de marco lógico (logframe) son dos herramientas que se usan comúnmente para identificar actividades. Ambas son útiles, pero las cadenas de resultados vinculan más explícitamente las acciones, las metas y los objetivos con las amenazas y los objetos de conservación.

1. Una cadena de resultados es una representación gráfica de la forma en que el equipo cree que las estrategias de conservación conllevarán al logro de la visión (Paso 1.2). La “cadena” representada en esta herramienta vincula objetivos con metas, objetivos con amenazas directas e indirectas, y acciones explícitas con cada meta. Esta herramienta se usa para constatar si cada actividad propuesta de una estrategia dada producirá los resultados previstos. Las cadenas de resultados también aclaran los indicadores de avance y estado de todos los objetivos y objetos de conservación.
2. Un marco lógico resume y registra los objetivos, las metas, las actividades, los productos previstos y los indicadores para el monitoreo.

Aplicación a programas de gran escala

Al avanzar por el Paso 2, tu equipo entrará en un mayor grado de detalle a nivel de metas y actividades. Para los programas de gran escala es importante que tu equipo reduzca la selección de los objetos de conservación (Paso 1.3) a un número máximo de entre 8 y 10, y use la priorización de amenazas (Paso 1.4) para enfocarse en las amenazas de mayor prioridad.

Tal como se resalta en el recuadro siguiente, algunos programas de gran escala requieren objetivos, metas y actividades en varias escalas - desde el alcance local hasta el nacional y mundial. Este enfoque integral requiere que las actividades de gestión, coordinación y monitoreo se reflejen en el plan de acción y en el plan operacional (Paso 2.3).

Principios y directrices de diseño organizativo de WWF

Para la elaboración de cualquier plan de acción, es importante que el equipo a cargo tome en cuenta cualquier principio organizativo o directriz a los que este plan deberá ceñirse. Por ejemplo, dentro de WWF existen ciertos principios que orientan nuestros esfuerzos de conservación en algunos programas, tales como: principios de WWF-Internacional para Iniciativas y ecorregiones de la Red; el principio integral local-a-mundial de WWF-EE.UU.; y los Principios Estratégicos de WWF-Holanda.

Los Principios Estratégicos de WWF-Holanda están siendo más utilizados en la Red y ofrecen un conjunto uniforme de prácticas para la planificación y gestión de programas de mayor escala. Los siete principios vinculados son:

1. Integración Vertical, para vincular iniciativas locales, regionales, nacionales y mundiales
2. Identificación de Mecanismos de Cambio para la Conservación
3. Participación de uno o más Socios Estratégicos para la Conservación
4. Creación de una amplia Coalición de Implementación formada por varios socios
5. Inicio del programa mediante Modelos de Proyecto separados
6. Amplia adopción (o Magnificación) del programa
7. Estrategia de Salida una vez que se haya logrado la sostenibilidad.

El principio organizativo de WWF-EE.UU. es prácticamente idéntico al concepto anterior de Integración Vertical. Se trata de un método altamente integral, que enfoca los principales motores de cambio (amenazas constituyentes, así como oportunidades) de diferentes sectores y supone la participación de una amplia gama de actores a nivel local, nacional, regional y mundial.

Ejemplo1: Objetivos, cadena de resultados y plan de acción para la Ecorregión del Golfo de California

Los siguientes son cuatro de los siete objetivos que el equipo del Golfo de California (GdC) identificó para los objetos de conservación de la biodiversidad del programa; una de quince estrategias; y la cadena de resultados relacionada con dicha estrategia.

Objetivos del programa para el Golfo de California

Arrecifes y fondos rocosos - a los 20 años de iniciarse el programa, los valores observados de biodiversidad y abundancia de peces y organismos benthicos representativos (lobina, langosta, pulpo, pepino de mar) de los arrecifes y fondos rocosos de los sitios prioritarios del GdC no son considerablemente distintos a los niveles de línea base.

Pequeños peces pelágicos - a los 20 años de iniciarse el programa, la biomasa (media) de pequeños peces pelágicos en el GdC se mantiene en un mínimo de 400.000 toneladas, permitiendo la renovación, la explotación comercial y el uso como alimento para otras especies.

Tortugas marinas - en 20 años habrá un aumento del 10 por ciento en la supervivencia de tortugas laúd y verdes en el GdC en comparación con los niveles de 2005.

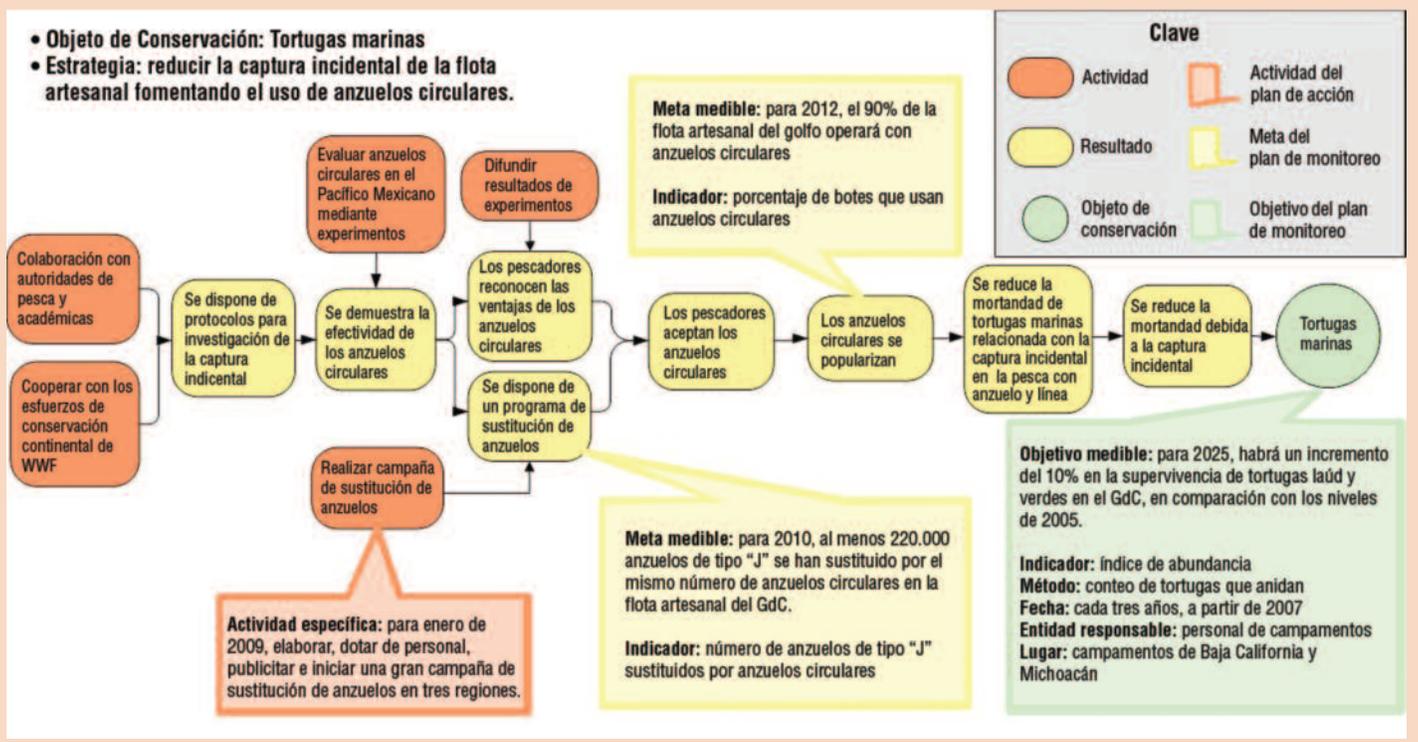
Tiburones - en 20 años la abundancia de las cuatro especies principales de tiburones pelágicos atrapados en el GdC *Alopias pelagicus*, *Carcharhinus falciformis*, *Sphyrna lewini* y *Sphyrna zygaena* aumentará en un 20 por ciento con respecto a los valores de 1998.

Estrategia 2.1 para el Golfo de California: reducción de la captura incidental de tortugas marinas.

La captura incidental por parte de la flota pesquera artesanal es uno de los principales factores que han causado la casi extinción de las tortugas marinas (principalmente laúd y verde) en el Océano Pacífico. Esta estrategia se basa en la efectividad demostrada de los anzuelos circulares, la comunicación de resultados entre pescadores, un programa de intercambio de anzuelos en forma de "J" por anzuelos circulares, y la introducción de su uso cotidiano.

Cadena de resultados del Golfo de California para la Estrategia 2.1

El equipo del programa usó cadenas de resultados como la que se muestra a continuación para identificar 15 estrategias que el programa aplicará. Dichas cadenas de resultados ayudaron a producir actividades detalladas y metas medibles, algunas de las cuales se resaltan a continuación.



Ejemplo 2: Análisis de marco lógico del Paisaje del Arco Terai

El equipo del Paisaje del Arco Terai (TAL) usó un marco lógico para resumir los objetivos, metas, actividades, indicadores, medios de verificación y supuestos del programa. En el siguiente cuadro se muestra parte de este marco, si bien la mayoría de detalles se añadieron sólo como ejemplo. Para acceder al marco lógico completo, vé el 'link' del ejemplo de TAL en el Cuadro de Recursos del Paso 2.1.

Marco lógico del Arco Terai

| Objetivo 2 | | Restauración y manejo efectivo de 764.000 ha de bosque del TAL hasta 2014. | |
|--|---|---|--|
| Meta 2.1 | | Apoyo a las plantaciones forestales comunitarias sostenibles creadas por hogares locales, mediante capacitación y asistencia técnica hasta 2012. | |
| Actividad | Indicador medible | Medio de verificación | Supuestos |
| Actividad 2.2.1 Se ofrece apoyo técnico y económico a Grupos Comunitarios de Usuarios del Bosque (GCUB) y Grupos Comunitarios de Manejo Forestal (GCMF) hasta 2010 para reducir la degradación del bosque. | Ind. 2.1.A: Número de hogares del TAL que participan activamente (en los últimos 6 meses) en el programa de capacitación para el manejo forestal comunitario. | Fuente de datos: base de datos del grupo de usuarios del bosque Método de recolección de datos: solicitud del gobierno Alcance geográfico: áreas de bosque de TAL, municipios, zonas de amortiguamiento y corredores Frecuencia: semestralmente Responsable: WWF-Nepal | Las poblaciones locales están dispuestas a participar en sesiones de educación y capacitación. |
| | Ind. 2.1.B: Número total de hectáreas de bosque manejado por GCUB y GCMF. | Fuente de datos: informe forestal de campo Método de recolección de datos: solicitud del gobierno Alcance geográfico: áreas de bosque de TAL Frecuencia: semestralmente Responsable: WWF-Nepal | Programa de reforma agraria aplicado. |

Paso 2.2 Plan de monitoreo



Sinopsis

Este paso brinda a tu equipo un conjunto de indicadores para el monitoreo de cada objetivo, meta y grupo de actividades del plan de acción. Asimismo, desarrollarás un proceso para recolectar y evaluar datos para cada uno de los indicadores.

Un buen indicador tendrá varios factores, que tu equipo tomará en cuenta al crear un plan de monitoreo. Los indicadores deben ser precisos, medibles, uniformes y no cambiar con el tiempo, además de ser sensibles y responder a los cambios en la condición que se está midiendo.

Cada indicador podrá requerir métodos diferentes de recolección y análisis. El método que elijas para un indicador dado deberá ser exacto y confiable, pero también factible y económico. Un dato clave es que los métodos caros no siempre son los mejores.

En general, te sugerimos recolectar la cantidad mínima de información que te permita conocer el estado de los objetos de conservación, amenazas y acciones, y que faculte a tu equipo para tomar decisiones prudentes de gestión. En la práctica, será necesario que priorices cuáles indicadores (biológicos, financieros, relacionados con amenazas o basados en actividades) medirás, sobre la base de sus costos y beneficios.

A medida que priorices y prepares el plan de monitoreo, te recomendamos que la mayor parte de la inversión se dirija a objetivos y metas de monitoreo. Esta información será la más completa para que conozcas el estado de los objetos de conservación y las amenazas.

En los planes de monitoreo se deberá listar cada indicador junto con información respecto a cómo, dónde (escala espacial y ubicación) y cuándo (cronograma y frecuencia) se recolectará. En el plan también se deberá describir quién recolectará, almacenará y analizará los datos.

Un plan de monitoreo completo deberá señalar también cómo se recolectarán los datos de línea base (contra los que se medirán todos los datos posteriores), resultados intermedios y finales, costos de monitoreo y fuentes de financiamiento para el monitoreo (si se conocen).

Los detalles de tu plan de acción prepararán a tu equipo para el plan de monitoreo. Si tus objetivos y metas cumplen todos los criterios y tú cuentas con cadenas explícitas de resultados o un marco lógico, los indicadores deberán derivarse, directamente, de este trabajo.

Aplicación a programas de gran escala

Para programas de gran escala que pueden durar entre 20 y 50 años, será importante constatar el avance hacia los objetivos y las metas de largo plazo en intervalos regulares. Los miembros de tu equipo, el gobierno y los donantes deberán conocer el estado del proyecto y sus resultados en el tiempo.

