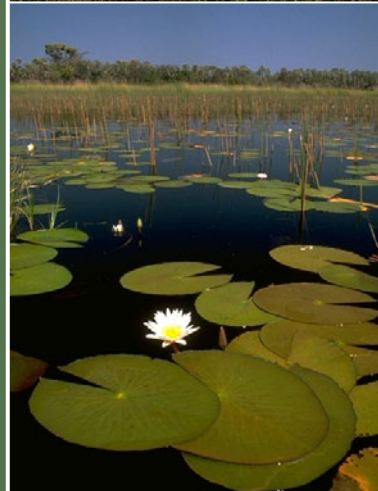


## Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación

Versión 3.0 / Abril 2013



La Alianza para las Medidas de Conservación (CMP) es un consorcio de organizaciones de conservación cuya misión es avanzar la práctica de conservación desarrollando, poniendo a prueba y promoviendo principios y herramientas para evaluar con credibilidad las acciones de conservación y mejorar su efectividad.



*Los Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación* desarrollado por la Alianza para las Medidas de Conservación (Conservation Measures Partnerships - CMP) está licenciado bajo una licencia de Comunes Creativos Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License.

*Los Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación*, Versión 3.0, es el producto de los aportes, pruebas de campo y discusiones entre los miembros de la Alianza para las Medidas de Conservación y sus respectivos socios.

**Comprensión de la licencia de Comunes Creativos (“Creative Commons”):** Bajo la licencia de Comunes Creativos, se puede hacer uso de los Estándares Abiertos y adaptarlos o modificarlos como lo considere conveniente, siempre que: a) haga referencia a los *Estándares Abiertos* originales (pero no de ninguna manera que sugiera que CMP aprueba esta derivación), y b) emitir el trabajo derivado bajo una licencia similar a la de Comunes Creativos. También puede contribuir formalmente con sus modificaciones al órgano rector de CMP que considerará incorporarlas en una futura versión oficial de los *Estándares Abiertos*. Este proceso garantiza que los Estándares evolucionen constantemente a través de los aportes de una amplia variedad de profesionales, sean adaptables a las necesidades de las organizaciones individuales y, a la vez, proporcionen un estándar global cuidadosamente administrado para el trabajo de conservación.

**¿Qué es la Alianza para las Medidas de Conservación (CMP)?** CMP es un consorcio de organizaciones de conservación cuya misión es avanzar la práctica de la conservación desarrollando, poniendo a prueba y promoviendo principios y herramientas para evaluar con credibilidad las acciones de conservación y mejorar su efectividad. Cada organización parte de CMP tiene como uno de sus principales metas la conservación de la biodiversidad, se centra en alcanzar resultados de conservación tangibles y está trabajando para mejorar los enfoques de diseño, gestión y evaluación de proyectos.

**Miembros actuales de CMP:** African Wildlife Foundation, CATIE (Protected Areas & Biological Corridors Program), Conservation International, David and Lucile Packard Foundation, Defenders of Wildlife, Forever Costa Rica, Foundations of Success, The Gordon and Betty Moore Foundation, John D. and Catherine T. MacArthur Foundation, Keith Campbell Foundation for the Environment, Latin American School for Protected Areas Management, The Leona M. and Harry B. Helmsley Charitable Trust, Margaret A. Cargill Foundation, National Audubon Society, National Fish and Wildlife Foundation, Rainforest Alliance, Rare Conservation, The Nature Conservancy, US Fish and Wildlife Service (Wildlife Without Borders), Walton Family Foundation, Wildlife Conservation Network, Wildlife Conservation Society, y WWF.

**Revisiones y actualizaciones:** La Alianza para las Medidas de Conservación ha aprobado este documento. Sin embargo, como parte del proceso de manejo adaptativo, los miembros de CMP continuarán revisando y mejorando el documento con el tiempo. Para obtener versiones actualizadas, materiales de orientación en apoyo de los Estándares, y más información sobre CMP, visite nuestro sitio web en: [www.conservationmeasures.org](http://www.conservationmeasures.org).

Alentamos los comentarios de cualquiera que utilice estos *Estándares Abiertos*; envíenos sus comentarios por correo electrónico a: [CMPinfo@conservationmeasures.org](mailto:CMPinfo@conservationmeasures.org).

La traducción de la versión 3.0 de los *Estándares Abiertos* al español (castellano) fue realizada en diciembre 2017 por Armando Valdés-Velásquez y Arianna Basto-Eyzaguirre.

## Tabla de Contenidos

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Origen y Evolución de los Estándares Abiertos</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Conceptualizar</b> .....	<b>11</b>
1A. Definir el propósito de la planificación y el equipo del proyecto .....	11
1B. Definir el Alcance, Visión y Objetos de Conservación .....	12
1C. Identificar amenazas críticas .....	15
1D. Análisis del estado de conservación.....	16
<b>2. Planificar acciones y monitoreo</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2A. Desarrollar un Plan de Acción Formal: Objetivos, Estrategias, Supuestos y Metas .....	21
2B. Desarrollo de un Plan de Monitoreo Formal.....	30
2C. Desarrollar un Plan Operativo.....	34
<b>3. Implementación de acciones y monitoreo</b> .....	<b>35</b>
3A. Desarrolle un plan de trabajo detallado a corto plazo y una línea de tiempo.....	35
3B. Desarrolle y refine el presupuesto de su proyecto .....	37
3C. Implemente sus planes .....	38
<b>4. Analizar, usar, adaptar</b> .....	<b>38</b>
4A. Preparar sus datos para el análisis.....	38
4B. Analizar los resultados .....	39
4C. Adapte su plan estratégico .....	40
<b>5. Capturar y compartir el aprendizaje</b> .....	<b>41</b>
5A. Documentar el aprendizaje .....	41
5B. Compartir el aprendizaje .....	42
5C. Construir un ambiente de aprendizaje.....	43
<b>Cerrar el ciclo</b> .....	<b>44</b>
<b>Anexo 1. Glosario</b> .....	<b>45</b>
<b>Anexo 2. Definiciones y criterios para los términos clave</b> .....	<b>51</b>
<b>Anexo 3. Resumen de los Estándares de Práctica y Productos</b> .....	<b>53</b>
<b>Anexo 4. Ejemplo de aplicación de los estándares abiertos a un proyecto temático</b> .....	<b>54</b>

## **Introducción**

La comunidad de conservación de la biodiversidad está abordando problemas ambientales amplios, complejos y urgentes en los que hay mucho en juego. Las personas de todo el mundo están contando con nosotros; ellos confían en nosotros, trabajan junto a nosotros y nos están dando recursos significativos para actuar de manera efectiva para salvar el planeta. Pero tenemos un problema: no tenemos un sistema completamente funcional para evaluar la efectividad de nuestras acciones. Si bien se han logrado muchos avances inspiradores, pocas organizaciones de conservación pueden decir qué es lo que está funcionando, qué es lo que se puede mejorar y qué enfoques se deben cambiar.

Sin una medición más rigurosa de la efectividad y un registro disciplinado de nuestros esfuerzos, ¿cómo sabremos si estamos progresando tan rápido como es necesario para lograr nuestros objetivos de conservación? ¿Cómo nos volveremos más eficientes? ¿Cómo aprenderemos el uno del otro? ¿Y cómo podremos demostrar nuestros logros para –en base a éstos- construir voluntad pública y política y así expandir nuestros recursos para afrontar los desafíos que enfrentamos en su totalidad?

La comunidad de conservación necesita urgentemente sistemas sólidos para la planificación, gestión y monitoreo –basado en resultados- de proyectos. Además, necesita practicar un manejo adaptativo apoyado en la evaluación sistemática de resultados y utilizar esta información para aprender unos de otros sobre lo que funciona y lo que no funciona. Colectivamente, este enfoque ayudará a la comunidad conservacionista a construir voluntad pública para expandir los recursos disponibles.

Para cumplir con estas necesidades, la Alianza para las Medidas de Conservación (Conservation Measures Partnerships - CMP) ha trabajado en la última década para combinar principios y mejores prácticas de manejo adaptativo y gestión basada en resultados de conservación y otros campos para crear los *Estándares Abiertos para la Práctica de Conservación (Estándares Abierto, de ahora en adelante)*<sup>1</sup>. Los *Estándares Abiertos* reúnen conceptos, enfoques y terminología comunes en el diseño, la gestión y el monitoreo de proyectos de conservación con el fin de ayudar a los profesionales a mejorar la práctica de la conservación. Hemos desarrollado estos *Estándares Abiertos* para que puedan ser aplicados a cualquier escala geográfica, temporal o programática.

CMP está comprometida con la visión que los esfuerzos de conservación globales serán más eficientes y efectivos a medida que sepamos cómo utilizar y replicar lo que funciona y no repetir lo que no funciona, basando nuestras decisiones en una medición confiable de nuestra efectividad y el intercambio abierto de las lecciones aprendidas. Para realizar esta visión, nuestras respectivas organizaciones aspiran a<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> Utilizamos el término “*Estándares Abiertos*” en referencia al movimiento de Libre Acceso / Comunes Creativos (“Creative Commons”) para referirnos a estándares desarrollados a través de colaboración pública, disponible de manera gratuita para cualquiera, y que no son propiedad de ninguna persona u organización. Para más información sobre los términos de la licencia de Comunes Creativos, ver cuadro al inicio de este documento.

<sup>2</sup> La declaración completa de consenso del CMP de la Cumbre de Medidas de 2010 (“Measures Summit 2010”) está disponible en [www.conservationmeasures.org](http://www.conservationmeasures.org).

## *Estándares Abiertos para la Práctica de Conservación*

- Declarar los resultados deseados en términos de resultados de conservación y no acciones. El esfuerzo por sí solo no es suficiente para lograr el éxito. Especificaremos los resultados cuantificables deseados tanto a corto plazo (por ejemplo: fondos recaudados, leyes promulgadas) como a largo plazo (por ejemplo: amenazas reducidas, estado de conservación de la especie mejorado).
- Indicar cómo nuestros esfuerzos nos conducirán a los resultados deseados. Así como un científico establece una hipótesis clara antes de diseñar un experimento para someterla a prueba, articularemos y compartiremos las "teorías del cambio", base de nuestras acciones, antes de implementarlas.
- Realizar el seguimiento de nuestro progreso para lograr los resultados deseados. No esperaremos hasta finalizar una acción particular para evaluarla. En su lugar, evaluaremos sistemáticamente indicadores a corto y largo plazo para rastrear la efectividad de nuestras acciones, invirtiendo en medidas en función a los riesgos que estamos afrontando.
- Adaptar nuestras estrategias en relación a lo aprendido. Simplemente midiendo efectividad no llega a solucionar nada. Usaremos nuestros datos y análisis para guiarnos y hacer más de lo que funciona y menos de lo que no funciona.
- Compartir nuestros resultados respetuosa, honesta y transparentemente para facilitar el aprendizaje. No tendremos éxito todas las veces, pero si somos honestos en la evaluación de nuestros esfuerzos, aprenderemos todo el tiempo. Asimismo, si compartimos abiertamente las evaluaciones entre nosotros y el público, aumentaremos el aprendizaje y la transparencia y así será posible avanzar el trabajo de la comunidad de conservación de la biodiversidad en conjunto.

Los *Estándares Abiertos* están organizados en un ciclo de manejo de proyectos de cinco pasos:

- PASO 1 Conceptualizar la visión y el contexto del proyecto
- PASO 2 Planificar acciones y monitoreo
- PASO 3 Implementar acciones y monitoreo
- PASO 4 Analizar datos, usar los resultados y adaptar
- PASO 5 Capturar y compartir el aprendizaje.

Los *Estándares Abiertos* están destinados a describir el proceso general necesario para la implementación exitosa de proyectos de conservación<sup>3</sup>. No son una receta que deba seguirse al pie de la letra. Por el contrario, principalmente están destinados a guiar las decisiones *programáticas* en la gestión de proyectos (por ejemplo, determinar las intervenciones más apropiadas para el éxito de la conservación). Así mismo, no están

---

<sup>3</sup> Todos los esfuerzos de conservación a cualquier escala pueden describirse explícita o implícitamente como "proyectos": un conjunto de acciones llevadas a cabo para lograr los objetivos y las metas definidas. En este documento, utilizamos el término "proyecto" para representar proyectos y grupos de proyectos (es decir, "programas") en todas las escalas.

## *Estándares Abiertos para la Práctica de Conservación*

diseñados para abordar por completo los procesos administrativos y funciones relacionadas con, por ejemplo, presupuestos, contratos y gestión de recursos humanos.

Esperamos que estos *Estándares* se usen principalmente una vez que esté claro dónde o sobre qué tema trabajará un equipo y qué es lo que quiere conservar dicho equipo. Herramientas complementarias ayudarán a los proyectos en la priorización geográfica. Los *Estándares Abiertos* no pretenden competir con estas herramientas. Una vez que la decisión de dónde y en qué trabajar se ha tomado, los *Estándares Abiertos* proporcionan un marco para lograr la conservación efectiva de esas prioridades, ya sean áreas locales específicas, redes de localidades (áreas, sitios específicos), paisajes, ecosistemas, especies a lo largo de su rango o políticas nacionales o globales y problemas temáticos como por ejemplo los sistemas de mercado.

Estos *Estándares Abiertos* están diseñados para proporcionar a nuestros colegas en sus respectivas organizaciones, y en todo el ámbito de la conservación, una hoja de ruta clara para ayudarlos a maximizar la efectividad y la eficiencia de sus proyectos. Adicionalmente, estos estándares ayudan a aclarar lo que debe realizarse para lograr una gestión de calidad de proyectos, y así proporcionar una base transparente para un enfoque estructurado de la evaluación (tanto interna como externa) de nuestras acciones. Finalmente, esperamos que estos estándares promuevan y faciliten una mayor colaboración entre las organizaciones de conservación, un ingrediente esencial si queremos tener éxito en el logro de nuestras objetivos y metas.

Alentamos los comentarios de toda aquella persona que utilice los *Estándares Abiertos*; por favor envíenos un correo electrónico con sus comentarios a:

[CMPIinfo@conservationmeasures.org](mailto:CMPIinfo@conservationmeasures.org)

## Origen y Evolución de los Estándares Abiertos

Los *Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación* son un producto del trabajo colaborativo de la Alianza para las Medidas de Conservación (CMP). Como punto de partida, los miembros de CMP utilizaron los resultados de la Iniciativa Midiendo los Impactos de Conservación (Measuring Conservation Impact Initiative, MCI<sup>4</sup>), un estudio en

### **Cuadro 1. ¿Qué novedades hay en la Versión 3.0?**

La versión 3.0 refleja el aporte colectivo y el esfuerzo colaborativo de los miembros y socios de CMP que han aplicado los *Estándares Abiertos* y que tienen ideas sobre cómo podrían fortalecerse. Los principales aspectos incluyen:

- Los pasos 1 y 2 son más detallados, lo que refleja un aporte más amplio representativo de la creciente membresía y experiencia técnica de CMP.
- Se incluyen los objetos de bienestar humano, con aclaraciones sobre su relación con las estrategias y objetos de conservación.
- El cambio climático se aborda explícitamente, con sugerencias sobre cómo hacer que los proyectos sean más proactivos con respecto a la adaptación al cambio climático.
- Hay un mayor énfasis en el proceso de desarrollo y selección de estrategias, un paso clave en la gestión de proyectos de conservación.
- Existe una mayor elaboración de la necesidad de un análisis de los actores y cómo abordar los intereses particulares.
- Se aclara el uso de los *Estándares Abiertos* para proyectos temáticos y no basados en lugares.

el 2002 que revisó las experiencias en siete campos - conservación, salud pública, planificación familiar, desarrollo internacional, servicios sociales, educación y negocios- para determinar conceptos y enfoques comunes para un buen diseño, gestión y monitoreo de proyectos. Los hallazgos de MCI se compilaron en una serie de principios para el manejo cíclico o manejo adaptativo de proyectos. Sobre la base de estos resultados, las organizaciones miembros de CMP de manera individual, contribuyeron con su experiencia en la implementación de proyectos, para refinar los *Estándares Abiertos* y enfocarlos específicamente a la conservación de la biodiversidad.

Muchas de las organizaciones miembro del CMP han trabajado arduamente para poner en práctica los *Estándares Abiertos*, y sus esfuerzos han sido la fuerza motivadora para que los *Estándares* se conviertan en la práctica común y aceptada dentro de la comunidad de la conservación. Este es un proceso continuo y dinámico

que ha incluido el desarrollo de estándares específicos para la organización que se basan en gran medida en los *Estándares Abiertos*; el desarrollo de materiales de orientación más detallados para cada paso; la capacitación de varios equipos de proyectos en todo el mundo en los *Estándares*; y la implementación de los *Estándares* por parte de estos equipos. Asimismo, la Red de Coaches en Conservación (Conservation Coaches Network - CCN) y sus franquicias regionales están funcionando de manera creciente como un mecanismo para promover y refinar los *Estándares Abiertos* a nivel mundial. Esta aplicación a gran escala

<sup>4</sup> La iniciativa de MCI fue dirigida por Foundations of Success (FOS) en colaboración con Wildlife Conservation Society (WCS) y Conservation International (CI), y fue financiada por la Fundación Gordon and Betty Moore Foundation.

de los *Estándares Abiertos* ha proporcionado a CMP comentarios útiles y sugerencias para mejorar.

Los *Estándares Abiertos* también han servido como marco referencial para el desarrollo del programa de computadora (software) de manejo adaptativo denominado Miradi (Miradi significa "proyecto" en swahili). Muchas de las figuras en este documento se generaron con Miradi. El programa de computadora guía a los profesionales a través de varios pasos de los *Estándares Abiertos*. Por ejemplo, el programa proporciona a los equipos una herramienta para visualizar y documentar: lo que quieren conservar; qué amenazas y oportunidades están afectando sus objetos de conservación; qué amenazas son de mayor importancia; cómo se cree que sus acciones influirían en la situación del área del proyecto; y cómo podrían implementar el plan estratégico a través de un plan de trabajo y presupuesto. Voluntarios han traducido Miradi a varios idiomas, con otras traducciones en proceso. Los productos más recientes incluyen un sitio web "tablero" (dashboard) para la presentación de datos de alto nivel de Miradi y una versión en línea de Miradi que facilitará el intercambio de archivos sin interrupciones y, a largo plazo, permitirá la entrada de datos en línea y la manipulación de archivos. Visite [www.Miradi.org](http://www.Miradi.org) para más detalles.

Desde el lanzamiento de la versión 2.0 en 2007, CMP ha ayudado a organizar dos "Reuniones Cumbre de Medidas" (Measures Summit), reuniendo una comunidad más amplia de organizaciones interesadas en medidas de conservación y manejo adaptativo. CMP también ha ampliado su membresía para incluir organizaciones no gubernamentales (ONG) de conservación, donantes y programas gubernamentales. Como resultado, una experiencia colectiva más amplia informa la evolución continua de los *Estándares Abiertos*.

### **Utilizando los *Estándares Abiertos***

La utilización de los *Estándares Abiertos* para mejorar la práctica de la conservación es parte ciencia, parte arte. Se requiere cierta habilidad y experiencia para tomar estos principios altamente ordenados y estructurados, y artísticamente aplicarlos a situaciones en el mundo real. Sin embargo, cualquier equipo se beneficiará al tratar de seguirlos y, con el tiempo y con la práctica, serán más hábiles tanto en el arte como en la ciencia de aplicar los *Estándares Abiertos*.

Para cada uno de los cinco pasos del ciclo de manejo de proyectos de los *Estándares Abiertos* (Figura 1), este documento proporciona una breve descripción de la práctica de los estándares (sub-pasos) y los productos esperados para esa práctica (ver [Anexo 3](#)). Los números indican pasos y sub-pasos, y las viñetas de diamante (◆) denotan productos. Por supuesto, no todos los estándares o productos son apropiados en todas las condiciones y para todos los proyectos, por lo que es necesario en ciertas ocasiones realizar adaptaciones.

Aunque presentamos los *Estándares Abiertos* como una serie secuencial de pasos o etapas, el proceso completo rara vez se aplica de forma lineal de principio a fin. Por el contrario, es una aproximación a la serie de complejos pasos e iteraciones por los que atraviesa un proyecto a lo largo de su vida.



El proceso descrito en este documento puede parecer complejo y algo abrumador, pero probablemente usted ya haya realizado muchos de los pasos que se describen aquí, incluso si no contó con un nombre formal o una descripción para ese paso en particular. No se espera que su proyecto produzca resultados impecables a medida que avanza en cada paso de este proceso. En cambio, debería ser un ciclo iterativo; la idea es avanzar de forma intencional pero rápida a través de los pasos, desarrollar un borrador creíble de los resultados y luego revisar el trabajo hecho a lo largo del tiempo a medida que su proyecto cambia y madura. Del mismo modo, cuando se encuentre con vacíos de información, no se paralice; especifique sus hipótesis, avance con la mejor información disponible y anote cualquier supuesto que esté haciendo. Una buena planificación e implementación es una serie continua de aproximaciones sucesivas basadas en supuestos que usted puede evaluar sistemáticamente.

**Figura 1. Ciclo del manejo de proyectos de los Estándares Abiertos de la CMP Versión 3.0**



## **Principios generales para la implementación de los *Estándares Abiertos***

Hay algunos principios esenciales que se aplican no solo a un paso en particular sino a todos los pasos en estos estándares. En lugar de enumerarlos para cada paso del ciclo, los describimos aquí:

- ***Involucrar a los actores:*** Al llevar a cabo su proyecto, es importante definir y, en cada paso, involucrar a los actores apropiados, tanto internos como externos. Los actores son individuos, grupos o instituciones que tienen un interés en, se verán afectados por, o pueden influir en, las actividades y los resultados de su proyecto. Los actores internos y externos variarán según el contexto del proyecto. Sin embargo y por lo general, los actores internos incluyen personal y socios que conforman el equipo del proyecto directamente responsable de la planificación e implementación del proyecto. Los socios podrían incluir, por ejemplo, otras organizaciones, investigadores, miembros de la comunidad y funcionarios del gobierno. Así mismo, los actores internos incluyen tomadores de decisión clave que pueden influir en la dirección estratégica o los recursos financieros disponibles para el proyecto. Los actores externos incluyen otros individuos e instituciones que tienen cierto interés, conexión o influencia potencial en el proyecto, pero que no son directamente responsables de implementarlo (ver [Paso 1D](#) para obtener más detalles sobre el análisis de los actores).
- ***Desarrolle y mantenga alianzas:*** De manera similar, deberá formalizar algunas de sus alianzas y trabajar en mantenerlas a lo largo de la vida de su proyecto. El éxito de la conservación depende de forjar alianzas efectivas con actores clave. La mayoría de los proyectos de conservación probablemente no tengan suficiente experiencia o recursos internos para llevar a cabo todo el trabajo que es necesario realizar. Además, la mayoría, si no todos, los proyectos deben garantizar que el trabajo que inician continúe en el tiempo, luego que el proyecto inicial haya finalizado. Para garantizar la sostenibilidad del trabajo, necesitará movilizar la participación efectiva y el intercambio de información con estos socios tanto, durante como después de la vida del proyecto. Esto significa desarrollar alianzas desde el principio, reconsiderarlas a medida que avance el ciclo del proyecto, formalizarlas según corresponda y trabajar para mantener relaciones positivas y de apoyo.
- ***Internalice el aprendizaje:*** Los equipos deben estar preparados para internalizar el aprendizaje, reconocer y admitir errores, identificar los éxitos y trabajar para comprender por qué algunas acciones tuvieron éxito; mientras que, otras no. Claramente, una cultura de aprendizaje organizacional ayudará a fomentar un ambiente de aprendizaje seguro. Crear esta cultura probablemente requerirá trabajo y compromiso tanto para los niveles bajos como altos dentro de su organización.
- ***Documente sus decisiones:*** Para cada paso, usted podría anotar cómo decidió proceder, pero esto podría volverse abrumador rápidamente. Debe decidir qué nivel de documentación es apropiado, pero no podemos enfatizar lo suficiente, la

importancia de documentar los motivos de las decisiones a cada paso. Esto no solo le da la oportunidad de analizar por qué las cosas funcionaron o no, sino que también sirve como base para que otros entiendan la lógica detrás de sus decisiones.

- ***Haga ajustes según sea necesario:*** Los pasos descritos en este documento generalmente se aplican a todos los proyectos de conservación, pero deben ajustarse para satisfacer las necesidades de cada proyecto particular. Específicamente, cada equipo de proyecto debe alcanzar un nivel de detalle acorde con la inversión general del proyecto. Asimismo, algunos equipos de proyecto pueden decidir que ciertos pasos no les son tan útiles. Es de esperar que los equipos modifiquen o adapten estos pasos básicos según lo consideren necesario.

### **Supuestos hechos durante el desarrollo de los *Estándares Abiertos***

Cuando usted revise e implemente los *Estándares Abiertos*, tenga en cuenta que se hicieron una serie de supuestos a medida que se desarrollaron. Éstos incluyen:

- ***Hay prioridades que ya han sido establecidas:*** Estos estándares asumen que usted y/o su organización ya han llevado a cabo algún nivel de identificación y selección de prioridades y han definido dónde o en qué tema trabajará su equipo. El establecimiento de prioridades es un precursor esencial para estos estándares y debe estar completado antes de utilizarlos, aunque algunos materiales de los *Estándares Abiertos* a menudo son abordados paralelo al establecimiento de prioridades. Adicionalmente, el aprendizaje alcanzado durante la aplicación de estos estándares puede ser utilizado en futuros ejercicios de establecimiento de prioridades.
- ***Pocos proyectos comenzarán por el principio de estos estándares:*** Mientras que sería ideal aplicar estos estándares desde el inicio, muchos proyectos que se beneficiarán de la aplicación de estos estándares ya se encuentran en operación. Es factible aplicar los estándares “retroactivamente” a su proyecto con la finalidad de identificar vacíos que necesitan ser abordados para la mejor del proyecto. Si apenas está comenzando con un nuevo proyecto, estos estándares le ayudarán a ser más exhaustivo en su enfoque.
- ***Estos estándares representan el “ideal”:*** Una rápida lectura de los *Estándares Abiertos* puede resultar abrumadora al inicio, con una cantidad aparentemente infinita de asuntos a considerar y cosas que hacer. Pero estos estándares tienen el propósito de proveer una visión global de lo que vendría a ser un proceso ideal para el diseño, gestión y monitoreo de proyectos. Es importante reconocer, que por diversas razones, podría no ser viable abordar cada uno de los componentes de los *Estándares*. Lo que es importante, sin embargo, es que se utilice un proceso sistemático y lógico para la aplicación de los *Estándares*. Por ejemplo, no se debe identificar los indicadores ([Paso 2B](#)) antes de pensar en qué es lo que se desea conservar ([Paso 1B](#)). De la misma manera, si no puede abordar un componente en particular, debe tener claro de cómo este componente afectaría el resto de su trabajo.