El cambio a largo plazo, sobre todo en programas grandes y complejos, ocurre lentamente, por lo que tu equipo, los donantes, socios y otros actores deberán ser realistas acerca de los plazos en los que esperan que se susciten cambios. Deberás manejar cuidadosamente las expectativas - sobre todo con respecto a los donantes, que, por lo general, desean contar con resultados evidentes a corto plazo.

Probablemente los objetivos de corto plazo que aborden amenazas y oportunidades indirectas generen resultados bastante rápidos. También podrás evidenciar resultados referentes a los objetos de conservación de la biodiversidad (mediante los objetivos) y amenazas (mediante las metas) - pero será necesario que confirmes si los cambios se deben efectivamente al programa, y no a eventos o fuerzas desvinculados de tu programa.

Dada la cantidad de socios y actividades de los programas de gran escala, es especialmente importante contabilizar el trabajo y los resultados. El plan de

Cuadro de recursos

Paso 2.2: Plan de monitoreo

Productos

- Indicadores para constatar el avance de cada objetivo, meta y actividad
- Descripciones breves de los métodos para la recolección de datos para cada indicador
- Cuándo y dónde se recolectará cada tipo de datos y quién se encargará de recolectarlos
- Descripción de la forma en que los datos se almacenarán y analizarán

Directrices y herramientas

- [Plan de monitoreo \(D\)](#)

Ejemplos

- [Ecorregión del Arrecife Mesoamericano](#) (actividad basada en monitoreo biológico y de objetivos/metás)
- [Paisaje del Arco Terai](#) (monitoreo de actividad asociada)

➔ Para acceder a los hipervínculos, por favor entrar a: www.panda.org/standards

Recomendaciones:

Tu equipo deberá elaborar un plan de monitoreo mientras tú formulas el plan de acción (Paso 2.1) y el plan operacional (Paso 2.3). Las acciones y los indicadores que se deriven serán la base para el presupuesto o modelo financiero elaborado en el Paso 2.3.

Estima cuidadosamente los costos totales de la recolección de datos de línea base, que a menudo son mucho más altos que los costos de los muestreos periódicos que se requerirán posteriormente. Incluye la línea de base y todos tus costos de monitoreo en tu modelo financiero.

monitoreo, tan pronto haya sido ratificado formalmente por los miembros de tu equipo, deberá ser ejecutado y revisado periódicamente por un subgrupo de miembros del equipo, dentro de una estructura formal de gobernanza de socios (Paso 3.4).

Ejemplo 1: Plan de monitoreo para la Ecorregión del Golfo de California

El siguiente extracto del plan de monitoreo del Golfo de California (GdC) ejemplifica los detalles de monitoreo tanto de objetivos (enfocados en los objetos de conservación) como de metas (enfocadas en las amenazas) para la estrategia de anzuelos circulares señalada en el Paso 2.1, Ejemplo 1.

Plan de monitoreo del Golfo de California

| Objeto de conservación | Tortugas marinas (laúd y verde) | | | |
|-------------------------------|---|----------------------------------|-------------------------|--|
| Estrategia | Reducir la captura incidental de tortugas marinas. | | | |
| Objetivo | En 20 años, habrá un aumento del 10% en la supervivencia de tortugas laúd y tortugas verdes dentro del GdC, en comparación con los niveles de 2005. | | | |
| Indicador | Método | Fecha | Entidad responsable | Lugar |
| Índice de abundancia | Conteo de tortugas con nidos | Cada tres años, a partir de 2007 | Personal de campamentos | Campamentos de Baja California Sur y Michoacán |

| Meta 1 | Para el año 2009, se contará con un método comprobado para reducir considerablemente la captura incidental de tortugas marinas por parte de las flotas artesanales de 12 lugares del Pacífico Mexicano. | | | |
|---|---|-----------|---------------------|------------|
| Indicador | Método | Fecha | Entidad responsable | Lugar |
| Tasas de captura incidental de tortugas marinas | Ensayos de evaluación a bordo de flota artesanal | 2005-2008 | WWF GCP | 12 lugares |

| Meta 2 | Para el año 2010, se habrán intercambiado al menos 220.000 anzuelos circulares por el mismo número de anzuelos de tipo “J” en las flotas pesqueras artesanales del GdC. | | | |
|---|---|------------------|---------------------|-------|
| Indicador | Método | Fecha | Entidad responsable | Lugar |
| Número de anzuelos “J” intercambiados por anzuelos circulares | Programa regional de intercambio de anzuelos | A partir de 2010 | WWF GCP | GdC |

| Meta 3 | Para el año 2012, 90% de la flota pesquera artesanal del GdC operará con anzuelos circulares. | | | |
|--|---|------------------|---------------------|--------------------------------------|
| Indicador | Método | Fecha | Entidad responsable | Lugar |
| Porcentaje de botes que usan anzuelos circulares | Inspección de la flota | A partir de 2010 | WWF GCP | San Felipe, Puerto Peñasco, Mazatlán |

Paso 2.3 Plan operacional



Los planes operacionales resumen los recursos financieros, humanos y de otra índole necesarios para implementar actividades y monitorear un programa. En estos planes se indica de dónde provendrán dichos recursos y los principales riesgos en relación a la implementación del programa.

Un buen plan operacional incluirá típicamente los siguientes cuatro componentes:

- Evaluación de capacidad de recursos humanos y de otro tipo
- Modelo financiero integral que refleje costos e ingresos
- Evaluación de riesgos y plan de mitigación
- Duración del proyecto y estrategia de salida

El tamaño de tu programa determinará cómo tu equipo deberá abordar muchos de estos pasos. Los proyectos más pequeños y de corto plazo que cuentan con buenos planes de acción y monitoreo pueden evaluar rápidamente las capacidades requeridas o riesgos, y formular con la misma rapidez planes de trabajo, presupuestos y propuestas de uno a tres años, conforme al Paso 3.

Los programas de mayor escala y complejidad deberán efectuar un examen riguroso de la capacidad y de los recursos necesarios para la implementación. A medida que tu equipo avance hacia un trabajo de conservación más amplio y de más largo plazo, será sumamente importante cuantificar todas las necesidades en un modelo financiero integral que prevea costos a largo plazo y necesidades para el financiamiento sostenible.

Requerimientos de capacidad humana y de otro tipo

El término “capacidad” se refiere a todos los elementos necesarios para que tu programa aumente de escala y genere resultados. En este paso se examina la capacidad humana, financiera, de formación de redes y otras capacidades que constituyen factores importantes para el éxito.

La sencilla herramienta de evaluación que se usa en este paso ayudará a tu equipo a evaluar las capacidades requeridas del programa antes de su implementación. Dicha herramienta ayudará a determinar en qué medida las capacidades mencionadas ya existen y sólo deben aprovecharse, y en qué medida será necesario financiar estas capacidades o hallarlas en otra parte.

La herramienta de evaluación de capacidades se basa en un método popular que se usa en el sector privado denominado Marco 7-S (creado por McKinsey). El Marco

| |
|---|
| Cuadro de recursos |
| Paso 2.3: Plan operacional |
| Productos |
| <ul style="list-style-type: none"> • Estimaciones de las capacidades requeridas y vacíos para implementar el proyecto |
| Directrices y herramientas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Plan operacional (D) • Formato de evaluación de capacidad del programa (H) |
| Ejemplos |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ecorregión del Mar de Bering (evaluación de capacidad) |

➔ Para acceder a los hipervínculos, por favor entrar a: www.panda.org/standards

Recomendación:

Durante el proceso de elaboración de tus planes de acción y monitoreo (Pasos 2.1 y 2.2), sería recomendable dedicar algo de tiempo a iniciar el proceso de evaluación de capacidades, mientras las metas, actividades y necesidades de monitoreo están frescas en la memoria de tu equipo.

7-S está enfocado en siete áreas de capacidad: objetivos y valores compartidos, estrategias, estilo, conocimientos, personal, sistemas y estructuras.

Puesto que las características de WWF y de los programas de conservación difieren respecto a las empresas típicas del sector privado, se ha modificado el Marco 7-S, creando las siguientes categorías:

- Habilidades (a nivel de organización y de individuos)
- Sistemas (procesos, políticas y procedimientos tales como Recursos Humanos, , Informática, Finanzas y Administración y Operaciones)
- Estructura y estilo de gestión
- Socios del programa
- Red (WWF) y gobernanza de programas
- Recursos (financiamiento en efectivo y en especie)
- Poder e influencia

Aplicación a programas de gran escala

Puesto que los programas de gran escala dependen de varios socios, tu equipo debería realizar una evaluación de las capacidades mediante un proceso de tres pasos:

1. Identificar y revisar las capacidades necesarias para llevar adelante tu programa y detectar dónde pueden existir carencias.
2. Revisar qué capacidades podrá aportar cada organización asociada al programa general.
3. Consolidar esta información a fin de revisar qué capacidades existen en todos los socios, qué vacíos de capacidad persisten, y cómo se llenarán dichos vacíos.

Los costos de crear y mantener la capacidad global del programa deberán incorporarse en el modelo financiero (Paso 2.3 Necesidades Financieras), los presupuestos (Paso 3.1) y en el plan y las propuestas de financiamiento sostenible (Paso 3.2), de modo que se puedan garantizar los recursos necesarios para encarar las carencias de capacidad.

Ejemplo 1: Evaluación de capacidades para la Ecorregión del Mar de Bering

Mediante la herramienta de evaluación de capacidades de WWF, el personal del equipo marino de WWF realizó una evaluación que abarcó iniciativas de reducción de la captura incidental y de certificación de pesquerías. En el siguiente cuadro se resumen dos de los siete tipos de capacidades de programas que el equipo evaluó. Vé la evaluación de capacidad completa en el 'link' del ejemplo del Mar de Bering que aparece en el Cuadro de Recursos del Paso 2.3.

| Tipo de capacidad | Criterios clave | Capacidad utilizada actualmente | Capacidad existente no utilizada | Carencias de capacidad | Prioridad (A/M/B) | Solución recomendada |
|--|---|---|--|--|-------------------|---|
| 1. Habilidades (tanto del personal como institucionales) | <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades técnicas (ciencias, políticas, etc.) • Habilidades de proceso (planificación, captación de fondos, etc.) | Ciencia y manejo de pesquerías sólidos en EE.UU. y Rusia | Se dispone de expertos en mitigación de captura incidental en la Red de WWF | Capacidad para influenciar a los mercados de la UE respecto a productos de Bering Occidental | Alta | <p>El Coordinador de la Ecorregión del Mar de Bering deberá recurrir a la Red WWF para conseguir ayuda para mitigación de captura incidental</p> <p>La Red o la oficina de WWF Europa deberán participar para ayudar a influenciar a empresas, mayoristas y mercados de la UE</p> |
| 2. Sistemas | <ul style="list-style-type: none"> • TI, RR.HH., F&A, etc. • Procedimientos | La contratación y supervisión de donaciones constituyen una fortaleza | Sistemas mundiales de comunicación para resaltar iniciativas de captura incidental | Descentralización de sistemas a oficinas de países, especialmente F&A | Media | <p>El personal de comunicación debe participar en el trabajo en el Mar de Bering</p> <p>Dptos. de WWF-EE.UU. y Finanzas y Administración de la Red establecerán mayor capacidad y autoridad de Finanzas y Administración en oficinas de país</p> |

Requerimientos de recursos financieros

Un plan financiero (o modelo financiero) integral agregará los costos relacionados con la implementación del plan de acción y el plan de monitoreo durante el periodo de vigencia del programa. También incluirá otros costos del programa, tales como investigación, gestión, fortalecimiento de capacidades, mitigación de riesgos y conclusión (salida) del programa.

El modelo financiero también incorporará posibles fuentes de ingresos – tanto financieras como en especies – durante el periodo de vigencia del programa. A partir de esto, podrás modelar tanto el financiamiento disponible, como los vacíos de financiamiento para cualquier dimensión de tu programa.

Los costos totales, ingresos estimados y el análisis de vacíos que se deriven del modelo darán a tu equipo una base sólida para viabilizar un financiamiento sostenible y otras propuestas de captación de fondos (Paso 3.3).

El modelo financiero también puede brindar los siguientes beneficios a tu equipo:

- Presentar el contexto general, los objetivos, las metas y las acciones del programa en términos económicos claros para conseguir financiadores y socios
- Suministrar costos del programa, vacíos de financiamiento y objetivos de ingresos como base para el plan de financiamiento sostenible
- Brindar la información necesaria para proyecciones de costos, presupuestos del programa y decisiones sobre asignación de recursos a más largo plazo
- Presentar escenarios con base en cambios de costos, ingresos y otros supuestos clave. Esto, a su vez, preparará a tu equipo para ajustar el programa de acuerdo a los recursos que se obtengan.

Aplicación a programas de gran escala

En el caso de programas de gran escala que tengan presupuestos grandes y complejos, mayores necesidades de captación de fondos, y múltiples socios y fuentes de financiamiento, un modelo financiero integral constituirá el centro del plan operacional.

El proceso de asignación de costos a objetivos y actividades específicos, mientras elaboras el modelo, te ayudará a someter a prueba y validar el plan de acción y las actividades. El proceso de creación del modelo también te puede ayudar a evaluar escenarios de posibles eventos.

Los datos del modelo brindan la base para elaborar indicadores de actividades y desempeño económico para constatar el avance. Por ejemplo, puedes comparar los costos estimados para efectuar actividades dentro del modelo, con los costos reales de implementación. También podrás constatar el avance de las actividades mediante una comparación de las unidades planificadas versus las cumplidas a lo largo del tiempo.

Cabe notar que puedes empezar a elaborar tu modelo financiero una vez que las actividades se hayan recopilado en tu plan de acción (Paso 2.1). Podría ser más fácil elaborar el modelo junto con tu plan de monitoreo (Paso 2.2), a la vez que consideras las necesidades de generación de capacidades del programa (Paso 2.3 Capacidades Requeridas). También podrás incorporar al modelo el costo de las actividades de mitigación de riesgo y la estrategia de salida de los Pasos 2.3 Evaluación de Riesgos y 2.3 Estrategia de Salida.

Cuadro de recursos

Paso 2.3: Plan operacional

Productos

- Estimaciones y análisis de los recursos financieros necesarios para implementar tu proyecto

Directrices y herramientas

- [Plan operacional](#) (D)
- [Formato del modelo financiero para una sola área protegida](#) (H)

Ejemplos

- [Ecorregión del Arrecife Mesoamericano](#)
- [Paisaje del Arco Terai](#)
- [Programa de Áreas Protegidas de la Región Amazónica](#)

➔ Para acceder a los hipervínculos, por favor entrar a: www.panda.org/standards

Recomendaciones:

Un modelo financiero no constituye un presupuesto. En los modelos se usan estimados extrapolados de costos e ingresos para pronosticar las condiciones y requerimientos financieros a largo plazo que, por lo general, no concuerdan con los presupuestos operacionales anuales o los rubros contables. Ve el Paso 3.1 para orientarte acerca de presupuestos para programas de corto plazo y los 'links' a los formatos de presupuesto de WWF.

Sé realista al pronosticar los futuros flujos de ingresos en tu modelo. Evita las estimaciones optimistas o inciertas de donaciones u otros flujos de ingresos, sobre todo los derivados de tarifas de pago de usuarios, ecoturismo u otras actividades económicas de apoyo a la conservación que no se han probado aún en muchos lugares del mundo.

Ejemplo 2: Planes operacionales y financieros para el Paisaje del Arco Terai

Para implementar el Plan de Acción Estratégico del Paisaje del Arco Terai (TAL), el gobierno de Nepal adoptó formalmente un plan operacional en el que:

- Se crean los medios de implementación del Plan Estratégico del TAL;
- Se crea una estructura de gestión de programa para más de 10 socios activos que operan en el paisaje;
- Se presentan costos de todas las estrategias y actividades durante 10 años;
- Se brinda un análisis detallado de costos, ingresos, aportes de socios y análisis de vacíos como fundamento para la gestión y las decisiones;
- Se incluye una función de monitoreo para hacer seguimiento a indicadores financieros y de actividades;
- Se apoyan esfuerzos para atraer nuevos donantes y socios para el programa.

La pieza fundamental del plan operacional del TAL es un modelo financiero que calcula costos sobre la base de los costos unitarios de cada actividad y los suma por distrito del país, por grupos de actividades y por estrategias, tal y como se muestra a continuación. Vé el modelo financiero completo en el ‘link’ del ejemplo del TAL que aparece en el Cuadro de Recursos del Paso 2.3 Necesidades Financieras.

Gastos totales de las actividades en el Arco de Terai a lo largo de 10 años – categorizados por distrito (‘000 rupias nepalesas)

| Nº Id | ESTRATEGIA/Grupo de actividades/Actividad | Unidad | Costo unitario | Nº de unidades | Costo total |
|------------|---|----------|----------------|----------------|----------------|
| 2 | MANEJO FORESTAL SOSTENIBLE | | | | 378,360 |
| 2.1 | Restaurar el bosque degradado | | | | 297,633 |
| 2.1.1 | Plantaciones por entidades gubernamentales | Hectárea | 17 | 5,539 | 94,159 |
| 2.1.2 | Plantaciones por comunidades | Hectárea | 17 | 6,391 | 108,645 |
| 2.1.3 | Regeneración natural | Hectárea | 3 | 29,824 | 89,473 |
| 2.1.4 | Plantaciones privadas | Hectárea | 4 | 593 | 2,373 |
| 2.1.5 | Restauración en propiedades arrendadas con bosque | Hectárea | 3 | 852 | 2,982 |

Sobre la base de una comparación entre costos e ingresos totales, en el modelo financiero del TAL se han previsto las siguientes necesidades y vacíos de financiamiento por estrategia para un periodo de 10 años. Esta información ayuda a que los encargados de gestión soliciten fondos de nuevos donantes y asignen fondos a áreas de mayor necesidad. Vé la sinopsis completa del modelo y el plan operacional en el ‘link’ del ejemplo del TAL que aparece en el Cuadro de Recursos del Paso 2.3 Necesidades Financieras.

Resumen de los vacíos financieros en el Arco Terai a lo largo de 10 años

| Estrategia | Millones de dólares americanos | | |
|--|--------------------------------|---------------|----------------|
| | Necesarios | Comprometidos | Diferencia |
| Gobernanza | 2.6 | 6.1 | (3.5) |
| Conservación de suelos y manejo de la cuenca de Churia | 25.7 | 2.1 | 23.6 |
| Conservación de especies y biodiversidad | 36.3 | 9.2 | 27.1 |
| Medios de vida sostenibles | 40.1 | 10.6 | 29.5 |
| Manejo forestal sostenible | 43.2 | 8.4 | 34.8 |
| Subtotal (programático) | \$147.9 | \$36.4 | \$111.5 |
| Monitoreo | 7.4 | 0.3 | 7.1 |
| Gestión del proyecto | 29.6 | 3.8 | 25.8 |
| Total | \$184.9 | \$40.5 | \$144.4 |

Ejemplo 3: Plan financiero para la Ecorregión del Arrecife Mesoamericano

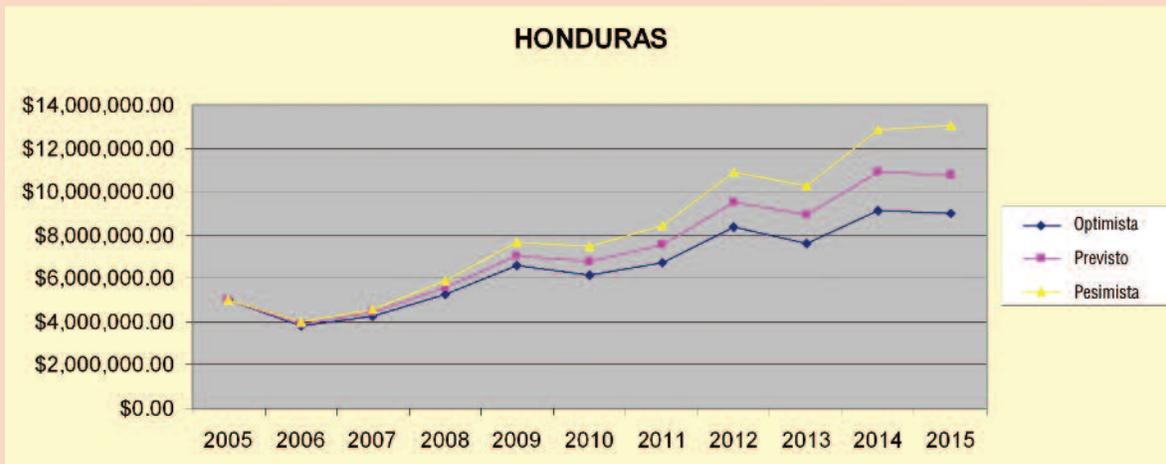
La red de Áreas Protegidas (AP) del Arrecife Mesoamericano (MAR) elaboró un plan financiero que incluía:

- Una evaluación de las capacidades requeridas para la creación y el crecimiento de 63 AP marinas y costeras; y
- Formulación de un modelo financiero integral, de 10 años, para las AP.

El siguiente paso de este proceso, que se encuentra en curso, supone la elaboración de un plan de financiamiento sostenible y una campaña para las AP sobre la base del análisis de vacíos del modelo financiero.

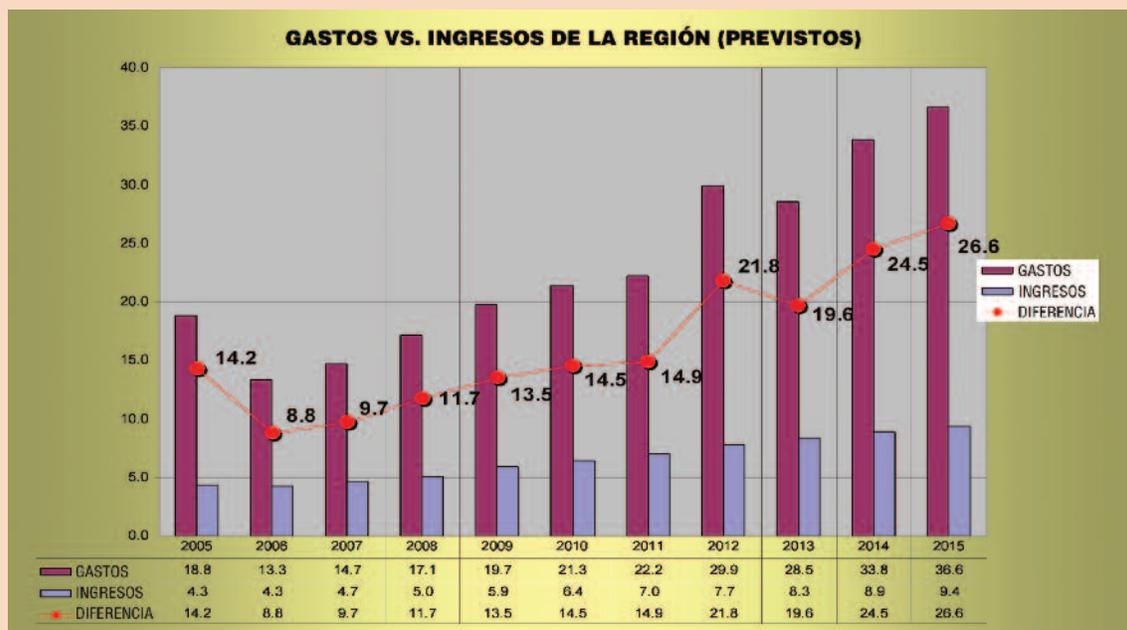
Sensibilidad de vacíos por país y por año

El modelo financiero de MAR presenta costos e ingresos para las AP de cada país y un análisis de vacíos de cada AP y de cada país. Incluye una gran capacidad de análisis de sensibilidad y vacíos (contingencia física, contingencia de precios, inflación, escenarios optimistas/previstos/pesimistas).



Gastos, ingresos y vacíos totales anuales de MAR por año

El modelo representa a cuatro países (Belice, Guatemala, Honduras y México), y proyecta los costos de crear, consolidar y lograr el manejo completo de las 63 AP en 10 años.



INTRODUCCIÓN

DEFINIR

DISEÑAR

IMPLEMENTAR

ANALIZAR Y ADAPTAR

COMPARTIR

| |
|---|
| Cuadro de recursos |
| Paso 2.3: Plan operacional |
| Productos |
| <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de riesgos potenciales y estrategias específicas de mitigación |
| Directrices y herramientas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Plan operacional (D) • Categorización de riesgos y formato de mitigación (H) |
| Ejemplos |
| <ul style="list-style-type: none"> • Paisaje TRIDOM del Congo • Sud África |

➔ Para acceder a los hipervínculos, por favor entrar a: www.panda.org/standards

Estrategia de evaluación y mitigación de riesgos

Las evaluaciones de riesgos se usan para determinar los varios riesgos asociados con el programa y ayudar al equipo a elaborar estrategias de mitigación. Estas deberán integrarse a la implementación tan pronto como sea posible, lo cual permitirá anticiparse a muchos riesgos y minimizarlos antes de que tengan un gran impacto en el programa.

Tu equipo puede identificar los riesgos específicos relacionados con el programa en una reunión informal, relativamente breve. La lista de preguntas del Formato de Priorización y Mitigación de Riesgos constituye un punto de partida para las discusiones del equipo. En este proceso, tu equipo deberá documentar todos los riesgos importantes, incluidos aquellos que no hayan sido abarcados por la lista de preguntas.

El próximo paso consiste en calificar individualmente cada riesgo identificado durante el proceso de evaluación. Tu equipo deberá calificar cada riesgo de acuerdo a su posibilidad (posibilidad de que ocurra durante el periodo de vigencia del programa) y gravedad (la medida en que afectaría a la capacidad del programa para lograr sus objetivos y metas).

Una vez que la evaluación y priorización estén listas, tu equipo deberá determinar una estrategia de mitigación para cada riesgo que se considere serio. Aparte de las estrategias individuales de mitigación, el equipo deberá identificar a las partes responsables de hacer seguimiento a cada riesgo y de ejecutar cada estrategia de mitigación.