- ***Cada proyecto varía de manera potencialmente significativa:*** Al igual que el supuesto anterior, cada proyecto se aleja de la norma de alguna manera. No hemos desarrollado estos estándares con un enfoque de “una solución para todo”. Por el contrario, los hemos preparado en términos bastante generales con el fin de dar a los equipos de proyecto la flexibilidad necesaria para adaptar y modificar los *Estándares* a sus condiciones particulares. De hecho, creemos que son estas diferencias, y el poner a prueba estos estándares bajo una variedad de contextos, lo que fortalecerán los *Estándares*, así como su utilidad.
- ***Estos estándares cambiarán con el tiempo:*** Estos estándares no son la última palabra sobre cómo se debe llevar a cabo la conservación efectiva. Por el contrario, tienen el propósito de capturar la sabiduría prevalente de lo que se requiere para llevar a cabo conservación bajo una amplia gama de condiciones. Con este fin, la CMP pretende actualizar y modificar constantemente los *Estándares* en la medida en que son aplicados y puestos a prueba en el campo y vamos aprendiendo más sobre lo que funciona y lo que no funciona.
- ***Estos estándares aplican para proyectos de diferentes escalas:*** Estos estándares no están diseñados exclusivamente para acciones de conservación basadas en un sitio en particular. Los proyectos pueden abarcar desde la gestión de áreas o sitios de pequeña escala hasta ecorregiones, paisajes o corredores a gran escala, o pueden involucrar el manejo simultáneo de sitios de pequeña escala para lograr un impacto a gran escala. De la misma manera, los proyectos pueden no estar limitados geográficamente sino que pueden ser de naturaleza más temática, incluyendo, por ejemplo, la reducción de amenazas basada en políticas o iniciativas centradas en especies. Asimismo, estos estándares pueden ser utilizados para diseñar programas de financiamiento y aclarar la relación entre las metas programáticas y las subvenciones individuales.
- ***Estos estándares pueden implementarse usando una variedad de herramientas y orientación:*** Los *Estándares* tienen el propósito de representar el estado actual del conocimiento colectivo de la comunidad de conservación, sobre el proceso de diseño, manejo y monitoreo de proyectos de conservación. Los *estándares* proveen orientación sobre cómo llevar a cabo la conservación, independientemente de las estrategias o herramientas que se apliquen (por ejemplo, MARXAN, Toma de Decisiones Estructuradas) para ayudar su implementación.
- ***Estos estándares buscan definir clara y consistentemente el uso de la terminología:*** Pareciera que existe un debate interminable entre los planificadores en cuanto al significado relativo de los términos técnicos tales como metas, objetivos, estrategias, actividades, objetos de conservación, hitos, productos y resultados. Cada oficina, proyecto e incluso, cada individuo, pareciera tener su propia terminología preferida. En este sentido, no hay una sola respuesta correcta; los *Estándares*, sin embargo, sostienen que es fundamental que los miembros de su equipo de proyecto, y las personas con las cuales trabaja, tengan una definición clara y común para todos los términos que utilicen. Con esta particularidad en mente, la terminología técnica utilizada en el presente documento fue cuidadosamente seleccionada. Cada término

técnico se encuentra subrayado cuando aparece por primera vez, se usa de manera consistente a lo largo del documento, y se define en el glosario al final. La selección de los términos específicos para un concepto dado y las definiciones para estos términos se basan en el uso actual de las palabras por parte de los profesionales de las distintas disciplinas que trabajan en la planificación, monitoreo y evaluación.



### **Incorporando el Cambio Climático en los *Estándares Abiertos***

El cambio climático está ocurriendo y continuará en el futuro previsible. Se prevé que la temperatura promedio mundial aumente en más de 2.0°C en las próximas décadas, con aumentos asociados en el nivel del mar y cambios en la estacionalidad, los eventos de tormentas y el momento y volumen de precipitación.

Aunque apenas en el radar de algunos conservacionistas en el momento de la primera redacción de los *Estándares Abiertos*, abordar el cambio climático es ahora una prioridad de conservación global y un tema que debe considerarse en el diseño y la gestión de cualquier proyecto de conservación. Cómo ajustar y aplicar los *Estándares Abiertos* a esta realidad es el tema de investigación y una discusión en curso entre muchos miembros de CMP y sus socios. Está claro que los *Estándares Abiertos* brindan un marco referencial poderoso para aumentar la efectividad y la eficiencia de los esfuerzos para reducir los impactos del cambio climático. Sin embargo, al momento del lanzamiento de la Versión 3.0, los miembros de CMP aún se encontraban evaluando cómo ajustar los procesos y productos sugeridos de los *Estándares* para anticipar y acomodar los efectos inciertos del cambio climático y la mejor forma de responder al cambio climático. Es probable que la incertidumbre persista en el futuro, pero trabajar para la incorporación de las consideraciones del cambio climático en la implementación de los *Estándares Abiertos* está ayudando a aclarar y enfocar los debates sobre los efectos del cambio climático en la biodiversidad y qué se puede y se debe hacer para minimizar o reducir esos efectos.

Algunas propuestas actuales para incorporar el cambio climático en la implementación de los *Estándares Abiertos* aparecen en recuadros de texto a lo largo de este documento, sin embargo CMP continuará haciendo adiciones y revisiones. Mientras CMP va trabajando para ajustar los *Estándares Abiertos* en relación a la inclusión del cambio climático, alentamos a los equipos de planificación a ser proactivos buscando deliberadamente 1) comprender y responder a los impactos actuales y futuros del cambio climático, en paralelo o en conjunto con otras amenazas convencionales, y 2) desarrollar e implementar acciones que no erosionen las opciones para responder a los futuros cambios del clima.

El foco de los recuadros es en la adaptación, no en la mitigación. Ambas son respuestas importantes, pero las acciones de mitigación (como estrategias que actúan sobre la amenaza directa de las emisiones de gases de efecto invernadero) encajan perfectamente dentro del marco de *Estándares Abiertos* existente. Sin embargo, la preparación para la adaptación requiere el desarrollo de nuevas herramientas o la modificación de las ya existentes.

## **1. Conceptualizar**

El primer paso consiste en especificar los parámetros básicos de su proyecto para la preparación del trabajo de diseño que vendrá en el siguiente paso. Específicamente, implica identificar quiénes estarán inicialmente involucrados en el equipo de proyecto, articulando el ámbito geográfico y/o temático de su proyecto, la visión que tienen de lo que esperan alcanzar y los objetos de conservación que serán el enfoque de su trabajo. También incluye la comprensión del contexto dentro del cual su proyecto pretende trabajar, incluyendo las amenazas, oportunidades y los actores clave.

### **1A. Definir el propósito de la planificación y el equipo del proyecto**

#### **Propósito de la planificación**

La planificación de proyectos tiene múltiples propósitos, siendo uno de los más importantes apoyar la toma de decisiones a lo largo del proceso de planificación y la implementación. Usted debe ser muy claro y transparente en relación al motivo por el cual se está planificando, incluyendo las decisiones específicas y los responsables de la toma de decisiones que su plan apoyará. También puede encontrar útil revisar la misión y las prioridades actuales de su organización. Entre otras cosas, esto ayudará a aclarar las decisiones que ya se han tomado, las expectativas que tienen los responsables de la toma de decisiones, los momentos para la toma de decisiones y los supuestos sobre el financiamiento y otros recursos. Esto ayudará a determinar cuánto esfuerzo debe invertirse en la planificación y qué pasos son relativamente más importantes que otros (por ejemplo, si las metas y objetivos ya se han seleccionado y ya existe una evaluación de las amenazas, entonces puede revisarlos y proseguir con el análisis situacional y las estrategias). Del mismo modo, al ingresar al proceso de planificación, debe utilizar lo aprendido de otros proyectos similares o versiones anteriores del mismo proyecto.

Si está planeando colaborar con sus socios, también debe comparar sus misiones y prioridades respectivas desde el principio e identificar dónde sus necesidades y valores pueden ser compatibles, así como dónde pueden entrar en conflicto (estos son denominados a veces como intereses primarios, descritos en la Sección 1D. Análisis del estado de conservación).

#### **Equipo del proyecto**

Un proyecto es finalmente diseñado e implementado por un grupo específico de individuos que conforman el equipo de proyecto. Los miembros del equipo típicamente incluyen al personal de su organización así como a otros actores clave internos y externos. Generalmente uno de los miembros del equipo es designado líder de proyecto, responsable de la coordinación general del proyecto y de impulsar al equipo hacia adelante. Se deberá tener claro quienes conforman el equipo y qué papeles y responsabilidades tiene cada miembro. La composición del equipo puede cambiar según se avance en las fases del ciclo de manejo. La clave, sin embargo, es reconocer y hacer uso de las habilidades y experiencias e identificar vacíos existentes para garantizar que el proyecto avance con el mejor conocimiento disponible. Además del equipo de proyecto, tal vez necesitará uno o más asesores a quienes el equipo central pueda consultar para obtener retroalimentación honesta y asesoría, y que apoyen e impulsen su iniciativa. Una vez que haya realizado el

análisis de los actores ([Paso 1D](#)), debe volver a visitar la composición de su equipo de proyecto y determinar si alguna de los actores identificados en el Paso 1D deberían ser parte del equipo de proyecto. Esto requerirá que su equipo sea flexible y abierto a incluir nuevos miembros, si es que estuviera justificado. En general, este vaivén entre los pasos es parte de la naturaleza iterativa del manejo adaptativo.

Los resultados para este paso incluyen:

- ◆ **Identificación del propósito de planificación y decisiones que el plan apoyará.**
- ◆ **Identificación de las decisiones ya tomadas y cualquier limitación existentes.**
- ◆ **Selección del equipo inicial del proyecto, incluido el líder del proyecto, los miembros centrales y los miembros asesores.**
- ◆ **Identificación de las habilidades clave que aporta cada miembro del equipo.**
- ◆ **Identificación de vacíos en habilidades o conocimiento que su equipo debe llenar.**
- ◆ **Definición de roles y responsabilidades.**

## **1B. Definir el Ámbito, Visión y Objetos de Conservación**

### **Ámbito (también llamado Alcance)**

Antes de comenzar a pensar sobre lo que va a hacer (las estrategias que implementará) debe tener un concepto claro de lo que desea lograr. El ámbito de un proyecto define lo que el proyecto intenta cambiar. Los proyectos "espacialmente específicos" poseen un ámbito geográfico e incluyen esfuerzos para conservar o gestionar de manera efectiva ecorregiones, áreas prioritarias o áreas protegidas. Los proyectos "temáticos" incluyen esfuerzos para abordar objetos de conservación específicos, amenazas, oportunidades o condiciones propicias y generalmente tienen un alcance temático correspondiente. Los proyectos temáticos también pueden definir un ámbito geográfico que describa espacialmente el área del proyecto y pueden hacer referencia a elementos específicos de la biodiversidad o una amenaza específica.

En cualquier proyecto con un ámbito geográfico o espacial, a menudo es útil desarrollar un mapa espacial del área del proyecto.

### **Visión**

Además de definir el ámbito, es necesario decidir sobre una visión clara y común: una descripción del estado deseado o la condición final que espera alcanzar. Su visión puede ser resumida en una declaratoria de visión, que cumpla con los criterios de ser relativamente



### **Abordando el cambio climático**

#### **1. Ámbito**

En el proceso de definir el ámbito, es posible que desee considerar cómo el cambio climático podría afectar el ámbito del proyecto. Esto podría incluir considerar si es probable que los ecosistemas o los rangos de especies se desplacen o que la distribución de especies dentro de un ecosistema cambie. Del mismo modo, es posible que desee considerar posibles cambios de latitud, altitud u otros cambios que afecten a especies clave y/o comunidades de plantas y cómo éstos pueden influir en el ámbito. El ámbito de su proyecto debe basarse en el mejor conocimiento científico disponible. Sin embargo, tenga en cuenta que los impactos del cambio climático no son bien comprendidos aún. El monitoreo será clave para comprobar las diferentes hipótesis y determinar si su alcance necesita ser modificado a lo largo del tiempo.

general, visionaria y breve (ver [Anexo 2](#) para una descripción de estos criterios). La visión del proyecto debería encajar dentro del contexto de la misión general de su organización.

### **Objetos de Conservación**

Los proyectos seleccionan un número limitado de objetos de conservación (también conocidos como objetos de biodiversidad)<sup>5</sup>. Los objetos de conservación son especies, sistemas/hábitats ecológicos o procesos ecológicos específicos seleccionados para representar y englobar la gama completa de biodiversidad en el área del proyecto para iniciativas de conservación espacialmente específicas o el foco de un programa temático de conservación. Son la base para establecer objetivos, llevar a cabo las acciones de conservación y medir la efectividad de la conservación. Para la conservación espacialmente específica, el conjunto completo de objetos de conservación garantizará, en teoría, la conservación de toda la biodiversidad nativa en el área del proyecto. Debido a que los programas temáticos tienen un enfoque más restringido a una sola especie, amenaza u otro tema, los equipos que implementan estos programas, por definición, no trabajarán para conservar toda la biodiversidad nativa. La mayoría de los proyectos espacialmente específicos pueden definirse en buena medida con ocho o menos objetos de conservación bien elegidos. Sin embargo, los proyectos espacialmente específicos que abarcan una escala espacial o geográfica mayor, pueden requerir o más objetos de conservación u objetos más "amplios" (por ejemplo, en lugar de una especie específica de aves, un conjunto de especies de aves). Los programas temáticos a menudo se caracterizan por enfocarse en un objeto de conservación principal o una amenaza principal que afecta múltiples objetos de conservación (por ejemplo un programa para la conservación de las ballenas azules o para reducir el tráfico mundial de especies en peligro).

Cuando corresponda, puede ser útil mapear espacialmente la distribución de un objeto de conservación. La selección de objetos de conservación generalmente requiere aportes de expertos y análisis de datos espaciales a varias escalas. Si su objeto de conservación se observa a una gran escala (por ejemplo, una especie de ave a lo largo de todo su rango de distribución o la extensión total de un tipo de ecosistema), también puede ser útil dividirlo en sub objetos de conservación geográficamente explícitos (por ejemplo, poblaciones específicas de las especies de aves)



#### **Abordando el cambio climático 2. Objetos de conservación**

Al identificar los objetos de conservación, es posible que desee considerar si los ecosistemas, hábitats y especies permanecerán en el área geográfica en el futuro previsible, dados los cambios climáticos proyectados. También podría considerar cómo el cambio climático podría afectar la viabilidad del objeto de conservación y si, a la luz de los cambios proyectados, las acciones de su proyecto aún pueden ser efectivas para mantener o mejorar la salud de su objeto de conservación.