Aplicación a programas de gran escala

Si bien los riesgos son comunes en los programas de conservación de cualquier escala, el número e impacto relativo de ciertos riesgos pueden incrementarse con el tamaño y la complejidad de estos. Los programas de mayor escala a menudo abarcan varios países, lo cual genera un conjunto especial de problemas potenciales relacionados con el apoyo y la estabilidad política y económica.

Por esta razón, tu equipo deberá evaluar y prever los riesgos políticos, económicos y de otro tipo que podrían tener impacto en el logro de la visión de tu programa. Esto podría incluir la creación de alianzas fuertes y sólidas con los socios de cada país que participe del programa.

El proceso de evaluación y la elaboración de estrategias de mitigación deberán realizarse tan pronto como sea posible en la fase de diseño del programa (Paso 2). Las estrategias de evaluación, priorización y mitigación deberán ser revisadas y actualizadas de forma regular por el director del programa, el comité de gestión y el grupo de trabajo.

Recomendación:

En los programas de gran escala, no es suficiente reconocer formalmente los riesgos. Los encargados de gestión deben establecer prioridades y buscar activamente estrategias de mitigación para los riesgos más amenazadores. La experiencia muestra que los costos de no buscar estrategias de mitigación pueden ser considerables y podrían desgastar a los programas.

Ejemplo 4: Evaluación, categorización y mitigación de riesgos para el Paisaje TRIDOM del Congo

Los enormes riesgos económicos, políticos y concernientes a los socios que encara el programa del Paisaje TRIDOM del Congo son típicos de los riesgos que afrontan los programas de conservación de gran escala. El equipo de TRIDOM usó una matriz para evaluar, priorizar y elaborar estrategias de mitigación para 11 riesgos clave, tres de los cuales aparecen en el cuadro siguiente. Ve la estrategia completa de priorización y mitigación en el ‘link’ del ejemplo de TRIDOM que aparece en el Cuadro de Recursos del Paso 2.3 Evaluación de Riesgos.

| Riesgo | Priorización del riesgo | Estrategia de mitigación de riesgos |
|--|-------------------------|---|
| Las empresas madereras no están dispuestas a aportar considerablemente a los costos de vigilancia de caza en sus concesiones | Alta | <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar con federaciones de la industria maderera para la adopción de estándares claros de manejo de caza y formas de obtener su apoyo. • Multar a las empresas madereras por la cacería furtiva que aproveche sus caminos madereros o vehículos. • Dividir los costos operacionales de las unidades móviles anti-cacería furtiva entre varias empresas madereras. |
| Insuficiencia de apoyo a la aplicación de la ley (en particular contra la cacería furtiva intensiva) | Media | <ul style="list-style-type: none"> • Adoptar e implementar una estrategia de aplicación de la ley que no dañe los intereses legítimos de la mayoría de los cazadores y usuarios del recurso. • Involucrar a autoridades administrativas, militares, políticas y judiciales. |
| Deterioro de las condiciones políticas y económicas | Baja | <ul style="list-style-type: none"> • Continuar actividades básicas de conservación, incluso en épocas de conflicto. La experiencia obtenida en la Cuenca del Congo (República Democrática del Congo, Congo Brazzaville) ha demostrado que esto es factible y que puede generar buenos resultados. |

Sostenibilidad, duración del proyecto y estrategia de salida

Un componente importante del plan operacional es la sostenibilidad de tu programa. El término sostenibilidad se refiere a la capacidad de un programa para generar beneficios continuos después de que se haya concluido la parte principal del apoyo externo.

Para lograr la sostenibilidad, los programas de conservación iniciados por organismos internacionales necesitan una buena estrategia de salida. Dichas estrategias abarcan actividades en las que se describe cómo se eliminará, gradualmente y a largo plazo, la presencia en un programa o una actividad, de manera responsable.

Una estrategia de salida deberá especificar:

- La duración estimada del programa y el cronograma de las fases principales de este (Pasos 1.2 y 2.1)
- Las estrategias y actividades que deberán continuarse y aquellas que no (Pasos 2.1 y 4.4)
- Las fuentes de financiamiento sostenible necesarias para las actividades del programa (Pasos 2.3 y 3.2)
- Las organizaciones y personas que brindarán conocimientos, equipo e infraestructura para gestionar e implementar actividades (Pasos 2.3 y 3.3)
- Los socios estratégicos o comunidades que garantizarán el compromiso a largo plazo con las actividades y los resultados del programa (Paso 3.4).

Una vez que hayas señalado qué organizaciones continuarán con la gestión e implementación de las actividades de tu programa en el futuro, es importante que establezcas con todos los socios las expectativas acerca de lo que ocurrirá durante cada fase del programa.

| |
|--|
| Cuadro de recursos |
| Paso 2.3: Plan operacional |
| Productos |
| <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de salida, si fuese pertinente |
| Directrices y herramientas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Plan operacional (D) |
| Ejemplos |
| <ul style="list-style-type: none"> • Véase Plan operacional • Orientación para ejemplos cortos |

➔ Para acceder a los hipervínculos, por favor entrar a: www.panda.org/standards

Aplicación a programas de gran escala

En vista del compromiso de largo plazo que se requiere, muchos programas de gran escala trabajan en sus sitios de conservación por períodos indefinidos de tiempo. A menudo, en dichos casos, los equipos tienen previsto cambiar su rol de implementador al de facilitador, asumiendo los gobiernos o las organizaciones comunitarias la responsabilidad principal de implementar las actividades.

Es de particular importancia que los programas de gran escala aclaren con los socios, los actores y los miembros del personal, las expectativas a largo plazo al iniciarse el proceso de planificación. Tu equipo deberá determinar el momento preciso para cambiar de rol o salir con base en criterios claros del programa, en lugar de fijarse rígidamente una fecha.

Ejemplo 5: Estrategia de salida del Paisaje del Arco Terai

El programa del Paisaje del Arco Terai (TAL) se basa en una visión a 50 años, y muchas ONG internacionales asociadas a éste están trabajando en la región de manera indefinida. A fin de garantizar la adopción y el apoyo gubernamental a largo plazo, una coalición de dichos socios transfirió exitosamente la responsabilidad de este programa al gobierno de Nepal, quien avaló oficialmente el Plan Estratégico y el Plan Operacional del TAL en 2005 y 2006.

Manejo forestal comunitario en el Arco Terai

Un elemento importante de la estrategia de transferencia consiste en potenciar a las comunidades locales para el manejo de los recursos forestales como parte de sus actividades cotidianas. Para fines del periodo de 10 años, los socios prevén que la mayoría de los programas de conservación y desarrollo serán gestionados por las comunidades locales.



Recomendación:

Ten en cuenta que el arranque y funcionamiento de los programas de gran escala constituyen un gran desafío y que continuar con las actividades también es difícil. Es importante discutir las implicaciones de una salida, incluidas las expectativas para cada actividad principal, así como reservar el tiempo necesario para reducir la escala de las actividades según sea adecuado.

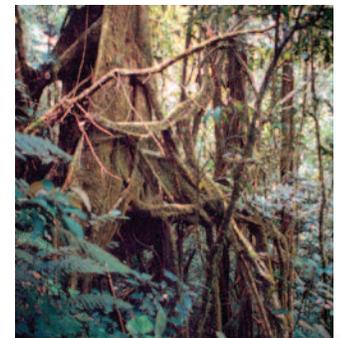
PASO 3 Implementar

En los pasos anteriores del ciclo de programa, tu equipo elaboró planes de acción, monitoreo y planes operativos. En el Paso de Implementación, deberás aplicar dichos planes a la acción. Este paso supone:

- Elaborar y ejecutar planes de trabajo y presupuestos específicos
- Garantizar suficiente captación de fondos y financiamiento sostenible a largo plazo para el programa
- Crear la capacidad necesaria para generar resultados
- Instituir una gestión sólida, por parte de los socios, para la implementación de actividades.

Al igual que en los pasos anteriores, todos estos elementos están marcadamente vinculados entre sí, por lo que la mayoría de los equipos de programas los tratan mediante un proceso reiterativo. Deberías cambiar el orden según lo considere necesario tu equipo y repasar, en cualquier momento, los primeros elementos.

Paso 3.1 Planes de trabajo y presupuestos



Sinopsis

En este paso, tu equipo comenzará a tornar en hechos lo planificado, mediante planes de trabajo de corto plazo, presupuestos, captación de fondos, coordinación y gestión de socios.

Los planes de trabajo y los presupuestos constituyen el elemento fundamental para la implementación de programas. Los planes de trabajo se derivan de los planes operacionales y de monitoreo y en ellos se indica lo siguiente:

- Tareas específicas necesarias para cumplir cada actividad prevista
- Las personas responsables de ejecutar cada tarea
- Cronograma y plazos para ejecutar cada tarea
- La secuencia de tareas vinculadas que siguen a la ejecución de cada tarea
- Personal, socios y otros recursos necesarios para ejecutar cada tarea.

Existen varias herramientas útiles para elaborar y actualizar los planes de trabajo. Estas incluyen software para gestión de proyectos o planillas para registrar y constatar información en un cuadro, cuadros Gantt o calendarios de programa.

Los planes de trabajo son muy detallados y deberán reflejar la mayoría, sino todas, las actividades del plan de acción. Por lo general, los equipos formulan planes anuales de trabajo, pero el plazo que estos abarcan puede variar de unos cuantos meses a dos o tres años. La definición del periodo de duración del plan se determinará en función a la utilidad del mismo para la gestión a corto plazo del programa.

La información financiera recopilada en el Paso 2.3 Requerimientos Financieros brinda una base sólida para elaborar un presupuesto detallado para el programa. Los presupuestos típicamente abarcan un año, pero pueden elaborarse de modo que cubran periodos que sean más adecuados para el programa.

| |
|--|
| Cuadro de recursos |
| Paso 3.1: Planes de trabajo y presupuestos |
| Productos |
| <ul style="list-style-type: none"> Plan de trabajo detallado para el proyecto que indique tareas, quién las ejecutará y cuándo Presupuesto del proyecto |
| Directrices y herramientas |
| <ul style="list-style-type: none"> Planes de trabajo (D) Formato de plan de trabajo (H) Elaboración de presupuestos (D) Formato de presupuesto (H) |
| Ejemplos |
| <ul style="list-style-type: none"> Ecorregión del Mar de Bering (plan de trabajo) Paisaje TRIDOM del Congo (plan de trabajo) |

➔ Para acceder a los hipervínculos, por favor entrar a: www.panda.org/standards

Recomendación:
 Cuando se trabaja con varios socios, probablemente cada uno de ellos tenga su propio formato de presupuesto y plan de trabajo. Será necesario contar con un medio confiable que permita consolidar y reportar el avance general del trabajo y los gastos como un todo al equipo.

Los cronogramas de los correspondientes planes de trabajo y presupuestos deberán ser los mismos. Esto ayudará a tu equipo a estimar y constatar los costos necesarios para el cumplimiento de las actividades del programa.

Aplicación a programas de gran escala

Los programas de gran escala requieren planes de trabajo mucho más extensos y detallados para gestionar las tareas y hacerles seguimiento – sobre todo en aquellos programas que suponen la participación de varios socios encargados de ejecutar las actividades. Tu equipo deberá constatar si las actividades y tareas han sido ejecutadas, y si esto se ha llevado a cabo dentro del cronograma y presupuesto previstos.

Si bien los programas de gran escala tienen una duración mucho mayor a la de programas más pequeños, se deberán elaborar planes de trabajo y presupuestos con cronogramas de uno, dos o, como máximo, tres años. Las actividades con más de tres años de duración serán incluidas en el plan de acción (Paso 2.1).

Ejemplo 1: Plan de trabajo para la Ecorregión del Mar de Bering

Para la implementación de actividades, el equipo del programa del Mar de Bering desglosó sus metas en acciones y tareas. El siguiente es un ejemplo de cómo se pueden representar estas acciones y tareas en un cuadro Gantt. Cabe notar que ciertos detalles (tales como las fechas) se añadieron sólo como ejemplo. Ve la muestra de planilla en el 'link' del ejemplo del Mar de Bering que aparece en el Cuadro de Recursos del Paso 3.1.

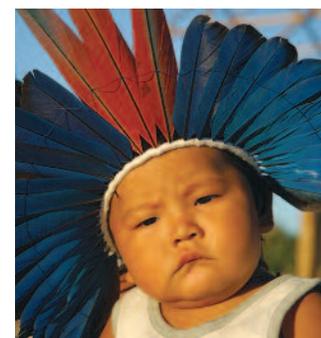
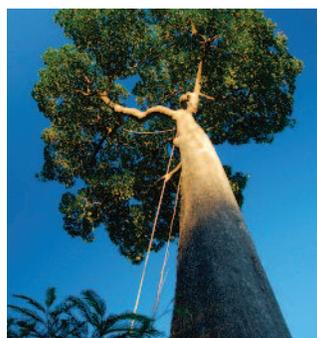
| Plan de trabajo del Mar de Bering para el Meta 3a | | | | | | | | |
|---|---|--------------|------------------|------------|-------|-----|-----|-----|
| NOTA: Este es un plan de trabajo hipotético; sólo las acciones y tareas son reales. Véase en el Plan Estratégico para el Mar de Bering la lista completa de acciones y tareas. | | | | | | | | |
| Meta 3a Pesca Comercial: reducir en 90% para el año 2010 el número de albatros y otras aves marinas atrapadas en sedales y redes en aguas estadounidenses y en 50% para el año 2015 en aguas rusas. | | | | | | | | |
| CLAVE: ■ Hitos ■ Tareas ■ Fases | | | | | | | | |
| No. de tarea | Tarea | Cumplimiento | Responsable | Fecha tope | Costo | NOV | DIC | ENE |
| 3a.1 | Ampliar el uso de líneas tori en la flota pesquera rusa que usa sedales | | | | | | | |
| 3a.1.1 | Ampliar el programa de educación de pescadores | ✓ | K. Alvarez (WWF) | 27.Nov.02 | 1,000 | | | |
| 3a.1.2 | Obtener financiamiento para líneas tori y equipo; comprar y enviar. | ✓ | J. Miller (TNC) | 15.Dec.02 | 2,000 | | | |
| 3a.1.3 | | ✓ | L. Ko (EPA) | 10.Jan.03 | 2,000 | | | |
| 3a.1.4 | | | K. Alvarez (WWF) | 01.Feb.03 | 3,000 | | | |

Ejemplo 2: Plan de trabajo para el Paisaje TRIDOM del Congo

El programa de USAID, de cinco años de duración, para el Paisaje TRIDOM usa planes de trabajo de un año para implementar tareas agrupadas en categorías de actividad. El siguiente cuadro contiene 7 de 284 tareas a ser implementadas por ONG socias para la conservación en Camerún, Congo y Gabón en un año fiscal. Este plan de trabajo brinda detalles acerca de la cantidad (porcentaje) de cada tarea que se ejecutará en cada trimestre, pero sin indicar fechas tope específicas. Ve el plan de trabajo completo en el ejemplo de TRIDOM que aparece en el Cuadro de Recursos del Paso 3.1.

| Categoría de actividad | Tarea | Responsabilidad | | % de tarea a ser completado en el AF06 | | | |
|-----------------------------------|--|-----------------|----------------------------|--|------|------|------|
| | | ONG | Personas | 1T | 2T | 3T | 4T |
| Recolección de datos /evaluación | Identificar sitios críticos para mantener la conectividad a largo plazo entre bloques de bosque de TRIDOM | WWF | De Wachter, Usongo, Madzou | 25% | 50% | 75% | 100% |
| Medios/extensión /sensibilización | Iniciar programa de educación y extensión ambiental con hombres, mujeres y jóvenes en comunidades que usen el río Ivindo más allá de Makokou | WCS | Chehoski | 0% | 100% | 100% | 100% |
| Implementación | Diseñar oficina central de conservación en Makokou para los Parques Nacionales Ivindo, Minkebe y Mwagne | WWF, WCS | De Wachter, Nigel | 25% | 50% | 75% | 100% |

Paso 3.2 Captación de fondos y financiamiento sostenible



Sinopsis

Todos los programas requieren financiamiento y aquellos que duren varios años tienen necesidades críticas de financiamiento sostenible a largo plazo. En este paso se describen algunos de los medios para captar fondos para tu programa.

Las varias fuentes potenciales de financiamiento de programas incluyen:

- Asignaciones gubernamentales directas de fondos públicos
- Cobros por uso o pagos por productos o servicios ambientales
- Multas o sanciones por uso ilícito de recursos naturales
- Reducción de deuda o canje de deuda por naturaleza
- Donaciones o contratos de organismos gubernamentales de ayuda
- Apoyo de instituciones, fundaciones o de personas
- Fondos obtenidos a través de o generados por fondos fiduciarios para la conservación
- Apoyo y alianzas corporativas.

Cuadro de recursos

Paso 3.2: Captación de fondos y financiamiento sostenible

Productos

- Posibles fuentes de financiamiento identificadas y, si fuese necesario, elaboración de un plan de financiamiento sostenible
- Propuestas de financiamiento presentadas

Directrices y herramientas

- [Captación de fondos](#) (D)
- [Financiamiento sostenible](#) (D)
- [Formulario interno de propuestas de WWF](#) (H)

Ejemplos

- Contactar al personal de GAA y Financiamiento Sostenible de WWF-Internacional, WWF-EE.UU. & WWF-Reino Unido

➔ Para acceder a los hipervínculos, por favor entrar a: www.panda.org/standards

Recomendación:

En vista del tiempo que se necesita para elaborar propuestas y viabilizar financiamiento sostenible, puede ser recomendable que revise el 'link' de orientación que aparece en el Cuadro de Recursos del Paso 3.2 a medida que avances por los Pasos 1 y 2. No obstante, deberá cumplir los Pasos 1 y 2 antes de elaborar las propuestas completas y los planes de captación de fondos, a fin de que dispongas de planes operacionales, de acción y de monitoreo que podrás presentar a los donantes e inversionistas.

La captación tradicional de fondos supone la solicitud de concesiones/donaciones a los donantes (como ser organismos de ayuda, fundaciones, corporaciones y personas particulares). Estas fuentes constituyen excelentes fuentes de ingresos de corto a mediano plazo, pero en la mayoría de los casos no se puede contar con las mismas para el apoyo continuo, a largo plazo, en todo el periodo de vigencia del programa.

El término “financiamiento sostenible” se refiere a fuentes recurrentes y confiables de financiamiento que apoyen al programa a largo plazo, tales como fondos fiduciarios, canje de deuda y pagos por servicios. Todos estos conceptos requieren inversión de tiempo (generalmente más de un año) para poder recibir los fondos.

Tu equipo podrá empezar a plantear ideas o propuestas, además de reunirse con donantes o funcionarios clave, mientras estés elaborando tus planes de acción y operacionales. Una vez ejecutados los Pasos 1 y 2, evidenciarás que la índole lógica y visual de los planes de acción, monitoreo y operacional te ayudarán a presentar un argumento convincente ante funcionarios gubernamentales, posibles donantes y otros socios clave.

Aplicación a programas de gran escala

Los programas de gran escala requieren una cantidad considerablemente mayor de recursos y durante periodos más largos de tiempo que los programas de conservación de menor escala. Algunos de los programas más grandes y complejos tienen costos que alcanzan los cientos de millones de dólares y que se extienden por varios años o, incluso, décadas.

Antes de contemplar fuentes específicas de financiamiento y mecanismos de financiamiento sostenible, tu equipo deberá consensuar el plan de financiamiento sostenible del programa. Posteriormente, deberás crear los mecanismos de financiamiento que mejor se adapten a dicha estrategia.

El financiamiento sostenible de largo plazo para programas de gran escala, con casi absoluta certeza, provendrá de una combinación de fuentes que incluirá cobros por servicios y otras soluciones del mercado libre. Los encargados de gestión del programa suelen enfocar su atención en fuentes más visibles, tales como las fundaciones, pero las fuentes de mercado, e incluso los gobiernos, constituyen generalmente recursos más confiables y de largo plazo.

Uno de los medios más importantes de apoyo para programas de gran escala es la participación de socios. Estos podrán ser donantes, entidades gubernamentales u otras ONG que aporten con fondos o mediante la ejecución de parte del trabajo.

Ejemplo 1: Participación de socios en el Arco Terai

El equipo original del Paisaje del Arco Terai (TAL) se limitaba a unos cuantos socios. Sin embargo, el equipo reconoció rápidamente que su visión a 50 años, que abarca regeneración del bosque, distribución de especies y medios de vida sostenibles, no podría lograrse sin un financiamiento considerable y la participación de varias nuevas organizaciones socias.

Al iniciarse el trabajo de planificación, el equipo comenzó a agregar más y más socios. Para cuando se inició la implementación plena del TAL, el equipo contaba

con la participación de 14 socios activos, incluidos organismos de ayuda internacional, el gobierno y varias ONG que tradicionalmente no se dedicaban a la conservación (ej. CARE). Ve en el Paso 3.4 un ejemplo de la estructura de gobernanza del TAL usado para gestionar la participación plena de estos 14 socios.

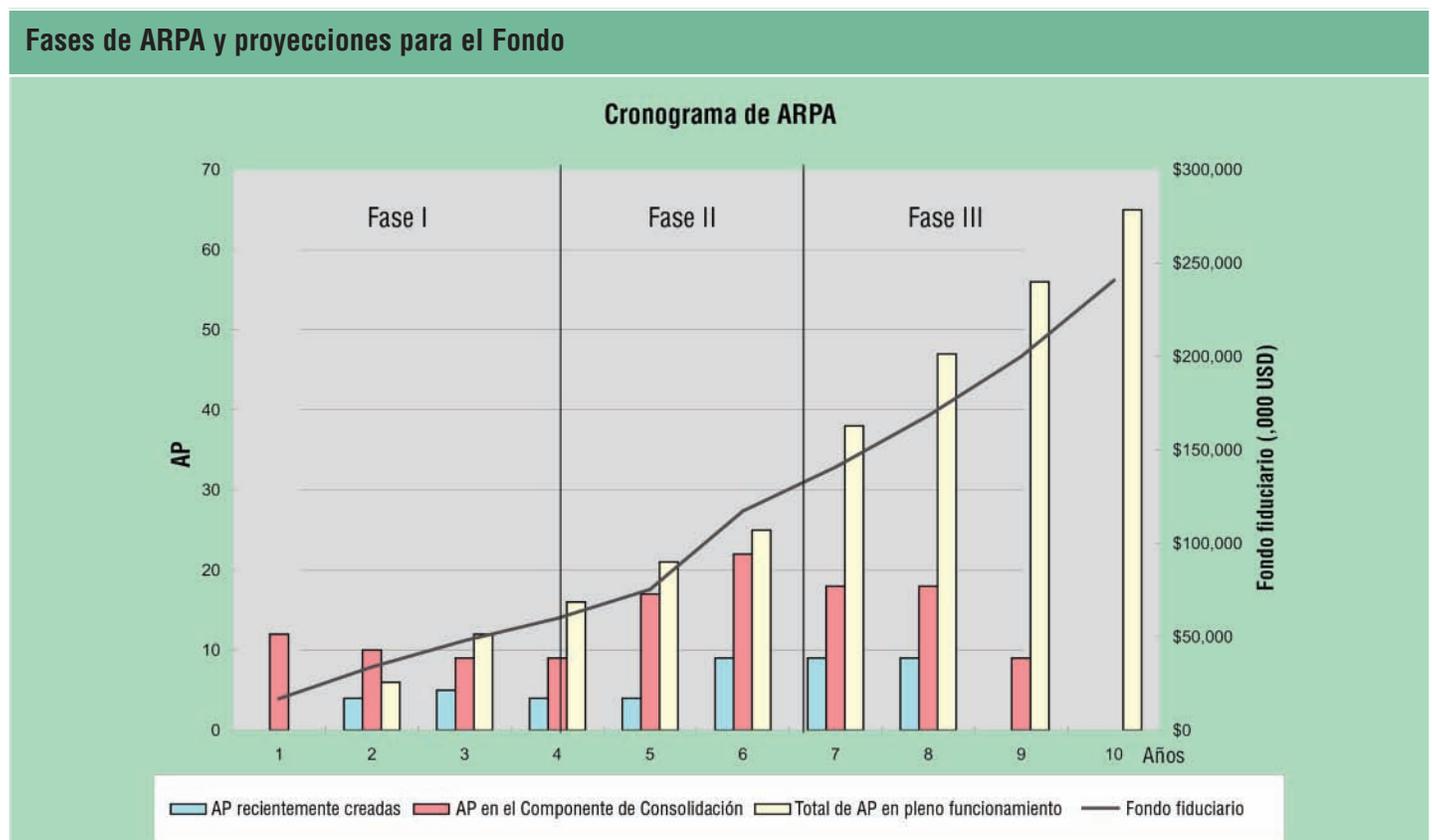
Ejemplo 2: Campaña de financiamiento sostenible del Programa de Áreas Protegidas de la Región Amazónica

El programa de Áreas Protegidas de la Región Amazónica (ARPA por su sigla en inglés) es una propuesta para una red de 67 áreas protegidas que abarca la región amazónica de Brasil. La campaña de financiamiento sostenible de dicho programa, que comprende una superficie territorial mayor a la de California, se lanzó con éxito después de haberse hecho lo siguiente:

- Una evaluación de capacidades requeridas para la creación, el crecimiento y el logro de la gestión plena de las 67 áreas protegidas (Paso 2.3 Capacidades Requeridas)
- Un modelo financiero completo (Paso 2.3 Requerimientos financieros) que representa los costos de inicio, consolidación y funcionamiento a largo plazo de las 67 áreas protegidas.

El Fondo Brasileño para la Biodiversidad (FUNBIO), un fondo independiente para la conservación, recibe y desembolsa los fondos de ARPA y se ocupa de las adquisiciones del programa. FUNBIO también estará a cargo de la administración de activos y desembolsos una vez que se establezca la dotación.