En algunos casos, especialmente cuando se trabaja con grupos cuya misión principal no es la conservación de la biodiversidad, es posible que desee explicitar cómo el trabajo de conservación afecta en última instancia a los

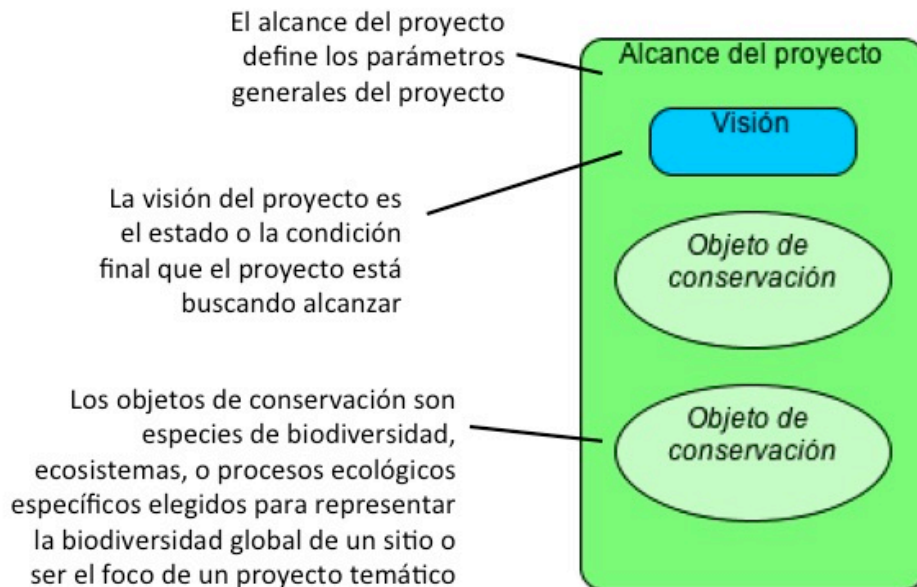
<sup>5</sup> Algunas personas asocian el término "objeto" con el valor numérico de un objetivo y prefieren usar un término diferente como sinónimo. Algunos sinónimos comunes incluyen componente, característica y valor.



seres humanos. En estos casos, los equipos podrían agregar objetos de bienestar humano. Como se define en la Evaluación de Ecosistemas del Milenio, el bienestar humano incluye: 1) bienes necesarios para una vida digna, 2) salud, 3) buenas relaciones sociales, 4) seguridad, y 5) libertad y elección. En el contexto de un proyecto de conservación, los objetos de bienestar humano se centran en aquellos componentes del bienestar humano afectados por el estado de los objetos de conservación. Los objetos de bienestar humano se pueden agregar como parte del [Paso 1D](#), Análisis del estado de conservación.

Seguidamente, usted deberá determinar la condición actual de cada objeto de conservación. Al nivel más elemental, esto involucra llevar a cabo una evaluación general de la “salud” de cada objeto. Evaluaciones más detalladas de la condición involucran especificar los atributos ecológicos clave para cada objeto, determinar los indicadores para cada atributo, determinar –a su criterio- el rango aceptable de variación para cada indicador y finalmente identificar la condición actual del atributo en cuanto a ese rango de variación. Si ha subdividido su objeto de conservación en sub-objetos, es posible que deba evaluar el estado de cada sub-objeto. Esta información establece la base para desarrollar un buen objetivo para los objetos de conservación (ver [Paso 2A](#)).

**Figura 2. Modelo Parcial Genérico de Proyecto que Muestra el Alcance, la Visión y los Objetos de Conservación**



Los resultados para esta práctica estándar incluyen:

- ◆ ***Una breve descripción del alcance del proyecto.***
- ◆ ***De ser apropiado, un mapa del área del proyecto (archivo de SIG o a mano).***
- ◆ ***La declaratoria de visión del proyecto.***

- ◆ **Selección de objetos de conservación, incluyendo una breve explicación de por qué fueron seleccionados, y de ser apropiado, una descripción y/o mapa de la ubicación del objeto.**
- ◆ **Una descripción de la condición de cada objeto de conservación prioritario.**

### 1C. Identificar amenazas críticas

Una vez que ha determinado los objetos de conservación prioritarios, necesita identificar las amenazas directas<sup>6</sup> que influyen sobre ellos. Las amenazas directas son generalmente *actividades humanas* que degradan de forma inmediata los objetos de conservación (por ejemplo: pesca y cacería no sostenible, perforaciones petroleras, construcción de carreteras, aguas residuales industriales o la introducción de especies exóticas invasoras), pero también pueden ser *fenómenos naturales* alterados por la actividad humana (por ejemplo: aumento en el número de tormentas extremas o evaporación aumentada debido a los efectos del cambio climático) o en casos inusuales, *fenómenos naturales cuyo impacto aumenta* por causa de otras actividades humanas (por ejemplo: un potencial tsunami que amenaza las últimas poblaciones del rinoceronte asiático). Donde sea apropiado, podría ser útil mapear la huella espacial de la amenaza.

Como parte del análisis del contexto del proyecto, es importante priorizar las amenazas directas que afectan sus objetos de conservación de manera que pueda enfocar sus actividades en las instancias que sean más necesarias. En particular, debería tratar de identificar las amenazas críticas, aquellas que son más importantes de abordar. Es importante considerar el conjunto completo de amenazas directas y no



### Abordando el cambio climático

#### 3. Evaluando amenazas y vulnerabilidades

El cambio climático puede generar amenazas nuevas para un objeto y/o interactuar con otras amenazas para exacerbar una amenaza o estrés existentes sobre un objeto de conservación.

Una herramienta común para medir los efectos existentes y potenciales del cambio climático en un objeto de conservación, es una evaluación de vulnerabilidad. Puede ser necesario llevar a cabo una evaluación de vulnerabilidad al cambio climático para ayudar al equipo de proyecto a identificar exposiciones específicas al cambio climático (por ejemplo, aumentos de temperatura, cambios de precipitación, eventos extremos como tormentas y sequías, acidificación de los océanos y aumento del nivel del mar) ante las cuales los objetos de conservación sean más sensibles. También puede identificar la capacidad de adaptación de sus objetos en respuesta a estas exposiciones. Puede ser útil incluir exposiciones climáticas en su modelo conceptual ([Paso 1D](#)).

Para incorporar plenamente el cambio climático, puede ser útil incluir las consecuencias ecológicas de las exposiciones climáticas como presiones en su modelo conceptual y realizar una evaluación de amenazas basada en presiones. De esta forma usted puede entender más claramente si los cambios climáticos están dando lugar a nuevas presiones y/o como la exposición al clima podría incrementar la magnitud de la presión como resultado de una amenaza no climática.

<sup>6</sup> Algunos equipos pueden encontrar que el término "amenaza" no es bien recibido, especialmente cuando se trabaja con actores cuyas acciones o profesiones pueden identificarse como una "amenaza". Algunos sinónimos comunes que pueden ser menos problemáticos incluyen presión y fuente de estrés.

limitar su análisis a las amenazas en las que su equipo u organización tiene experiencia o los recursos para abordar.

Existe una variedad de herramientas para calificar y categorizar las amenazas que pueden ser utilizadas en el proceso de priorización. La mayoría de estas herramientas evalúan el alcance o extensión de la amenaza y la severidad de su impacto sobre los objetos de conservación. En conjunto, estos dos criterios evalúan la magnitud total de la amenaza. Otros criterios utilizados comúnmente incluyen la permanencia/irreversibilidad y la urgencia. Dependiendo de las circunstancias, las amenazas pueden ser calificadas de acuerdo al efecto general que tienen sobre una ubicación geográfica particular o sobre objetos de conservación específicos, incluyendo aquellos que podrían definir un programa temático.

Los resultados para esta práctica estándar incluyen:

- ◆ *Identificación de amenazas directas. y, de ser apropiado, un mapa que muestre la huella espacial de cada amenaza.*
- ◆ *Calificación o categorización de las amenazas directas para identificar las amenazas críticas.*

#### **1D. Análisis del estado de conservación**

Este estándar requiere que complete la descripción del contexto o “situación” en la cual se desarrolla su proyecto. El análisis situacional es un proceso que le ayudará a usted y a su equipo de proyecto a generar un entendimiento común sobre el contexto del proyecto, incluyendo la descripción de la relación entre el ambiente biológico y los sistemas sociales, económicos, políticos e institucionales y los factores que afectan los objetos de conservación que desea conservar. Dependiendo de la escala de su proyecto y los recursos disponibles, el análisis situacional podría ser un estudio formal detallado del área/problema o una descripción menos formal basada en los aportes de las personas familiarizadas con el área/problema. Este paso es obviado a veces, al menos implícitamente, en los proyectos de conservación, a pesar que es uno de los más importantes. Al comprender el contexto, estará mejor equipado para la selección de estrategias y la identificación de actividades que ayudarán a alcanzar sus metas y objetivos de conservación.

Este estándar se construye a partir del trabajo que ya se ha realizado en relación con el contexto del proyecto (alcance, objetos de conservación y amenazas directas). Involucra completar un diagnóstico situacional identificando los factores clave que impulsan las amenazas directas y en última instancia impactan sobre sus objetos de conservación. Este incluye las amenazas indirectas (conocidas también como causas fundamentales y factores clave), las oportunidades y condiciones habilitadoras. Estos factores pueden variar en escala desde el nivel local al global.

Cada factor típicamente puede enlazarse con uno o más actores; aquellos individuos, grupos o instituciones que tienen un interés o pueden influir los recursos naturales del área del proyecto y/o que potencialmente se verán afectados por las actividades del proyecto y tendrán algo que ganar o perder si las condiciones cambian o permanecen igual. Como

parte del análisis situacional, debería usted realizar un análisis de los actores. Los análisis de actores ayudan a aclarar las relaciones que pueden merecer atención e influir en el éxito o el fracaso del proyecto. Se debe considerar tanto a los actores poderosos e influyentes como a las que podrían estar en desventaja o marginados. Al revisar a los actores, también tenga en cuenta cuáles podrían ser socios estratégicos de importancia para el proyecto (ver [Paso 1A](#)). Tenga en cuenta que usted y su equipo también son actores.

Un producto importante del análisis de actores es la identificación de intereses primarios: lo que los actores en última instancia valoran o lo que les importa. La definición de los intereses primarios ayuda a transparentar los motivos detrás de los comportamientos y las decisiones de los actores claves. Por ejemplo, una organización de conservación en última instancia puede preocuparse por mantener a largo plazo los bosques tropicales (dentro de los *Estándares Abiertos*, este interés primario se captura como el estado deseado de un objeto de conservación); una persona puede preocuparse más por la seguridad alimentaria de su familia; y una comunidad, preocuparse principalmente por tener acceso garantizado a largo plazo a agua potable. En calidad de equipo de conservación, no es posible abordar todos los intereses primarios de todos los actores. Sin embargo, es importante que los conozca y sepa cómo podrían influir en su proyecto. Algunos intereses pueden convertirse en objetos de bienestar humano (o beneficios), o podrían llevarlo a usted a redefinir sus objetos de conservación. Otros intereses pueden ser considerados como restricciones u oportunidades que podrían usarse, más adelante en el proceso, para la toma de decisiones de manera informada, entre estrategias potenciales. La definición de intereses también ayudará a identificar posibles compromisos limitando la posibilidad de que, sin saberlo, las acciones estén perjudicando los intereses de uno de los actores o generando conflictos innecesarios. Por ejemplo, un análisis de actores podría identificar a los ganaderos como actores cuyo principal interés es mantener los medios de sustento de sus familias, lo que incluye proteger y mantener su ganado. Debido a sus intereses, los ganaderos podrían albergar actitudes negativas hacia los lobos, a pesar de tener datos estadísticos mostrando baja pérdida por depredación de lobos. Un equipo que trabaje para conservar lobos podría considerar esta actitud como una limitación o amenaza indirecta potencial para sus intereses, para luego examinar cuán importante es esta actitud y si el equipo necesita diseñar una estrategia específica para abordarla (ver [Paso 2A](#))

Una forma de capturar las relaciones entre los objetos de conservación, las amenazas, las oportunidades y los intereses prioritarios es construir un modelo conceptual. Un modelo conceptual es una herramienta que representa visualmente las relaciones entre los diferentes factores del análisis situacional (vea la [Figura 3](#) para un modelo genérico y la [Figura 4](#) para un ejemplo basado en un proyecto espacialmente específico basado en información real. Para un ejemplo de un proyecto temático, ver [Anexo 4](#)). Un buen modelo ilustra las principales relaciones de causa y efecto que usted y su equipo asumen existen dentro del área o en la temática del proyecto. El modelo debe ser lo más simple posible y al mismo tiempo incluir los detalles más importantes. Para este fin, un modelo conceptual para un proyecto a gran escala tendrá que ser más amplio que un modelo para un proyecto a menor escala. Para asegurar que su modelo conceptual represente el contexto en el que está trabajando, como es entendido por su equipo, debe ser construido en equipo. Asimismo, es ideal comprobar el modelo en el campo, con los actores y socios clave dentro y fuera del equipo del proyecto, asegurándose que el modelo refleje la comprensión de la situación por

parte de todos los actores involucrados. A medida que se desarrolló el modelo conceptual y se verificó en el campo, se deberá mantener en la mira lo que no se sabe aún y lo que podría requerir más investigación o análisis.

Figura 3. Modelo conceptual genérico que muestra el contexto del proyecto.

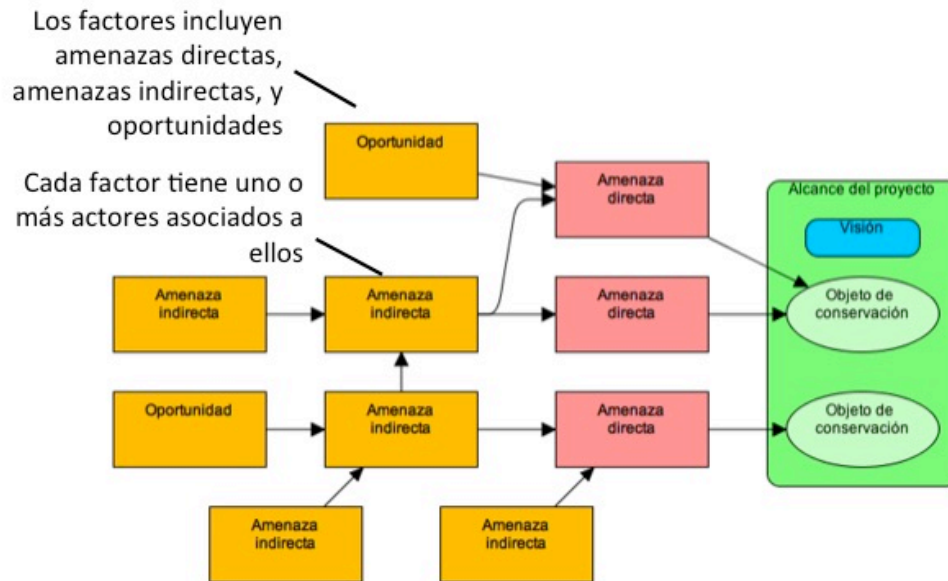
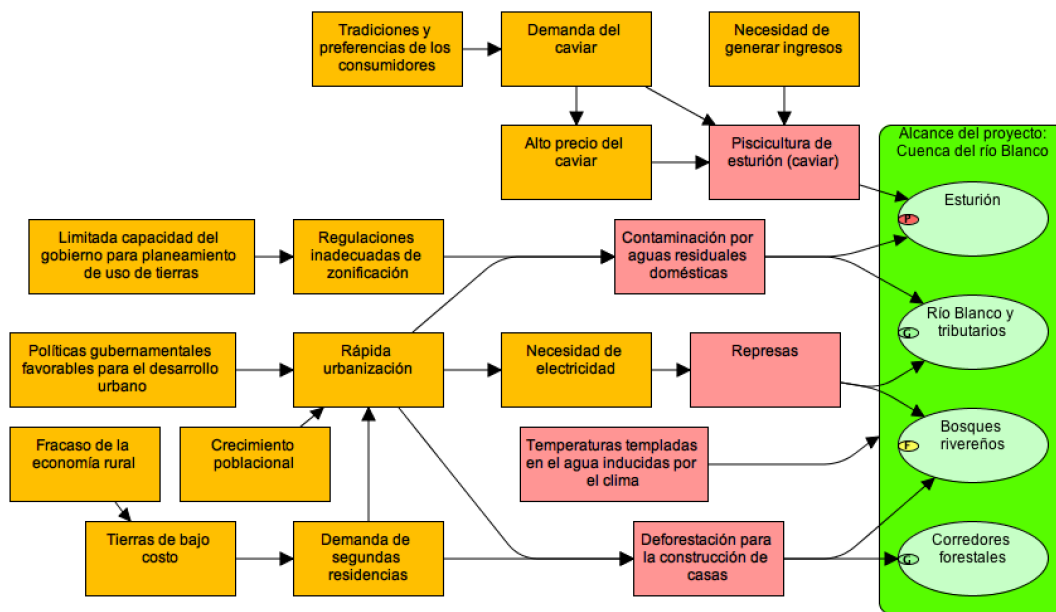
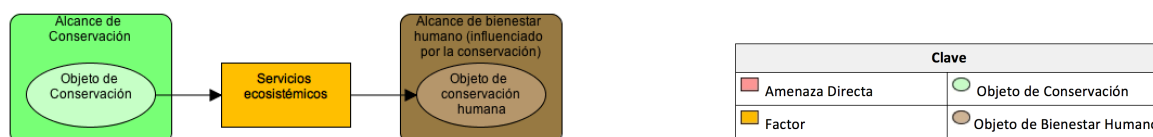


Figura 4. Ejemplo de modelo conceptual para una cuenca hidrográfica



Si un equipo de proyecto decide que es importante aclarar los beneficios de las acciones de conservación a diferentes personas, debería incluir objetos de bienestar humano<sup>7</sup>. En el contexto de un proyecto de conservación, los objetos del bienestar humano se centran en los componentes del bienestar humano afectados por el estado de los objetos de conservación. Por ejemplo, en un proyecto que esté trabajando para conservar los recursos forestales con fines de biodiversidad y uso humano sostenible, un objeto de bienestar humano podría ser “medios de vida basados en recursos forestales”. Todos los objetos de bienestar humano en un sitio deben representar colectivamente la gama de necesidades de bienestar humano que dependen de los objetos de conservación.

**Figura 5. Relación general entre los objetos de conservación y los objetos de bienestar humano**



En un modelo conceptual, los objetos de bienestar humano se muestran a la derecha de los objetos de conservación, influenciados por el estado de los objetos de conservación y los servicios ecosistémicos que dependen de la conservación de la biodiversidad (Figura 5 y Figura 6). Aunque pueden ser importantes, es probable que no sean la orientación que impulsa un proyecto de conservación. Es así que los objetos de bienestar humano se incluyen en el análisis situacional, y no en el Paso 1B. Como se describe con mayor precisión en el Paso 2A sobre supuestos y metas, algunas estrategias de conservación podrían tener resultados que beneficien a la sociedad, y que deberían ser tratados de manera diferente a los objetos de bienestar humano en el proceso de planificación. La Figura 7 proporciona un ejemplo adicional de un proyecto temático.

<sup>7</sup>Como se define en la Evaluación de Ecosistemas del Milenio, el bienestar humano incluye: 1) material necesario para una vida digna, 2) salud, 3) buenas relaciones sociales, 4) seguridad, y 5) libertad y elección.

Figura 6. Ejemplo de un extracto del modelo conceptual con objetos de bienestar humano

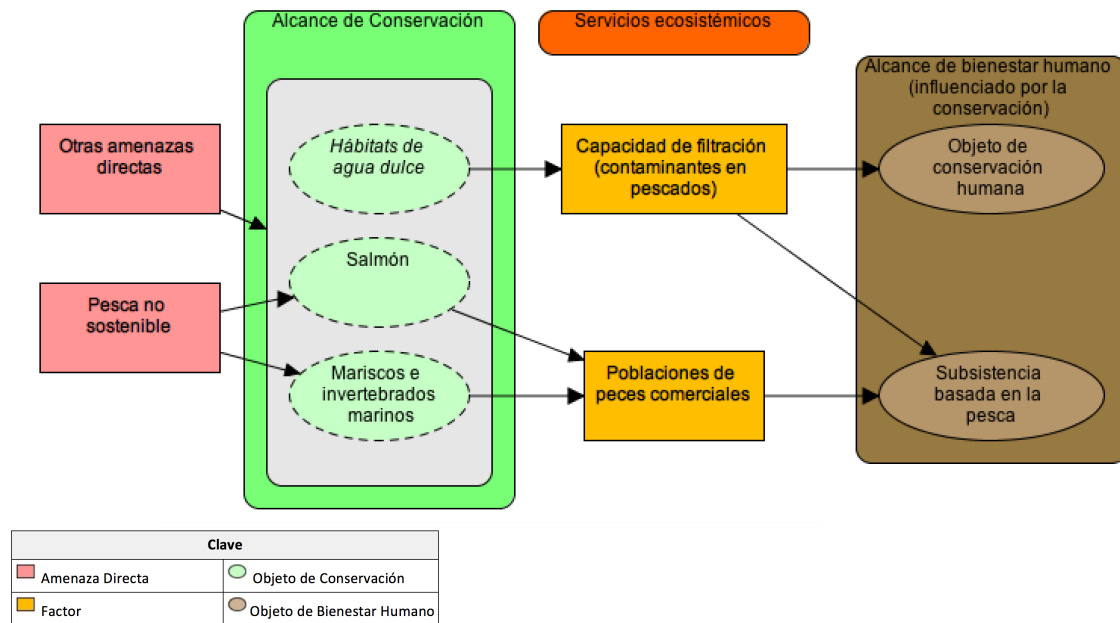
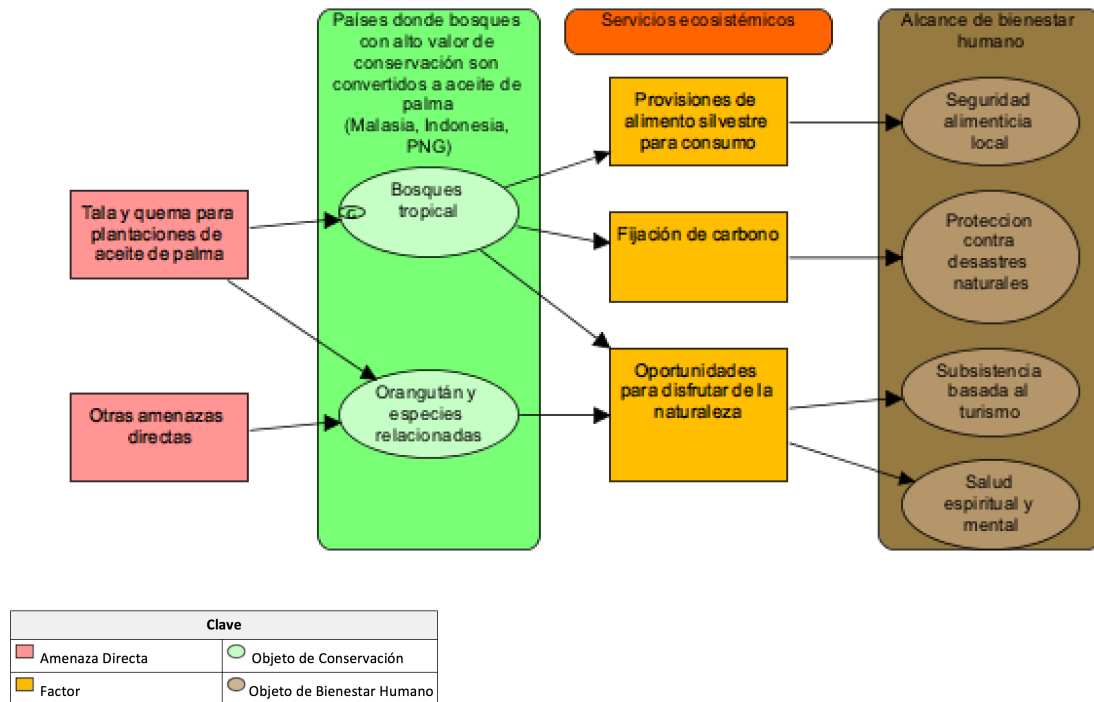


Figura 7. Ejemplos de objetos de bienestar humano para el proyecto temático.



Los resultados para esta práctica estándar incluyen:

- ◆ *Identificación y análisis de amenazas indirectas y oportunidades,*
- ◆ *Si es relevante, una selección de objetos de bienestar humano, incluyendo una breve explicación del por qué de su elección.*
- ◆ *Evaluación de los actores y sus intereses primarios.*
- ◆ *Modelo conceptual inicial que ilustra las relaciones de causa y efecto entre los factores clave que operan en su sitio.*
- ◆ *Comprobación en campo y revisión de su modelo.*

## **2. Planificar acciones y monitoreo**

Una vez que haya descrito los parámetros básicos para su proyecto, el siguiente paso es definir sus objetivos y estrategias. Específicamente, este paso implica definir y desarrollar las objetivos, estrategias y metas de su proyecto, e identificar los supuestos que está teniendo sobre cómo a través de sus estrategias realmente llegará a los objetivos del proyecto. Juntos, los objetivos, estrategias, metas y supuestos subyacentes del proyecto comprenden el Plan de Acción de su proyecto.

### **2A. Desarrollar un Plan de Acción Formal: Objetivos, Estrategias, Supuestos y Metas**

#### **Objetivos**

Desarrollar una idea clara de lo que le gustaría lograr es la primera parte esencial para construir su Plan de Acción. Los objetivos están vinculados a los objetos de conservación de su proyecto y representan el estado deseado de los objetos de conservación a largo plazo: son declaraciones formales de los impactos finales que espera lograr. Un buen objetivo cumple los criterios de estar *vinculado a los objetos de conservación, orientado al impacto, medible, limitado en el tiempo y específico* (ver [Anexo 2](#)). Si realizó una evaluación de viabilidad en el [Paso 1B](#), ya ha definido los elementos de un buen objetivo porque sabe lo que necesita para tener un objeto de conservación saludable (atributos ecológicos clave), conoce cuándo esperaría alcanzar el estado deseado, y lo que sería necesario medir para evaluar su salud. Desarrollar un objetivo es solo cuestión de convertir esta información en una declaración de objetivo. Volviendo al ejemplo del sitio de la Cuenca del Río Blanco ([Figura 4](#)), un objetivo para el objeto de conservación del corredor forestal podría ser: Para el 2030, el ancho del corredor forestal que une la Cuenca del Río Blanco con Los Grillos es de al menos 5 km de ancho y permanece continuo, sin fragmentar.



#### **Abordando el Cambio Climático**

##### **4. Establecer objetivos**

Al evaluar la viabilidad y establecer objetivos, debe asegurarse de que sus objetivos permanezcan alcanzables dados los efectos de las exposiciones al cambio climático que identificó en el análisis de su situación.

Si un proyecto tiene objetos de bienestar humano y, por extensión, afirma poder lograr resultados de bienestar humano, debe establecer objetivos para estos objetos. El equipo también querrá definir atributos clave para sus objetos de bienestar humano, pero los



miembros del equipo deben asegurarse de que estos atributos dependan claramente del estado de los objeto(s) de conservación y/o los servicios ecosistémicos que brindan. Por ejemplo, un equipo de conservación probablemente no tenga objetivos de bienestar humano relacionados con la reducción de la infección por VIH o la disminución de los niveles de colesterol, aunque estos podrían ser importantes para la salud humana. Sin embargo, puede tener objetivos de bienestar humano relacionados con el acceso a las fuentes de alimentos porque los objetos biológicos conservados están mejorando los servicios de polinización de cultivos.

### **Estrategias**

Una vez que determine lo que desea alcanzar (sus objetivos), debe considerar lo que necesita hacer (estrategias, y actividades). Una buena planificación estratégica implica determinar dónde y como intervendrá, y también dónde no intervendrá.

### ***Puntos de intervención claves: Seleccionar que factores abordará***

La primera decisión que tiene que hacer es priorizar los factores en su modelo conceptual que necesitaría cambiar. Es decir, sobre los que tiene que tomar acción – estos son los puntos de intervención clave.

En teoría, cualquier factor en un modelo conceptual ofrece una oportunidad de intervención; podría usted iniciar la restauración directa de un objeto, la eliminación directa o la reducción de una amenaza, o desarrollar acciones para influir en una amenaza indirecta o aprovechar una oportunidad. En algunas instancias, el punto de intervención clave más obvio es la amenaza directa (por ejemplo, un proyecto para eliminar una especie invasora). Pero en muchos otros casos, usted tendrá mayor impacto al intervenir sobre factores que influyen sobre la amenaza directa, ya sea una amenaza indirecta o una oportunidad. Por ejemplo, en la **Figura 8**, los puntos de intervención clave se encuentran resaltados e incluyen: demanda de caviar; cosecha de esturión, regulaciones inadecuadas de zonificación, rápida urbanización, demanda por una segunda vivienda, generar áreas despejadas para la construcción de viviendas nuevas y corredores forestales (un objeto de conservación).

Para identificar los puntos clave de intervención para tomar acción, usted debe evaluar todos los factores en su modelo conceptual e identificar cuáles podrían ser los mas influyentes para lograr los objetivos del proyecto. Algunas consideraciones para evaluar el potencial de influencia de ciertos factores incluyen: la contribución a la reducción de amenazas, la capacidad de influir en múltiples factores en el modelo y la urgencia de abordar el factor (o sus factores derivados). Los procesos de determinación y priorización de puntos clave de intervención, de generación de estrategias y de selección de estrategias están muy interrelacionados, y un enfoque iterativo será más valioso para la toma de decisiones.