En el siguiente gráfico se muestra el número de áreas protegidas de la Amazonia en cada fase durante 10 años, con el crecimiento del fondo fiduciario por año en el escenario más optimista. Ve la proyección completa del fondo en el 'link' del ejemplo de ARPA que aparece en el Cuadro de Recursos del Paso 2.3 Necesidades Financieras.



Transcurridos los tres primeros años de implementación, el plan ARPA ha logrado:

- \$US 86 millones en fondos captados, en el marco del objetivo de recaudar \$US 150 millones en 10 años para la creación de áreas protegidas
- Aproximadamente se crearon 16 millones de hectáreas de áreas protegidas
- Aproximadamente 9 millones de hectáreas de nuevas áreas de uso sostenible
- \$US 14 millones en fondos captados, en el marco del objetivo de largo plazo de recaudar \$US 240 millones.

Ejemplo 3: Canje de deuda por conservación y fondo fiduciario para áreas protegidas de Madagascar

En enero de 2005, la Fundación para Áreas Protegidas y Biodiversidad de Madagascar se creó formalmente como fundación para el bien público conforme a las leyes de dicho país. Se estimaba la necesidad de un fondo fiduciario de \$US 50 millones para el apoyo a la conservación en las áreas protegidas de Madagascar. Conservación Internacional y WWF aportaron cada una \$US 1 millón, y el gobierno de Madagascar contribuyó con € 10,2 millones mediante un canje de deuda por naturaleza con el gobierno de Alemania. Asimismo, la Fundación John D. y Catherine T. MacArthur brindó \$US 500.000 para el fondo, el Banco Mundial comprometió un monto de \$US 7,5 millones en donaciones de la Asociación para el Desarrollo Internacional (IDA por su sigla en inglés) y tanto el gobierno francés como el alemán han expresado su interés en contribuir a esta iniciativa.

Ejemplo 4: Cobros por servicios en el Parque Nacional Bunaken de Indonesia

En 2002, el Parque Nacional Marino Bunaken recaudó \$US 110.000 mediante su sistema de cobro de entrada, en el que los visitantes extranjeros pagan \$US 17 al año o \$US 5,50 al día, y los visitantes nacionales pagan \$US 0,28 por visita. El sistema de cobro de entrada ha tenido éxito debido a su diseño amistoso para el usuario, gran mercadeo y cumplimiento efectivo. El comité consultivo del parque – que incluye a comunidades locales, operadores turísticos, ONG locales, la universidad local y varias entidades gubernamentales – está a cargo del sistema. Ochenta por ciento de los ingresos por concepto de entrada se reservan para la administración del parque, mientras que un 20 por ciento se divide entre las entidades gubernamentales.

Paso 3.3 Fortalecimiento de capacidades



| |
|--|
| Cuadro de recursos |
| Paso 3.3: Fortalecimiento de capacidades |
| Productos |
| <ul style="list-style-type: none"> • Se elaboran e implementan estrategias para solucionar carencias de capacidades |
| Directrices y herramientas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Formato de evaluación de capacidades de programa (H) • Fortalecimiento de capacidades (D) |

Sinopsis

El fortalecimiento de capacidades consiste en el proceso de desarrollo de la capacidad del programa para aumentar de escala, a un nivel mayor de actividad y generar resultados. Para fortalecer sus capacidades, tu equipo deberá abordar las necesidades identificadas durante la evaluación de capacidades del programa (Paso 2.3 Capacidades Requeridas).

El fortalecimiento de capacidades podrá incluir el reforzamiento del apoyo programático y técnico (personal, consultores, capacitación), las estructuras de gestión y apoyo, los sistemas financieros y contables, la contratación y retención de RR.HH., los sistemas de TI, los vínculos de redes y con socios, así como el desarrollo de recursos financieros y de otra índole.

Existen pocas herramientas que ayuden, de manera explícita, a fortalecer capacidades. No obstante, una vez hayas efectuado una evaluación y comiences a captar fondos e implementar tu programa, hay varias fuentes, de la Red WWF y externas, de orientación y asistencia.

➔ Para acceder a los hipervínculos, por favor entrar a: www.panda.org/standards

Aplicación a programas de gran escala

A medida que aumenta la escala de los programas, la mayoría de estos no cuenta con el liderazgo o personal para llevar adelante trabajos de mayor escala. Esto, frecuentemente, conlleva a grandes problemas en lo que se refiere a efectuar el trabajo necesario y lograr los resultados deseados.

Uno de los principales desafíos durante la implementación de programas de gran escala es la generación de capacidades a través de los diversos socios. La evaluación de capacidades realizada en el Paso 2.3 Capacidades Requeridas deberá haber incluido un análisis de las capacidades de cada socio y las carencias respecto al programa.

Ahora, tu equipo deberá trabajar con cada socio para garantizar que el programa cuente con los conocimientos necesarios y otros recursos para implementar actividades y lograr la sostenibilidad a largo plazo. Tu equipo deberá verificar que existan el liderazgo, la estructura y los recursos apropiados para la participación, eficiente y adecuada, de cada socio.

Paso 3.4 Alianzas

Sinopsis

Cada uno de los socios del programa es independiente y tiene su propia misión, sus prioridades programáticas y sus fuentes de financiamiento. A menos que la participación de los socios esté comprometida mediante contratos o donaciones, deberás contar con un sistema de gestión que asegure el apoyo de cada socio mientras dure el programa.

A fin de crear un sistema sólido de socios, deberás:

- Repasar el análisis de los actores (Paso 1.1) para asegurarte de que todos los grupos clave de actores estén comprometidos
- Consensuar la rendición de cuentas por parte de todos los socios para la ejecución de todas las actividades
- Crear un proceso de monitoreo de avance de todos los socios
- Presupuestar las necesidades de apoyo para gestión y monitoreo del programa
- Suscribir convenios informales o formales (contratos, donaciones, Memorandos de Entendimiento, Acuerdos de Implementación de Programas, etc.) para llevar a cabo el trabajo del programa con cada socio
- Incluir todos estos elementos en una estructura, informal o formal, de coordinación o gobernanza de socios que gestionará el avance del trabajo del programa.

Aplicación a programas de gran escala

Pocos programas de conservación de gran escala logran resultados significativos y de largo plazo si no cuentan con la participación activa y de largo plazo de socios. Estos se identificarán en el análisis de los actores (Paso 1.1) y podrán ser ONG dedicadas a la conservación, otras ONG, entidades gubernamentales, organismos de ayuda internacional u otros donantes.

Un sistema típico de alianzas que ha funcionado exitosamente en programas de gran escala consta de tres partes:

Recomendación:

Sobre la base de la evaluación de capacidades, el equipo podrá impartir capacitación, contratar consultores, o contratar y capacitar a nuevo personal. El financiamiento, personal y tiempo necesarios para esto deberán incorporarse en el plan operacional (Paso 2.3), los planes de trabajo (Paso 3.1), presupuestos (Paso 3.1) y propuestas de financiamiento (Paso 3.2).

Cuadro de recursos

Paso 3.4: Alianzas

Productos

- Se identifican y agregan nuevos socios al programa según sea necesario
- Se suscriben e implementan convenios informales o formales con socios
- Sistema de gestión de trabajo, decisiones y rendición de cuentas

Directrices y herramientas

- [Alianzas y gestión de socios](#) (D)

Ejemplos

- [Paisaje del Arco Terai](#)
- [Sudáfrica](#)
- [Amur-Heilong](#)
- [Mekong](#)

➔ Para acceder a los hipervínculos, por favor entrar a: www.panda.org/standards

Recomendación:

Al margen de la cantidad de niveles que tenga tu sistema, es crucial la necesidad de una rendición clara de cuentas— sobre todo cuando están involucrados varios socios. La entidad supervisora deberá estar limitada a unos cuantos socios que sean importantes para el éxito del programa; debes fomentar el compromiso a largo plazo o la participación plena de los socios en el sistema; y usar la oficina de coordinación como punto único de control para la gestión del flujo de trabajo y monitoreo de avance.

1. Un equipo de supervisión del programa o comité de gestión. Este frecuentemente está formado ya sea por algunos integrantes o por la totalidad del equipo, que representan a los socios más cercanos e importantes.
2. Un equipo de coordinación de programa o de trabajo. Esta unidad más pequeña está a cargo de coordinar el trabajo cotidiano del programa y estará bajo la supervisión del equipo de supervisión o comité de gestión. Este rol se podrá asignar a uno de los socios en representación de todo el programa.
3. Gestión de programa y asistencia técnica internas o externas (personal o consultores, o ambos). Esta función típicamente es supervisada por el equipo de coordinación de programa o de trabajo.

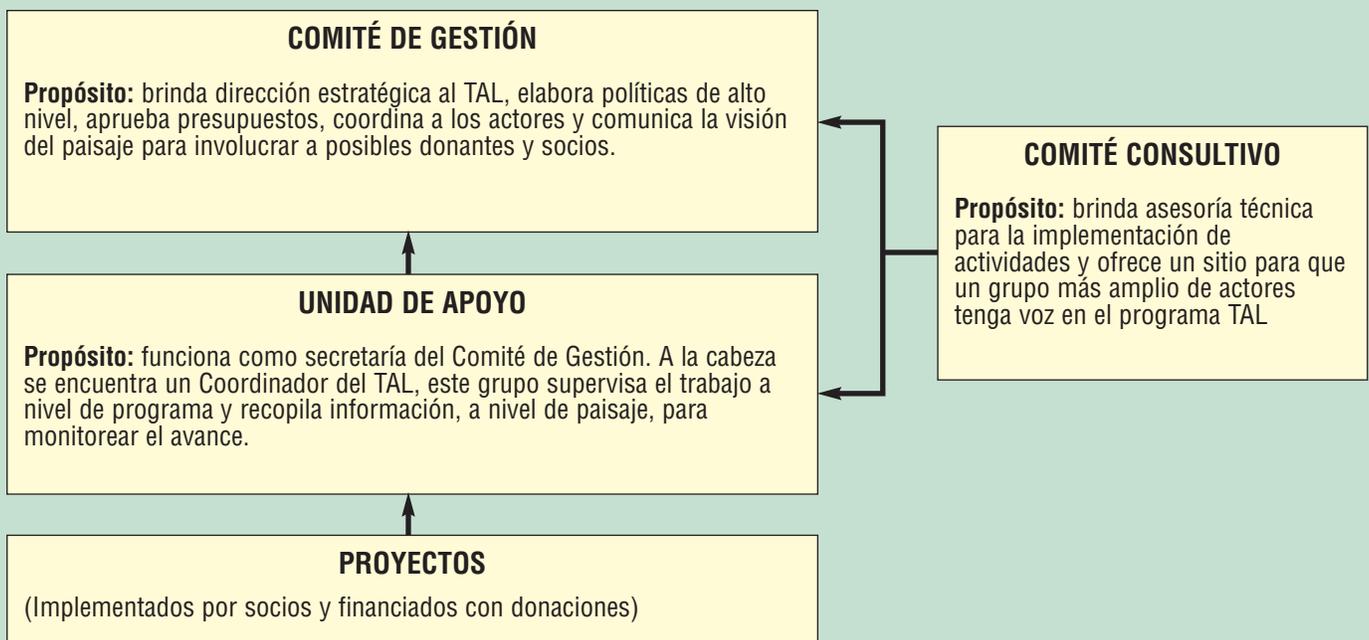
También es frecuente que el equipo de supervisión esté complementado por un comité consultivo. Este puede carecer de responsabilidades específicas en lo que se refiere a gestión o monitoreo de actividades cotidianas, pero brinda un espacio lógico para que el equipo más amplio y otros grupos clave de actores participen en calidad de asesores (o consejeros).

En el caso de programas de gran escala, el número y la frecuencia de los cambios fundamentales debidos a nuevos financiadores, políticas gubernamentales y socios es mayor. La adopción de un sistema efectivo de gestión garantiza mejores decisiones a largo plazo, así como la continuidad de las operaciones.

Ejemplo 1: Estructura de gobernanza de socios del Paisaje del Arco Terai

Al ser el mayor emprendimiento de conservación bajo la dirección del gobierno, el programa del Paisaje del Arco Terai (TAL) requiere un sistema de gestión que garantice la implementación y el monitoreo, plenos y efectivos, de las actividades de más de 10 socios durante 10 años. El sistema creado por el equipo TAL (y adoptado por el gobierno) es flexible y adaptativo, y garantizará una mejor vinculación, en todo el paisaje, de los programas de la región.

Sistema de gobernanza del Paisaje del Arco Terai



PASO 4 Analizar y Adaptar

Sinopsis

Independientemente de cómo se planifique y gestione un programa, tu equipo deberá financiar y llevar adelante un trabajo uniforme de monitoreo del desempeño y los resultados.

En el Paso 2 (Diseño), tu equipo elaboró un plan de acción, un plan operacional y un plan de monitoreo. Estos te brindan un conjunto de indicadores programáticos, basados en actividades, con los cuales podrás constatar el avance del programa, así como indicadores específicos de estado de cada objeto de conservación de la biodiversidad.

También deberás haber incorporado al modelo financiero (Paso 2.3 Necesidades financieras) los costos del monitoreo de avance y de resultados. Suponiendo que cuentas con los recursos para llevar a cabo el monitoreo, ahora puedes proceder con este paso.

Este paso se desglosa en cuatro áreas de actividad que tu equipo efectuará durante el periodo de vigencia del programa:

- 4.1 Manejar continuamente de datos recibidos
- 4.2 Analizar los resultados y supuestos del programa
- 4.3 Analizar el desempeño del programa
- 4.4 Adaptar los planes y presupuestos

Cabe recordar que debes monitorear sólo los datos necesarios para reportar el estado y tomar buenas decisiones de gestión durante el periodo de vigencia de tu programa. Con esto ahorrarás costos y evitarás que tu equipo acumule datos superfluos.

Cuadro de recursos - Paso 4: Análisis y adaptación

| Paso | Productos | Directrices y herramientas | Ejemplos |
|--|--|--|---|
| 4.1 Manejar continuamente los datos recibidos | <ul style="list-style-type: none"> • Creación y uso habitual de sistemas de recolección y almacenamiento de datos | <ul style="list-style-type: none"> • Manejar los datos recibidos (D) | <ul style="list-style-type: none"> • Contactar a los departamentos de Ciencias, Finanzas y Administración y Operaciones de WWF-I, WWF-EE.UU. y WWF-Reino Unido |
| 4.2 Analizar los resultados y supuestos del programa | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis periódico de los resultados del proyecto y de los supuestos • Documentación de análisis y decisiones • Informes habituales presentados a miembros del equipo del proyecto y grupos clave de actores | <ul style="list-style-type: none"> • Analizar los resultados y supuestos del proyecto (D) • Formato de informe técnico de proyecto (H) | <ul style="list-style-type: none"> • Contactar a los departamentos de Ciencias, Finanzas y Administración y Operaciones de WWF-I, WWF-EE.UU. y WWF-Reino Unido |

➔ Para acceder a los hipervínculos, por favor entrar a: www.panda.org/standards

| Paso | Productos | Directrices y herramientas | Ejemplos |
|---|---|---|---|
| 4.3 Analizar las funciones/el desempeño operacional y financiero del programa | <ul style="list-style-type: none"> Análisis adecuados y programados de datos operacionales y financieros Análisis financieros habituales (incluidas predicciones financieras) | <ul style="list-style-type: none"> Analizar funciones/desempeño operacionales y financieros (D) Informe financiero R3 (H) | <ul style="list-style-type: none"> Contactar a los departamentos de Ciencias, Finanzas y Administración y Operaciones de WWF-I, WWF-EE.UU. y WWF-Reino Unido |
| 4.4 Adaptar los planes y presupuestos | <ul style="list-style-type: none"> Planes de trabajo y presupuestos modificados | <ul style="list-style-type: none"> Adaptar planes y presupuestos (D) | <ul style="list-style-type: none"> Contactar a los departamentos de Ciencias, Finanzas y Administración y Operaciones de WWF-I, WWF-EE.UU. y WWF-Reino Unido |

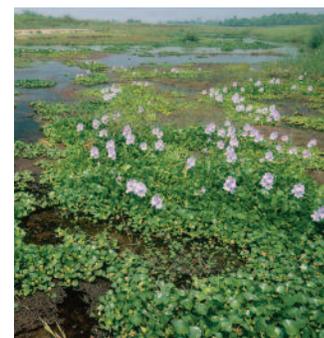
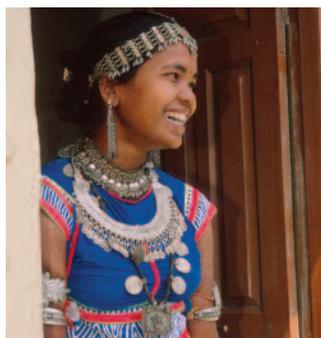
➔ Para acceder a los hipervínculos, por favor entrar a: www.panda.org/standards

Aplicación a programas de gran escala

El Paso de Análisis y Adaptación es particularmente importante para los programas de gran escala, los cuales pueden estar sujetos a fuerzas o cambios externos que afectarían a los resultados previstos (ej. nuevas amenazas, dislocación económica, cambios de gobierno u otros riesgos no previstos).

Los resultados de tu programa se beneficiarán con la aplicación uniforme de monitoreo y presentación de informes. La capacidad de adaptación del programa a resultados inesperados o cambios de circunstancias depende directamente de cuán exhaustivamente se siga este paso..

Paso 4.1 Manejo continuo de datos recibidos



Recomendación:

Estima de manera realista el tiempo necesario para analizar los datos y resultados de tu programa. Con esto evitarás un problema frecuente: recolectar muchos datos sin poder contar con suficiente tiempo para analizarlos y asimilarlos.

Es importante que verifiques, depures y codifiques sistemáticamente los datos sin procesar, tan pronto como los recibas. A medida que elaboras los planes de monitoreo y operacionales (Pasos 2.2. y 2.3), debes tomar en cuenta la forma en que se almacenarán los datos y cómo se hará un respaldo de estos.

Debes tratar de analizar y discutir los datos de manera habitual, a medida que los recolectes, para verificar si el programa va por buen camino. En varios momentos, tu equipo evaluará datos tanto programáticos como operacionales, incluyendo medidas de avance, indicadores clave de desempeño (KPI por su sigla en inglés), indicadores de resultados y datos sobre cambios en los supuestos clave.

Tipos y fuentes comunes de datos sobre conservación

| Tipos de datos | Fuentes |
|--|---|
| Cuantitativos (puede ser representados como números) | Censos biológicos y transectas de especies, conteos de caza furtiva, opiniones registradas en una escala de 4 puntos, número de turistas visitantes |
| Cualitativos (no se representan fácilmente como números) | Narraciones de los actores o entrevistas con grupos focales |
| Espaciales (vinculados con coordenadas geográficas específicas) | Dispositivos de GPS combinados con datos cuantitativos o cualitativos, límites de un parque nacional, imágenes de teledetección |
| Financieros | Modelos financieros integrales (Paso 2.3 Necesidades financieras), registros de transacciones, operaciones del programa |
| Fotografías e imágenes | Fotos tomadas antes y después en un sitio específico, dibujos elaborados por los actores, modelos conceptuales, evidencia de trampas con cámara |
| Clips de vídeo y audio | Registros de reuniones de los actores, filmaciones de eventos clave del proyecto |
| Metadatos (datos acerca de otros datos; documentación adjunta a cualquier conjunto de datos) | Lista de todas las bases de datos, descripciones o campos de una base de datos, información sobre fotos de un álbum fotográfico |

En el caso de programas de gran escala y con muchos socios, existe el reto adicional de constatar las mediciones de desempeño de todos los socios participantes con respecto a los planes de trabajo, el plan de acción y el modelo financiero del programa.

Dependiendo de la cantidad de datos que pretendes analizar y el número de socios participantes, la recolección y el manejo de estos datos puede requerir tiempo y trabajo considerables.

Ejemplo 1: Trampas con cámara usadas en el Corredor Khata del Paisaje del Arco Terai

La documentación fotográfica es una técnica importante de monitoreo, que confirma directamente la presencia de una especie indicadora clave. En febrero de 2006 – dos años después de adoptarse formalmente el Plan Estratégico del Paisaje del Arco Terai – un tigre macho y una rinoceronte hembra fueron captados, por primera vez, por una trampa con cámara de WWF, instalada en el bosque comunitario del Corredor Khata. Esta evidencia prueba que el corredor está comenzando a promover desplazamiento de fauna entre áreas protegidas. Dichas fotografías pueden constituir una evidencia inspiradora que motivará tanto a las personas que trabajan en la conservación local, como a los financiadores clave del programa.



Fotografía de trampa con cámara tomada en el Paisaje de Arco Terai de Nepal



© WWF-WWF-Canon / Jeff FOOT

Paso 4.2 Análisis de resultados y supuestos del programa



Uno de los aspectos más importantes del proceso de monitoreo y análisis es que este permite determinar sistemáticamente si vas por buen camino en lo que respecta a lograr los objetivos enunciados y los resultados de largo plazo.

El análisis en este paso se enfoca mayormente en el estado y los resultados de los indicadores derivados del modelo conceptual, las cadenas de resultados o los marcos lógicos elaborados en los Pasos 1.4 y 2.1. El plan de monitoreo (Paso 2.2) brinda la orientación para este análisis.

El tipo de análisis que emplees podrá ir desde estudios estadísticos formales hasta evaluaciones cualitativas simples. La participación de expertos externos a las organizaciones centrales del programa podrá ser especialmente útil cuando se trate de efectuar análisis cuantitativos complejos.

Ejemplo 1: Análisis de indicadores biológicos del Paisaje del Arco Terai

Con distintos intervalos, el equipo del programa del Paisaje del Arco Terai (TAL) constata el estado de los objetos de conservación referentes a especies y hábitat (Paso 1.3) mediante indicadores biológicos comparados con los objetivos a 10 años. A continuación se presenta un ejemplo abreviado del tipo de análisis biológico del objeto de conservación que el equipo realiza con regularidad.

| Objeto | Indicador | Línea base (2004) | Actividades que se evaluarán o mejorarán | Hitos del plan de acción a 3 años | Objetivos del plan estratégico a 10 años | % logrado de éxito en el hito de 3 años |
|--------|---|-------------------|--|-----------------------------------|--|---|
| Tigres | # de tigres adultos en el Paisaje del Arco Terai de Nepal | ~200 | Efectuar estudios de tigres (o presas representativas) e ingresarlos en bases de datos sobre estado y distribuciones | >300 | >400 | 38% |
| | # de tigres adultos en el Paisaje del Arco Terai de India | <100 | | >100 | >200 | 36% |
| | # de tigres adultos en el Paisaje del Arco Terai de India/Bután | <100 | | >100 | >200 | 25% |

Paso 4.3 Análisis de funciones/desempeño operacionales y financieros



El plan de acción (Paso 2.1) y el modelo financiero (Paso 2.3 Requisitos Financieros) del programa ofrecen una buena base para elaborar indicadores basados en actividades y de desempeño financiero que tu equipo podrá constatar con regularidad. Es importante que el equipo analice habitualmente estos indicadores, a fin de determinar si las actividades se están ejecutando y si los recursos económicos son adecuados para sostener dichas actividades.

Ejemplo 1: Análisis basado en las actividades del Paisaje del Arco Terai

El equipo del programa del Paisaje del Arco Terai (TAL) rastrea las unidades de cada actividad cumplida por cada socio y en cada distrito. Lo hace cada uno de los 10 años de duración del programa. Los valores que se presentan en este ejemplo son hipotéticos y no reflejan el avance real del programa TAL.

| | Distrito Banke | | | | | |
|---|----------------|--|---------------------------------|------------|--|---|
| | Unidad | Unidades que se prevé cumplir en el 1º año | Unidades cumplidas en el 1º año | Diferencia | Unidades que se prevé cumplir hasta el 10º año | % cumplido hasta la fecha de la meta del programa para el 10º año |
| 2. Manejo forestal sostenible | | | | | | |
| 2.1 Restaurar bosques degradados | | 43,199 | 41,000 | 2,199 | 390,000 | 11% |
| 2.1.1 Plantación por entidades gubernamentales | Hectárea | 5,539 | 3,000 | 2,539 | 50,000 | 6% |
| 2.1.2 Plantación por comunidades | Hectárea | 6,391 | 7,000 | (609) | 75,000 | 9% |
| 2.1.3 Regeneración natural | Hectárea | 29,824 | 30,000 | (176) | 250,000 | 12% |
| 2.1.4 Plantación privada | Hectárea | 593 | 400 | 193 | 10,000 | 4% |
| 2.1.5 Restauración de tierras boscosas arrendadas | Hectárea | 852 | 600 | 252 | 5,000 | 12% |

Paso 4.4 Adaptación de planes y presupuestos

Si bien la planificación que tu equipo realizó en los Pasos 1 y 2 fue exhaustiva, podría ser necesario que repases los supuestos o, incluso, los objetos de conservación, las amenazas, los objetivos, las metas y las actividades, si los resultados de monitoreo indican un cambio significativo en el programa.

Cuando tu equipo realice cambios, es importante documentar el raciocinio tras cada cambio, con el fin de que los socios y actores entiendan su razón de ser. Comunicar el avance y los cambios a tu equipo, socios, donantes y otros actores es parte crítica del análisis de programas.

PASO 5 COMPARTIR

Sinopsis

El paso final del ciclo de gestión de programas consiste en concebir un medio sistemático para que compartas lecciones, mejores prácticas, productos y resultados generados con tu equipo y con los públicos internos y externos clave.

Si bien el concepto de sistematizar y compartir lo aprendido parecería simple, frecuentemente es lo último en que se piensa al planificar y gestionar programas. Consiguientemente, se pierden lecciones valiosas.

Es de suma importancia sistematizar las lecciones de modo que el personal y los líderes de programas puedan aprender de experiencias previas y ahorrar tiempo. El personal de WWF puede usar Connect u otros de los sistemas de gestión de la organización. Todos los lectores pueden utilizar una red más amplia de participación de la conservación, tal como ConserveOnline (www.conserveonline.org).