***Estrategias: Decidiendo cómo intervenir***

Una vez que ha priorizado los puntos clave de intervención, debe generar una lista de posibles estrategias que aborden estos puntos de intervención y luego, de esta lista seleccionar aquellas que tengan el mayor potencial para lograr los objetivos de su proyecto. Una estrategia es un conjunto de acciones que tienen un enfoque común y trabajan juntas para alcanzar objetivos y metas específicas al abordar puntos clave de intervención, integrar oportunidades y reducir limitaciones. Estos pueden incluir una amplia gama de acciones de conservación tales como restauración de hábitat, protección del territorio, cambio de políticas, o educación.

El proceso de generar y seleccionar estrategias generalmente es un proceso de tres partes que incluye la investigación de las estrategias existentes, la generación de nuevas estrategias y la selección de aquellas estrategias que sean óptimas.



**Abordando el Cambio Climático**

**5. Identificando Puntos de Intervención relacionados al Cambio Climático**

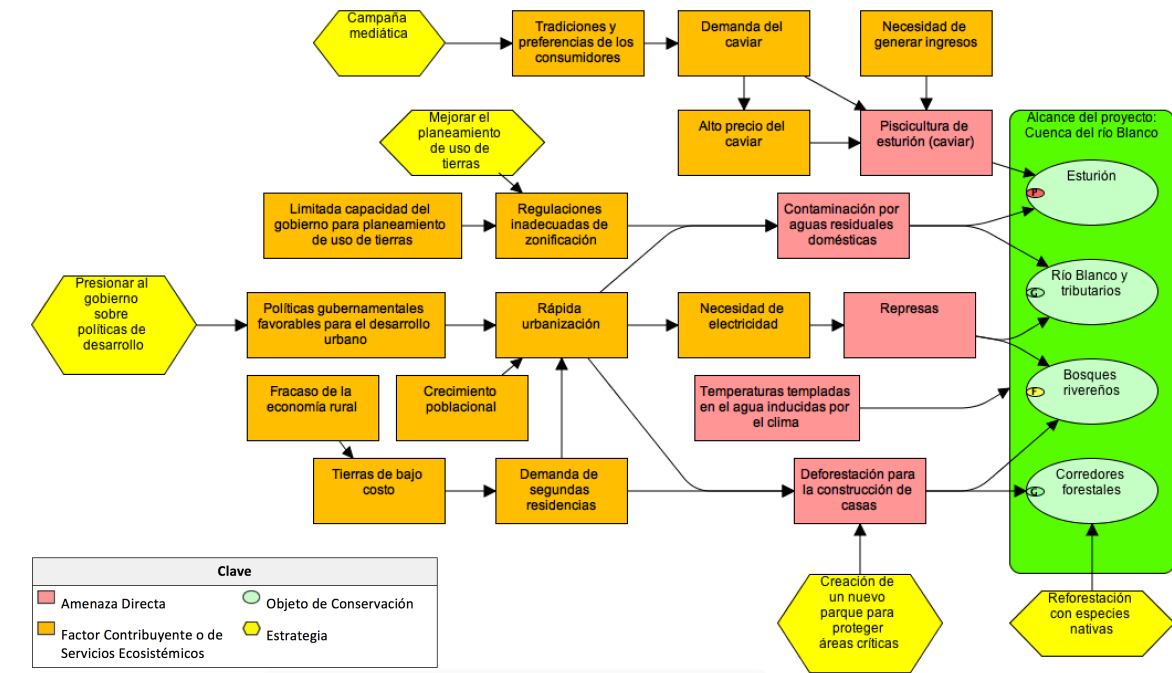
Al identificar los puntos de intervención para las estrategias de adaptación relacionadas con el clima, puede utilizar su pensamiento en los pasos anteriores para desarrollar estrategias que:

- Reduzcan el estrés relacionado con el clima sobre el objeto actuando sobre otras amenazas no climáticas que también contribuyen al estrés de ese objeto (por ejemplo, reducir la expansión agrícola de árboles ribereños para que las corrientes permanezcan sombreadas y protegidas de la temperatura);
- Restaurar para reducir el estrés relacionado con el clima en el objeto (por ejemplo, restaurar el hábitat con más especies tolerantes a la sequía)
- Reducir una amenaza no climática para aumentar la capacidad de adaptación del objeto expuesto a los cambios climáticos (por ejemplo, reducir la amenaza del desarrollo protegiendo las áreas que proporcionan conectividad de hábitat para que las especies puedan adaptarse mejor mudándose a áreas más adecuadas a medida que el clima cambia); y/o
- Proteger y/o restablecer las ocurrencias del objeto que pueden estar menos expuestas a los cambios climáticos (refugios climáticos, por ejemplo, proteger especialmente las corrientes de agua fría que probablemente continúen proporcionando hábitats para especies sensibles a la temperatura a medida que otras áreas se vuelven más cálidas).

Todas las anteriores son estrategias de adaptación climática. Por supuesto, un proyecto también podría trabajar directamente en la mitigación del cambio climático. Para proyectos más pequeños, sin embargo, hacerlo puede estar más allá del ámbito de lo que pueden influir razonablemente.

**Figura 8. Ejemplo de un modelo conceptual para el sitio de cuenca con puntos clave de intervención y estrategias identificadas**

Puntos clave de intervención mostrados en letra grande y resaltada



La investigación de las estrategias existentes implica indagar cómo otros equipos han intentado intervenir en situaciones similares y si esas intervenciones tuvieron éxito o no y por qué. La generación de nuevas estrategias busca integrar lo aprendido por el equipo en su análisis situacional e indagación de estrategias, a los procesos creativos para el desarrollo de una gama de potenciales soluciones. El propósito aquí es identificar diversas estrategias que permitan alcanzar los objetivos de conservación del proyecto a la par de considerar las oportunidades y limitaciones que hacen que estrategias específicas sean más factibles o menos factibles. Finalmente, el equipo necesita reducir y seleccionar el mejor conjunto de estrategias entre las alternativas mediante la aplicación de uno o más métodos de selección de estrategia. La selección final debería cumplir al menos con los criterios de *estar vinculadas, estar enfocadas, ser factibles y ser*

### Abordando el Cambio Climático



#### 6. Identificación de estrategias relacionadas con el clima.

Las estrategias potenciales destinadas a ayudar a que los objetos de conservación se adapten al cambio climático deben sopesarse frente a otras posibles estrategias para abordar amenazas o impulsores no climáticos. Esta priorización puede ser un desafío dadas las incertidumbres inherentes al cambio climático y sus efectos.

Como primer paso, debe identificar estrategias que aborden las amenazas no climáticas y también ayuden a que los objetos de conservación se adapten o experimenten menor impacto bajo los cambios climáticos actuales y anticipados. Estas estrategias pueden ser una alta prioridad para la implementación.

*apropiadas* (ver [Anexo 2](#)), además de incorporar el impacto potencial de la biodiversidad en relación con los objetivos. Asimismo, siempre tiene sentido seleccionar estrategias que optimicen los intereses primarios de los actores, limiten posibles conflictos o generen el apoyo de los actores. Los equipos también deben considerar otros criterios, como la viabilidad (técnica, financiera y/o política), el costo, el nicho o vacío que la estrategia llenará, y la capacidad de obtener financiamiento adicional. También es posible que usted desee ponderar algunos criterios más que otros. Tenga en cuenta que es probable que deba realizar compromisos (“trade-offs” en inglés), ya que es difícil identificar estrategias que tengan un puntaje alto en todos los criterios o que cumplan con todos los intereses, nuestros y de los actores del proyecto.

### **Supuestos**

Una vez que haya seleccionado sus estrategias, necesitará tener claro cómo piensa usted que su estrategia ayudará a alcanzar sus objetivos de conservación. Esto significa que tendrá que presentar explícitamente los supuestos que muestren cómo cree que sus estrategias contribuirán a alcanzar sus objetivos de conservación. Una cadena de resultados es una herramienta que provee una representación gráfica de estos supuestos en una progresión causal (“si – entonces”) de resultados intermedios esperados a corto y largo plazo que conducen a resultados<sup>8</sup> de conservación a largo plazo. Podría utilizar su modelo conceptual como base para desarrollar las cadenas de resultados de su proyecto (Figura 9). Al hacer esto, usted explícitamente muestra cómo su estrategia intenta afectar el "estado actual del mundo" (retratado en su modelo conceptual) para ayudarlo a alcanzar el "estado deseado del mundo" (retratado en su cadena de resultados). Ver la [Figura 10](#) para una situación en el mundo real que muestra cómo un equipo extrajo una cadena de factores del modelo en la [Figura 8](#) y la convirtió en una cadena de resultados (y metas agregadas, que se describen en la siguiente sección).

---

<sup>8</sup> Algunas personas piensan que las cadenas de resultados son lo mismo que el marco lógico o el modelo lógico, pero difieren de manera prominente. El marco lógico proporciona una forma simple de organizar los objetivos y las metas pero, a diferencia de las cadenas de resultados, no vincula explícitamente las estrategias, las metas y los objetivos. El modelo lógico es más similar a las cadenas de resultados, pero las cadenas de resultados tienen el beneficio adicional de mostrar más detalles y la relación directa entre uno y otro resultado.

Figura 9. "Factores" de un modelo conceptual genérico con resultados asociados.

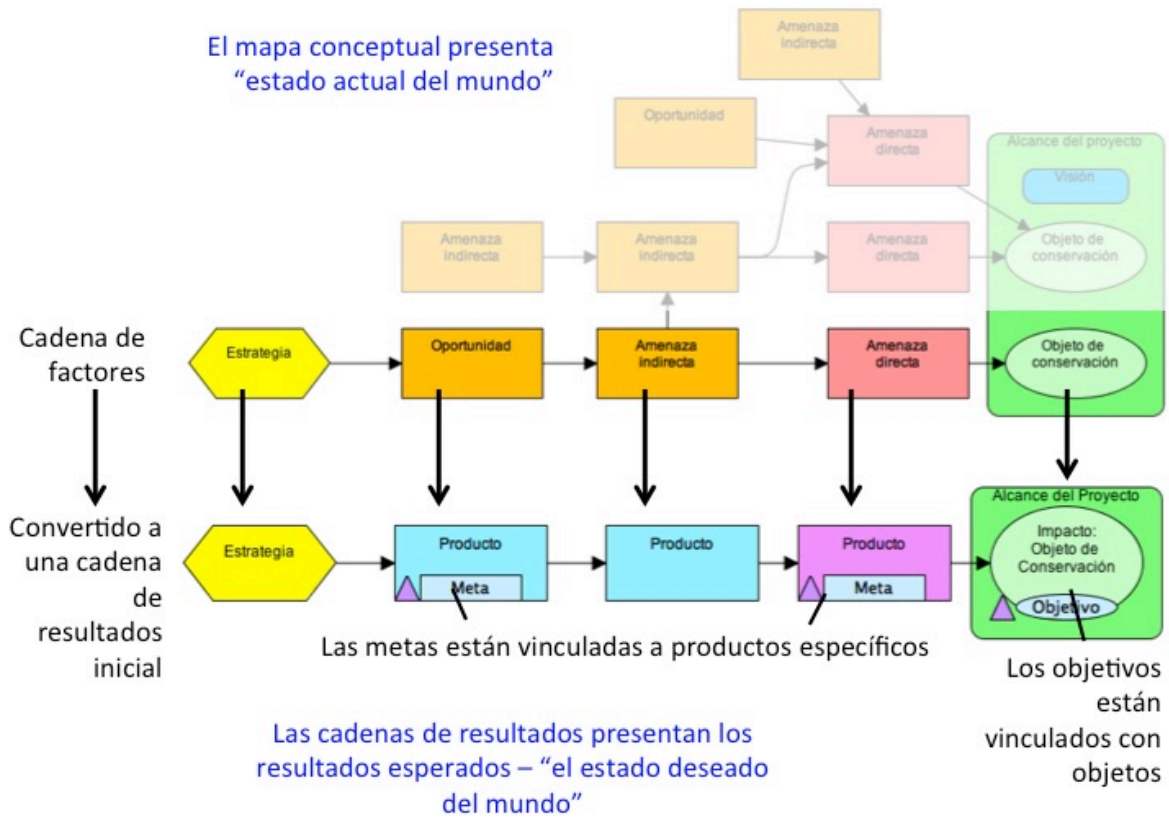
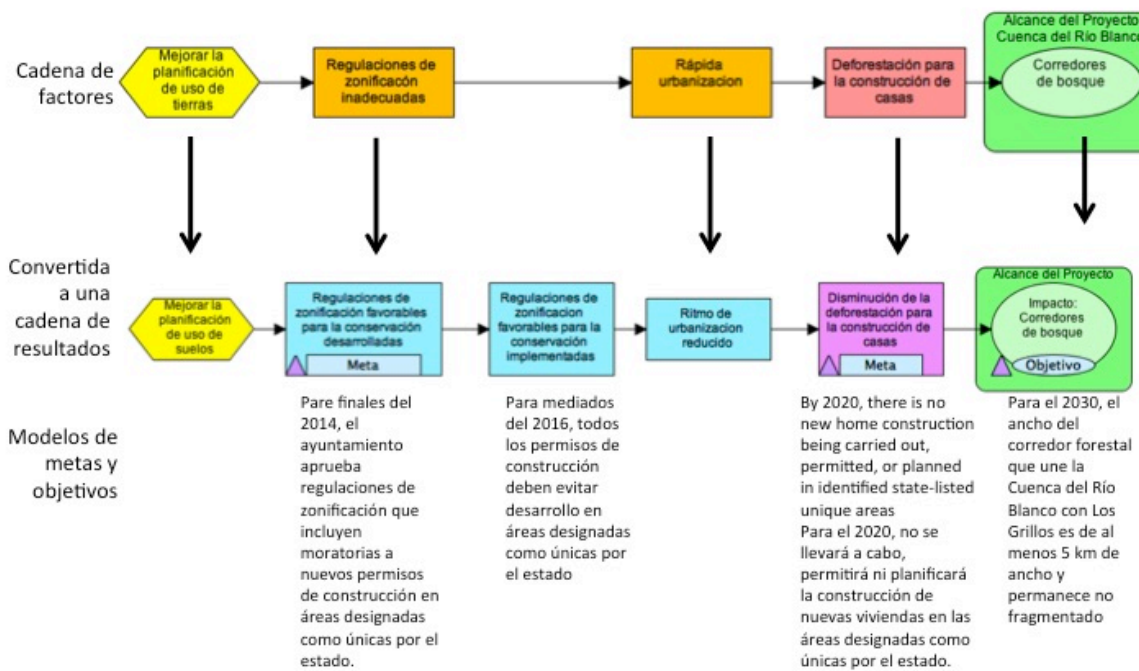
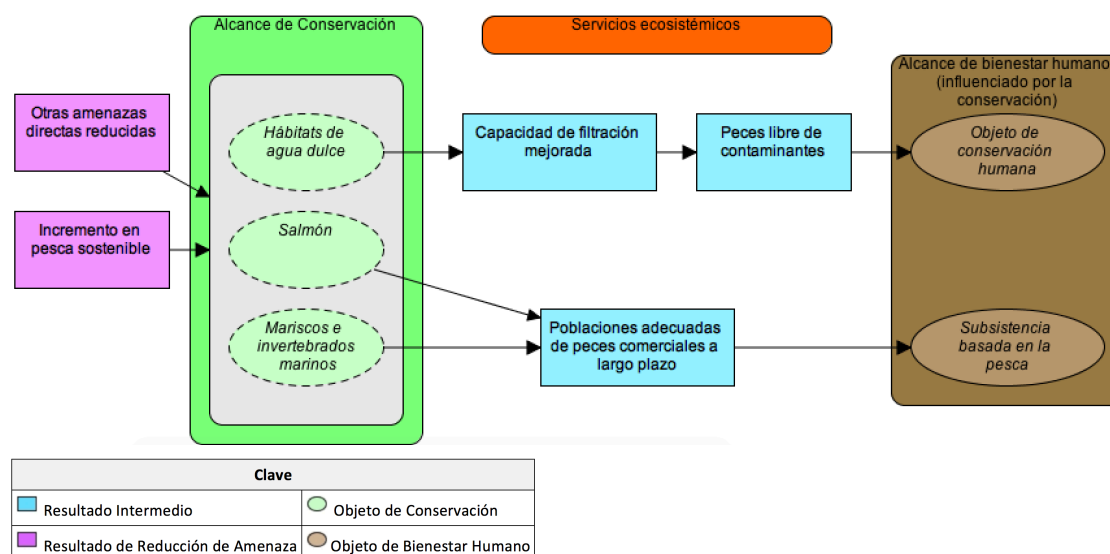


Figura 10. Ejemplo de cadena de resultados para mejorar la planificación del uso del territorio en una cuenca hidrográfica



Si su equipo incluyó objetos de bienestar humano en su modelo conceptual, también puede utilizar las cadenas de resultados para mostrar cómo sus objetos de conservación proporcionan servicios ecosistémicos que contribuyen al bienestar humano (consulte la Figura 11 para ver un ejemplo del lado derecho de una cadena de resultados con objetos de bienestar humano). Sin embargo, debe tener claro cuándo sus acciones de conservación están contribuyendo a los objetos de bienestar humano (a través de los servicios ecosistémicos) y cuándo están contribuyendo directamente a través de una estrategia de conservación. Consulte el Paso 2A al final de esta sección para obtener una explicación más detallada.

**Figura 11. Ejemplo de un extracto de una cadena de resultados con objetos de bienestar humano**



## Metas

Las cadenas de resultados también son una herramienta muy útil para establecer metas a corto plazo que conduzcan a resultados a largo plazo. Las metas son declaraciones formales de los resultados (o resultados intermedios) y cambios deseados que usted considera necesarios para alcanzar sus objetivos. Las metas especifican los cambios deseados en los factores (amenazas directas e indirectas y oportunidades) que desearía lograr a corto y mediano plazo. Una buena meta cumple con los criterios de *ser orientada a resultados, medible, limitada en el tiempo, específica y práctica* (Recuadro 2).

Como se muestra en la **Figura 10**, sus metas están vinculados directamente con los resultados que le gustaría observar para los diferentes factores en su cadena. Para comenzar, siempre debe desarrollar un meta para la amenaza directa en su cadena de resultados. Esto será informado, al menos en parte, por el objetivo que haya establecido para su objeto de conservación. Será importante revisar cada meta para definir lo que es apropiado y para asegurar que cumplan con los criterios de buenas metas. A menudo, este es un proceso

### **Recuadro 2. Estableciendo “buenas” metas**

Las “buenas” metas deben cumplir los siguientes criterios:

- **Orientado a los resultados:** representa los cambios necesarios en la amenaza crítica y/o los factores de oportunidad que afectan uno o más objetos de conservación u objetivos del proyecto.
- **Medible:** se puede definir en relación a algunas escalas estándar (números, porcentajes, fracciones o estados de todo o nada)
- **Limitado en el tiempo:** Alcanzable dentro de un período específico de tiempo, generalmente entre 3 y 10 años
- **Específico:** claramente definido para que todas las personas involucradas en el proyecto tengan la misma comprensión de lo que significan los términos del meta.
- **Práctico:** alcanzable y apropiado dentro del contexto del sitio del proyecto, y a la luz del contexto político, social y financiero

### **Recuadro 3: Estableciendo “buenas” metas**

Además de aplicar criterios al desarrollar las metas, también deberá considerar lo siguiente:

- Aclare cuánto cambio necesita lograr para ver los resultados de conservación. Debe desafiarse a sí mismo a trabajar hacia atrás desde su resultado intermedio para determinar cuánto de cada meta previa necesita para mantener el progreso de la cadena.
- Utilice la información existente para desarrollar sus metas. En la medida que se encuentre disponible, es útil comprender las condiciones actuales o de referencia para determinar cuánto cambio se necesita.
- Comprender la conexión y la influencia de otros metas y estrategias. Las metas en una sola cadena deben fluir lógicamente del uno al otro. Además, tenga en cuenta que otras estrategias (reflejadas en diferentes cadenas) podrían estar contribuyendo a los resultados compartidos. Por lo tanto, es posible que su objetivo general deba reflejar la influencia de múltiples estrategias.
- Cuando corresponda y esté disponible, use modelos teóricos y aportes de expertos para establecer el valor numérico en sus metas (y objetivos).

iterativo que requiere revisar, refinar y aclarar metas a lo largo del tiempo.

Los objetivos y metas especificados en su cadena de resultados representan lo que necesita lograr y los supuestos sobre cómo sus estrategias lo ayudarán a alcanzar estos logros. De esta manera, los componentes de la cadena de resultados se convierten en la medida final con la que será posible evaluar el progreso de su proyecto.

Debe capturar las versiones finales de su análisis situacional, objetivos, estrategias, cadenas de resultados y metas en su Plan de Acción formal.

### Aclarando la diferencia entre resultados socialmente favorables y los objetos de bienestar humano

Ya hemos introducido el concepto de cómo los objetos de conservación saludables proporcionan servicios ecosistémicos importantes para el bienestar humano. Adicionalmente, los equipos de conservación a menudo trabajan en temas sociales importantes que tienen beneficios y abordan intereses que van más allá de la conservación (por ejemplo, desarrollar la capacidad para la buena gobernanza o promover medios de vida alternativos). En tales casos, la estrategia de conservación proporciona beneficios sociales. Estos beneficios, sin embargo, no son equivalentes a los objetos de bienestar humano. Son beneficios que se derivan de una estrategia que se realiza al servicio de la conservación. En contraste, los objetos de bienestar humano representan los intereses de las personas dentro de una región que mejorarán o serán alcanzados como resultado de la conservación de un ecosistema, hábitat o especie y los servicios ecosistémicos asociados. Por ejemplo, un equipo de proyecto puede implementar una estrategia de certificación para mejorar la conservación de los bosques (Figura 12). Parte de la lógica de la estrategia es aumentar los ingresos de los madereros como incentivo para implementar prácticas certificadas y mejorar la conservación de los bosques. El aumento de los ingresos es un resultado directo (y necesario) de la estrategia y que beneficia a los humanos. Uno podría llevar este razonamiento lógico un paso más hacia adelante y mostrar cómo el bosque conservado (el objetivo final de conservación) proporcionaría un flujo sostenido de madera (un servicio ecosistémico) y, por lo tanto, contribuiría a mantener el bienestar humano a largo plazo (a través de un ingreso a largo plazo basado en el comercio de la madera). También habría beneficios para el bienestar humano a través de otros servicios ecosistémicos generados por un bosque conservado, por ejemplo, el suministro de agua limpia que contribuye al objeto de bienestar humano de la salud humana. Aunque los proyectos de conservación pueden beneficiar a los seres humanos directa e indirectamente, a menudo existen compromisos (“trade-off” en inglés) que es importante comprender y reconocer.

Figura 12. Ejemplo de estrategia de conservación que favorece directamente a los humanos



Clave		
● Estrategia	■ Resultado Intermedio	○ Objeto de Conservación
	■ Resultado de Reducción de Amenaza	○ Objeto de Bienestar Humano

Los resultados para esta práctica estándar incluyen:

- ◆ **Objetivos para cada objeto de conservación y, si corresponde, objeto de bienestar humano.**



- ◆ *Identificación de “factores clave” y estrategias “borrador” o conjunto de estrategias.*
- ◆ *Priorización de las estrategias “borrador”.*
- ◆ *Cadenas de resultados que especifican los supuestos para las estrategias clave.*
- ◆ *Metas para resultados intermedios clave*
- ◆ *Estrategias, cadenas de resultados, y metas finalizadas*
- ◆ *Plan de Acción finalizado.*

## **2B. Desarrollo de un Plan de Monitoreo Formal**

Este paso incluye el desarrollo de un Plan de Monitoreo que usted usará para evaluar los supuestos en su cadena de resultados y para monitorear el progreso en el logro de los objetivos y metas establecidos. El Plan de Monitoreo también será útil para identificar los recursos necesarios para la implementación, un cronograma para la recopilación y el análisis de datos, y un espacio de reflexión sobre los riesgos potenciales que debieran ser considerados.

### **Audiencias y necesidades de información**

La primera parte del Plan de Monitoreo implica especificar su audiencia y sus necesidades de información. El monitoreo efectivo utiliza la cantidad mínima de recursos financieros y humanos para proveerle de la mínima información confiable y necesaria para determinar si el proyecto está avanzando de manera debida y logrando las metas establecidas y qué debiera hacerse si es que no lo está logrando. Como primer paso, debe tener claro para quien está llevando a cabo el monitoreo, qué es lo que les gustaría saber y el nivel de rigor necesario para satisfacer sus necesidades. Por ejemplo, una audiencia de sus esfuerzos de monitoreo podría ser el conjunto de gerentes o financiadores a los que usted da cuenta de su proyecto. Sin embargo, quizás la audiencia más importante, es su propio equipo de proyecto. En el espíritu del manejo adaptativo, debería monitorear para ayudar a su equipo a validar los supuestos en sus cadenas de resultados, hacer un seguimiento del logro de las metas y aprender de la información recopilada de una manera que pueda integrarse en la planeación actual y futura. La siguiente tabla enumera algunas audiencias comunes y sus necesidades generales de información.

**Tabla 1. Audiencias comunes de monitoreo y sus necesidades de información**

Audiencia	Típicas Necesidades/Intereses de Información
Equipo de Proyecto	Cómo está progresando el proyecto; Si los supuestos de las cadenas de resultados son válidos; Qué está funcionando, qué no está funcionando y por qué; Si el equipo está logrando las metas en el periodo de tiempo esperado; Cómo mejorar el proyecto.
Aliados de Proyecto	Cómo está progresando el proyecto; Si los supuestos de las cadenas de resultados son válidos; Qué está funcionando, qué no está funcionando y por qué; Cómo mejorar el proyecto.
Donantes	Cómo está progresando el proyecto, si los proyectos están logrando sus metas en el periodo de tiempo esperado.
Comunidades o actores afectados	Cómo está progresando el proyecto; Cómo les impactará el proyecto.
Comunidad de conservación	Si el proyecto logró las metas y resultados de conservación; qué está funcionando, qué no ha funcionado y por qué.
Académicos y estudiantes	Qué está funcionando y qué no está funcionando y por qué.
Audidores, entidades certificadoras	Si el proyecto está cumpliendo las con leyes y regulaciones; si está siguiendo las mejores prácticas

Una vez que identifique para quién va a monitorear usted, deberá identificar qué desea saber (sus preguntas de aprendizaje) y qué debe monitorear. Al enfocar sus esfuerzos de monitoreo directamente sobre los supuestos centrales asumidos en su proyecto (ilustrados en las cadenas de resultados que enlazan sus objetivos, metas y estrategias), tendrá mayor probabilidad de recopilar –a la par que administra su proyecto- aquella información que será útil para usted y sus audiencias de monitoreo.

### Indicadores

Una vez que haya identificado sus audiencias y sus necesidades de información, el siguiente paso es desarrollar los indicadores específicos que utilizará para recolectar y analizar los datos requeridos para satisfacer esas necesidades de información. Los buenos indicadores cumplen con los criterios de ser *medibles, precisos, consistentes y sensibles* y deberán estar explícitamente ligados a los resultados intermedios y metas (ver [Anexo 2](#)).

Las cadenas de resultados, junto con sus correspondientes objetivos y metas, proveen la base para la

### Abordando el Cambio Climático



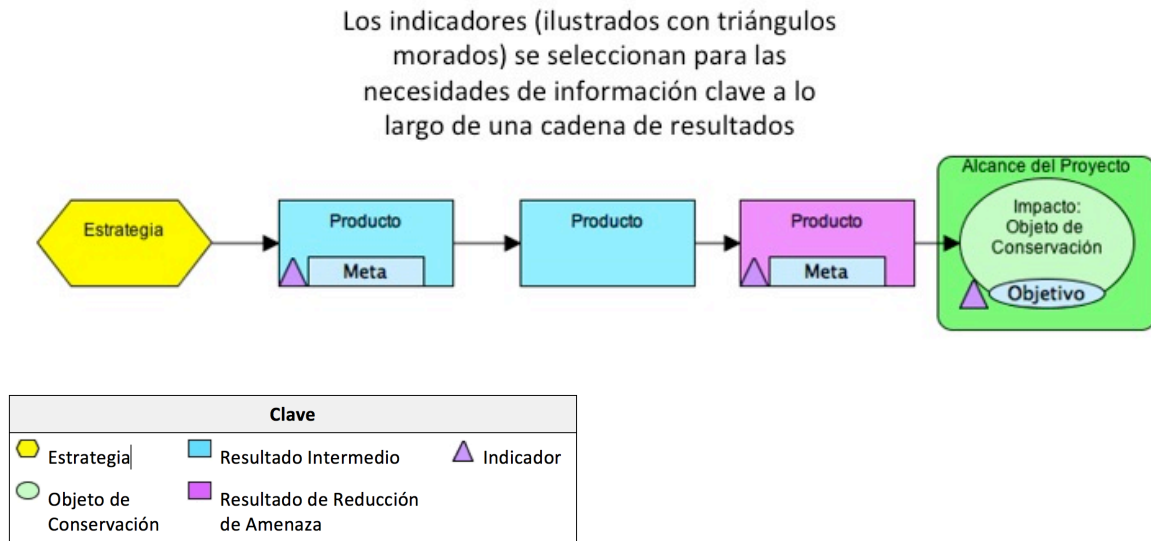
#### 7. Monitoreo de los efectos del Cambio Climático y las estrategias

Debido a que tanto los impactos del Cambio Climático como la efectividad de las estrategias climáticas para responder a estos impactos, aún incluyen incertidumbre, es importante asegurarse de que su plan de monitoreo incluya medidas para reducir esta incertidumbre. Sus medidas podrían enfocarse en los cambios climáticos reales y actuales, los impactos ecológicos de estos cambios, y/o la efectividad de diferentes estrategias de adaptación.