El Paso de Participación incluye dar y recibir comentarios, realizar evaluaciones y auditorías, y educar a las organizaciones asociadas y a otros actores. Este paso tiene cuatro áreas básicas de actividad que tu equipo deberá tomar en cuenta:

- 5.1 Lecciones, resultados y mejores prácticas
- 5.2 Productos de comunicación formal
- 5.3 Retroalimentación, evaluaciones y auditorías
- 5.4 Sistemas de aprendizaje y cultura

| Paso | Productos | Directrices y herramientas | Ejemplos |
|---|--|---|---|
| 5.1 Lecciones y mejores prácticas | <ul style="list-style-type: none"> • Lecciones y mejores prácticas documentadas | <ul style="list-style-type: none"> • Compartir lecciones (D) | <ul style="list-style-type: none"> • Véase ejemplos breves de orientación en <i>Compartir lecciones</i> |
| 5.2 Estrategia y productos formales de comunicación | <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de públicos clave • Elaboración de estrategia de comunicación • Elaboración y distribución de productos de comunicación | <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de comunicación (D) | <ul style="list-style-type: none"> • Véase ejemplos breves de orientación en <i>Estrategia de comunicación</i> |
| 5.3 Retroalimentación, evaluaciones y auditorías | <ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación • Evaluaciones o auditorías | <ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación, evaluaciones y auditorías (D) • Términos de referencia de evaluaciones (H) • Herramienta para auditorías (H) | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de cambio social en Colombia • Evaluación de programa Minshan Panda |
| 5.4 Cultura de desempeño y aprendizaje | <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso demostrado de líderes con aprendizaje e innovación | <ul style="list-style-type: none"> • Cultura de desempeño y aprendizaje (D) | <ul style="list-style-type: none"> • Véase ejemplos breves de orientación en Cultura de desempeño y aprendizaje |

➔ Para acceder a los hipervínculos, por favor entrar a: www.panda.org/standards

Paso 5.1 Lecciones y buenas prácticas



Tu equipo deberá discutir los mejores medios para dar seguimiento a las lecciones aprendidas, los resultados del trabajo (tanto éxitos como fracasos) y las mejores prácticas con respecto a los distintos pasos del proceso de gestión de programas.

Como mínimo, una organización deberá encargarse de estas tareas y crear un dossier o depósito de las versiones finales de cada producto y resultado del proceso – incluida la documentación acerca del avance y los resultados del programa.

Paso 5.2 Estrategia y productos formales de comunicación

Tu equipo deberá contar también con una estrategia formal o informal para comunicar los resultados del trabajo a los donantes y actores actuales y futuros.

Existen varias directrices y herramientas sobre estrategias y técnicas de comunicación que ofrecen los departamentos de comunicación de WWF-Internacional, WWF-EE.UU. y otras oficinas de WWF. Debes aprovechar estos servicios para hacer partícipes del avance del programa a los donantes, a otros actores y a los medios de comunicación.

En programas de gran escala y larga duración, es importante que documentes los pasos dados y el avance logrado en beneficio de futuros participantes. Esto tiene especial importancia si se han cambiado los supuestos, los objetivos, las metas, el plan de acción o el plan operacional.

Paso 5.3 Retroalimentación, evaluaciones y auditorías

Las evaluaciones y auditorías constituyen dos mecanismos formales para recibir retroalimentación acerca de los hallazgos, procesos y lecciones aprendidas del programa. En las evaluaciones, se evalúa a los programas con respecto a sus propios objetivos y metas enunciados. En las auditorías, se evalúa a los programas con respecto a un conjunto formal de estándares, como el que se usa en la presente guía. Tu equipo deberá considerar la realización de una evaluación o auditoría formal en algún momento del transcurso del programa. Con esto complementarás los datos de monitoreo regular y podrás obtener una imagen actual del estado general del programa.

Paso 5.4 Cultura de desempeño y aprendizaje

WWF ha elaborado varios sistemas para captar el aprendizaje, tales como WWF Connect o el repositorio de gestión de conocimiento de WWF-EE.UU. (disponible en intranet WWF-EE.UU.). A medida que WWF despliegue el uso de los estándares en programas de gran escala, tu equipo deberá usar estos sistemas (y otros según sea apropiado) para compartir tanto éxitos como fracasos con otros miembros de equipos de todo el mundo.

Por favor envía a la dirección de correo electrónico strategies@wwfus.org documentos, herramientas y ejemplos sobresalientes de orientación relacionados con cualquiera de los pasos del proceso de uso de estándares, de manera que estos puedan ser compartidos con toda la comunidad dedicada a la conservación. Alternativamente, puedes visitar la página www.conserveonline.org en donde encuentras la mayor recopilación en Internet de mejores prácticas de gestión de la conservación.

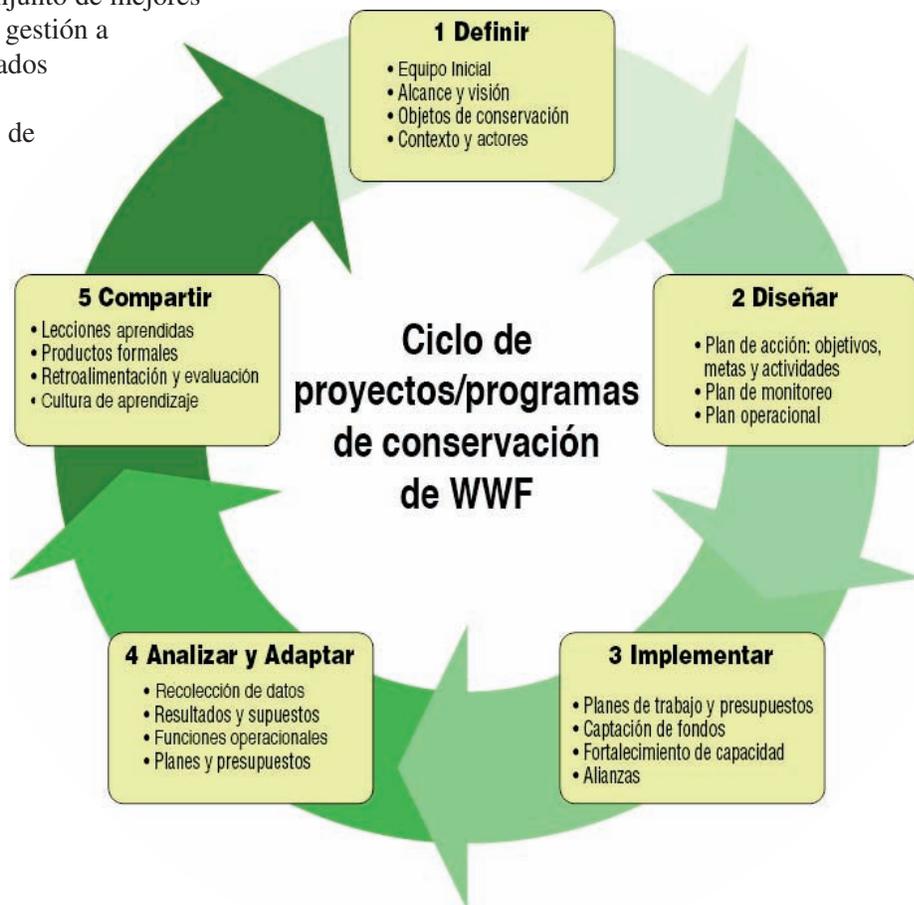
Anexo

Estándares de WWF para la gestión de programas de conservación

Los estándares de WWF constituyen un conjunto de mejores prácticas que ayudarán a los encargados de gestión a generar resultados de conservación. Elaborados conjuntamente con las principales ONG ambientalistas internacionales y con el aval de la Red WWF, los estándares brindan uniformidad para planificar, implementar y monitorear proyectos y programas efectivos de conservación en todo el mundo.

Pasos

Visita www.panda.org/standards para tener acceso a orientación, herramientas y ejemplos de cada paso. Por favor haz llegar, por correo electrónico, documentos, herramientas y ejemplos sobresalientes de orientación a la dirección: strategies@wwfus.org.



1 Definir

- 1.1 Composición del equipo y operaciones
- 1.2 Alcance y visión
- 1.3 Objetos de conservación
- 1.4 Contexto y amenazas

2 Diseñar

- 2.1 Plan de acción: estrategias, objetivos, metas y actividades
- 2.2 Plan de monitoreo
- 2.3 Plan operacional

3 Implementar

- 3.1 Planes de trabajo y presupuestos
- 3.2 Captación de fondos y financiamiento sostenible
- 3.3 Fortalecimiento de capacidades
- 3.4 Alianzas

4 Analizar y Adaptar

- 4.1 Manejo continuo de datos recibidos
- 4.2 Análisis de los resultados y supuestos del programa
- 4.3 Análisis del desempeño del programa
- 4.4 Adaptación de los planes y presupuestos

5 Compartir

- 5.1 Lecciones y mejores prácticas
- 5.2 Estrategia y productos formales de comunicación
- 5.3 Retroalimentación, evaluaciones y auditorías
- 5.4 Cultura de desempeño y aprendizaje

Créditos de las fotografías

TAPA:

© WWF-Canon / Chris HAILS
© WWF-Canon / WWF-Pakistan/Uzma Khan
© WWF-Canon / Michel GUNTHER
© WWF-Canon / StÉfane MAURIS

PÁGINA 5:

© WWF-Canon / Michel GUNTHER
© WWF-Canon / Michel GUNTHER
© WWF-Canon / Frederick J. WEYERHAEUSER
© WWF-Canon / Edward PARKER

PÁGINA 8:

© WWF-Canon / Michel GUNTHER
© WWF-Canon / Robert DE JONGH
© WWF-Canon / Anthony B. RATH
© WWF-Canon / Sylvia EARLE

PÁGINA 11:

© WWF-Canon / Kevin SCHAFER
© WWF-Canon / Kevin SCHAFER
© WWF-Canon / Kevin SCHAFER
© WWF-Canon / Michel GUNTHER

PÁGINA 13:

© WWF-Canon / Jeff FOOTT
© WWF-Canon / Edward PARKER
© WWF-Canon / Edward PARKER
© WWF-Canon / Kevin SCHAFER

PÁGINA 18:

© WWF-Canon / Gustavo YBARRA
© WWF-Canon / Gerald S. CUBITT
© WWF-Canon / Jeff FOOTT
© WWF-Canon / Matt WILKINSON

PÁGINA 22:

© WWF-Canon / Gustavo YBARRA
© WWF-Canon / Gustavo YBARRA
© WWF-Canon / Gustavo YBARRA
© WWF-Canon / Carlos DREWS

PÁGINA 25:

© WWF-Canon / Kevin SCHAFER
© WWF-Canon / Kevin SCHAFER
© WWF-Canon / Martin HARVEY
© WWF-Canon / Martin HARVEY

PÁGINA 32:

© WWF-Canon / Helena TELKÄNRANTA

PÁGINA 33:

© WWF-Canon / Kevin SCHAFER
© WWF-Canon / Kevin SCHAFER
© WWF-Canon / Martin HARVEY
© WWF-Canon / Frederick J. WEYERHAEUSER

PÁGINA 35:

© WWF-Canon / Jeff FOOTT
© WWF-Canon / Zig KOCH
© WWF-Canon / Zig KOCH
© WWF-Canon / Zig KOCH

PÁGINA 38:

© WWF-Canon / Michel GUNTHER
© WWF-Canon / Diego M. GARCES
© WWF-Canon / Michel GUNTHER
© WWF-Canon / Diego M. GARCES

PÁGINA 42:

© WWF-Canon / Jeff FOOTT
© WWF-Canon / Jeff FOOTT
© WWF-Canon / Jeff FOOTT
© WWF-Canon / Jeff FOOTT

PÁGINA 44:

© WWF-Canon / Jeff FOOTT
© WWF-Canon / Michel GUNTHER
© WWF-Canon / Helena TELKÄNRANTA
© WWF-Canon / Helena TELKÄNRANTA

PÁGINA 45:

© WWF-Canon / Helena TELKÄNRANTA
© WWF-Canon / Helena TELKÄNRANTA
© WWF-Canon / Helena TELKÄNRANTA
© WWF-Canon / Matt WILKINSON

PÁGINA 47:

© WWF-Canon / Zig KOCH
© WWF-Canon / Zig KOCH
© WWF-Canon / Martin HARVEY
© WWF-Canon / Martin HARVEY





WWF-EE.UU.
1250 24th Street, NW
Washington, DC 20037-1193
USA
Teléfono: 202-293-4800
Fax: 202-293-9211
Correo electrónico:
strategies@wwfus.org
www.worldwildlife.org

Esta guía se imprimió en papel Synergy (70% fibra virgen; 30% fibra reciclada), cuyo proceso de fabricación es libre de cloro de proceso (PCF) y libre de cloro elemental (ECF).



El presente documento contiene materiales adaptados a partir de otras fuentes. La propiedad de dichos materiales se mantendrá en manos de los titulares de los derechos de autor.

WWF es una de las organizaciones independientes de conservación más grandes y con mayor experiencia en el mundo. WWF nació en 1961 y es conocida por el símbolo del Panda. Actualmente, cerca de 5 millones de personas cooperan con WWF, y cuenta con una red mundial que trabaja en más de 100 países. Para saber más de WWF visite: www.Panda.org/es