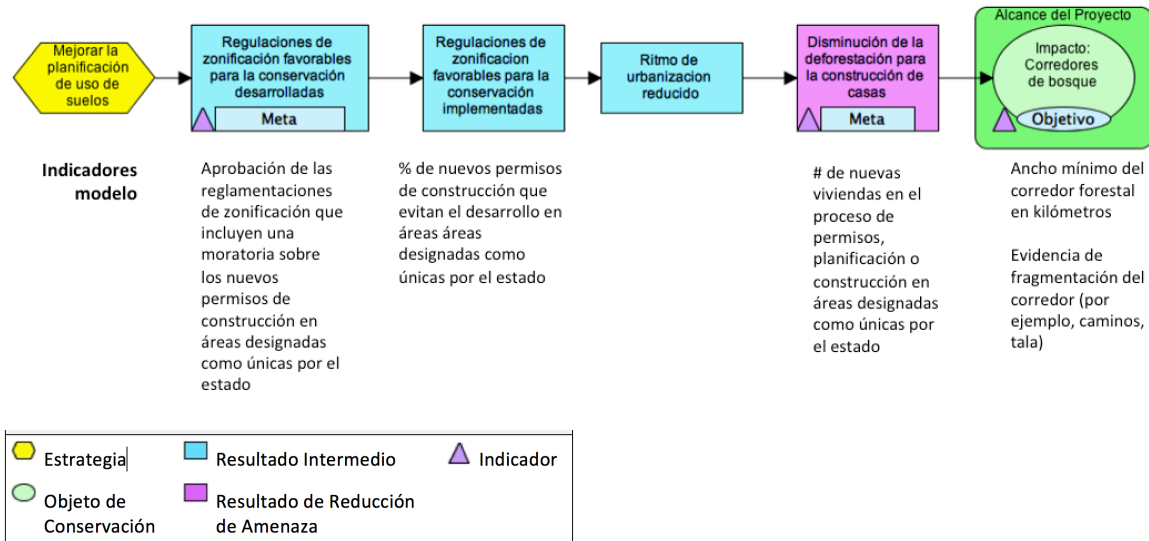
Además, es posible que desee incluir medidas para identificar un factor desencadenante o un umbral que lo ayuden a determinar cuándo será apropiado adoptar estrategias que son más drásticas o costosas.

identificación de lo que se necesita medir y de los indicadores que deberían ser utilizados. Al desarrollar sus cadenas de resultados e identificar buenos objetivos y metas, habrá logrado reducir el número de indicadores de una gama casi infinita de indicadores potenciales a una cantidad manejable. La **Figura 13** muestra como los indicadores genéricos están ligados a la cadena de resultados; mientras que, la **Figura 14** provee un ejemplo concreto de cómo las cadenas de resultados pueden ayudar a reducir el número de indicadores. Recuerde, que su objetivo debería ser recolectar la menor cantidad de información requerida para aclarar los supuestos en sus cadenas de resultados y demostrar el nivel de progreso hacia las metas definidas. Por lo tanto, en la mayoría de los casos, querrá limitar el número de indicadores que monitorea a aquellos que coinciden con sus cadenas de resultados. Sin embargo, pueden existir factores importantes que están fuera del control de su estrategia, pero que podrían tener un impacto importante en el éxito de la misma (por ejemplo, la situación política o las fuerzas del mercado). En estos casos, es posible que desee monitorear estos factores con un conjunto limitado de indicadores que ayuden a interpretar de mejor manera el grado en que está logrando los resultados esperados en la cadena de resultados. Así mismo, debe estar dispuesto a "monitorear" o revisar su plan de monitoreo a lo largo del tiempo para asegurarse de que sigue satisfaciendo las necesidades de información de su equipo y de sus audiencias de monitoreo.

**Figura 13. Cadena de resultados genérica con indicadores**



**Figura 14. Cadena de Resultados de la planificación de uso de la tierra con indicadores potenciales**



## Métodos

A medida que desarrolle sus indicadores, también deberá pensar en *cómo* los cuantificará; en otras palabras, qué métodos utilizará. Los métodos deben cumplir con los criterios de *exactitud*, *confiabilidad*, *costo-efectividad*, *factibilidad* y *pertinencia* (ver [Anexo 2](#)). La clave es seleccionar el método que sea más costo-efectivo y que le proporcione datos lo suficientemente confiables para satisfacer sus necesidades de manejo. Para muchas necesidades de información, es posible que no tenga que recopilar datos nuevos específicamente para el proyecto. Por ejemplo, un método para recopilar datos sobre una determinada población de peces sería "descargar del Internet los registros de cosecha publicados por una agencia gubernamental". Sin embargo, en algunos casos, se requerirá la recolección de datos primarios. Finalmente, también deberá determinar a groso modo cuándo, dónde y quién recopilará los datos, y cómo se analizarán y usarán los datos para satisfacer las necesidades de información de sus audiencias clave (ver [Tabla 2](#) para ver una plantilla de muestra de un plan de monitoreo). Al desarrollar su plan de monitoreo, es mejor probar y ajustar los indicadores y métodos antes de usarlos. También debe planificar por adelantado cómo va a almacenar y procesar cada tipo de datos, y formalizar el presupuesto para el monitoreo de actividades en su planificación general de financiamiento (Ver [Paso 3](#) y [Paso 4](#) para más información sobre manejo de datos y presupuesto de monitoreo).

Tabla 2. Extracto de un Plan de monitoreo

Elemento	-(People)	-(Timeframe)	Fecha de medición	Valor de medición	Tendencia	Origen
▼ Objetivo. Corredores forestales saludables						
▲ Objetivo1a. Ancho mínimo de corredor forestal en km			2013-03-25	2.25 km	Plano	Evaluación rápida
▲ Objetivo1b. Evidencia de fragmentación del corredor			2013-03-25	4 áreas donde se interrumpe el corredor	Incremento moderado	No especificado
○ Analizar imágenes satelitales	AM, JB	AF15				
▼ LUP1. Regulaciones de zonificación favorables a la conservación desarrolladas						
▲ LUP1. Aprobación de las reglamentaciones de zonificación que incluyen una morat			2013-03-25	Bajo revisión	No especificado	No especificado
○ Revisión de actualizaciones de regulaciones publicadas	LS	T1 AF14				
○ Revisión de minutas del ayuntamiento	LS	T1 AF14				
▼ LUP2. Regulaciones de zonificación favorables a la conservación implementadas						
▲ LUP2. % de nuevos permisos de construcción que evitan el desarrollo en áreas desi			2013-03-25	70%	Incremento moderado	Conocimiento experto
○ Consulta con el planificador de tierras del condado	LS	T4 AF16 - T4 AF20				
▼ LUP3. Disminución de deforestación para la construcción de viviendas nuevas						
▲ LUP3. # de nuevas viviendas en el proceso de permisos, planificación o construcció			2013-03-25	25	Incremento moderado	Conocimiento experto
	LS	T4 AF16 -				

Los resultados de esta práctica estándar incluyen un plan de monitoreo formal que contiene:

- ◆ *Audiencias y sus necesidades de información claramente definidas.*
- ◆ *Indicadores y métodos definidos.*
- ◆ *Plan de monitoreo finalizado.*

## 2C. Desarrollar un Plan Operativo.

Los proyectos de conservación son, de hecho, implementados por personas e instituciones. Aún los mejores planes de acción y monitoreo serán de poca ayuda a menos que en realidad pueden ser implementados. En otras palabras, usted necesita un Plan Operativo para su proyecto. Los componentes clave para un plan operativo incluyen el análisis de:

- El financiamiento requerido para implementar su proyecto y la contabilidad de fuentes actuales y potenciales de financiamiento.
- Las capacidades y habilidades del personal y otros recursos no financieros requeridos para implementar su proyecto y lo que necesita hacer para desarrollar esos recursos, incluyendo la generación y el mantenimiento de alianzas.
- Qué factores de riesgo existen para su proyecto y cómo pueden ser abordados. Un factor de riesgo es un evento o condición incierta que de ocurrir, tendría un efecto negativo en al menos un elemento del proyecto, como sería por ejemplo el tiempo, el costo, el alcance o la calidad. Una evaluación de riesgo debe evaluar tanto la probabilidad de que ocurra el factor de riesgo como el impacto o la gravedad del factor de riesgo en caso de que ocurra. El propósito de una evaluación de riesgos es identificar problemas que potencialmente podrían afectar negativamente la capacidad del proyecto para implementar estrategias clave de manera efectiva y/o lograr objetivos de conservación, e identificar estrategias adicionales necesarias para mitigar o evitar esos riesgos.

- Cuánto durará su proyecto, cómo asegurará la sostenibilidad de los logros de su proyecto y cuál será su estrategia de salida o cierre.

Los primeros dos componentes realmente forman su plan de trabajo y presupuesto, los cuales se cubren más minuciosamente en el [Paso 3](#). El nivel de detalle y formalidad de su plan operativo variará dependiendo del tamaño y complejidad de su proyecto. Los proyectos pequeños podrían simplemente tocar ligeramente cada uno de estos tópicos mientras que los proyectos grandes y complejos podrían tratar cada uno en forma más extensa y formal.

Los resultados de esta práctica estándar incluyen un plan operativo conteniendo:

- ◆ *Evaluación de los recursos humanos, financieros, y otros.*
- ◆ *Evaluación de riesgos y propuestas de mitigación.*
- ◆ *Estimación de la vida del proyecto y estrategia de salida o cierre.*

Al finalizar el Paso 2, tendrá todos los productos de un plan estratégico. Dependiendo de sus necesidades, es posible que desee compilar esta información en un plan formal. O bien, si usa un software como Miradi, puede ser suficiente utilizar su archivo como su plan "vivo".

### **3. Implementación de acciones y monitoreo**

Este es el paso más importante en todo el proceso del ciclo de administración adaptativa. Es el momento en que pone en acción todos los esfuerzos de planificación que realizó en los pasos anteriores. El paso implica desarrollar e implementar planes de trabajo específicos mientras se aseguran recursos, capacidades y socios suficientes.

#### **3A. Desarrolle un plan de trabajo detallado a corto plazo y una línea de tiempo**

En los pasos anteriores del ciclo de proyecto, su equipo de proyecto desarrolló los planes generales de acción, monitoreo y operación. En esta fase del ciclo, necesita transformar estos planes generales en planes más específicos y luego implementarlos de manera continúa.

La primera parte de este paso es tomar sus planes generales y trabajar con el equipo de proyecto y los aliados para desarrollar un plan de trabajo mucho más específico de corto plazo cubriendo los próximos meses o, a lo sumo, un año. Este plan de trabajo utiliza los planes de acción, monitoreo y operación generales para especificar en mayor detalle:

- **Qué** actividades y tareas específicas se requieren para completar cada estrategia, paso de monitoreo o función operativa planificados,
- **Quién** será responsable y quien estará a cargo de completar cada actividad y tarea,
- **Cuándo** se ejecutará cada tarea y cuál será la secuencia de actividades y tareas enlazadas, y
- **Cuánto** dinero y otros recursos serán necesarios para completar cada actividad y tarea (ver [Paso 3B](#) para mayor detalle).

Su plan de trabajo detallado le proveerá la base para desarrollar un cronograma o línea de tiempo o calendario del proyecto. En algunas situaciones, su plan de trabajo no sólo especificará las tareas y responsabilidades, sino que también registrará en un formato de calendario cuándo se llevarán a cabo las tareas. En otras situaciones, su cronograma o calendario podrá ser más implícito. Es importante desarrollar su cronograma de manera que todos los miembros del equipo puedan distribuir su tiempo de acuerdo a las necesidades del proyecto. Su plan de trabajo también lo ayudará a identificar qué miembros del equipo pueden tener tiempo y cuáles están sobrecargados de trabajo. Esta información también será importante para desarrollar el presupuesto de su proyecto.

A medida que avance su proyecto, deberá revisar y actualizar el plan de trabajo, volviendo a centrarse en las actividades más detalladas para los próximos meses.

Puede registrar su plan de trabajo en un tabla, diagrama de Gantt y/o el calendario del proyecto La Figura 15 muestra un ejemplo de una tabla (desarrollada en Miradi) que incluye tanto un plan de trabajo como un presupuesto (ver [Paso 3B](#)).

**Figura 15. Extracto de un Plan de trabajo y presupuesto para una área marina.**

Elemento	~(Timeframe)	Progreso	~(Who)	Unidades de trabajo			Gastos previstos			Costos totales del presupuesto		
	~(Timeframe)		JH, EM, GdR, MIM, AT, LE2	2012	2013	Total	2012	2013	Total	2012	2013	Total
Marine Site-plan de trabajo		No especific...	JH, EM, GdR, MIM, AT, LE2	810	539	1349	99,5...	63,5...	168...	271...	142...	419,600
1. Campaña para detener el consumo de Sopa de Tiburón		No especific...	JH, EM, GdR, AT, MIM	360	152	512	5,000		10,0...	50,0...	16,7...	71,800
1.1. Campaña para detener el consumo de Sopa de Tiburón	T1 AF12 - T4 AF13	No especific...	AT, EM, GdR, JH, MIM	360	152	512	5,000		10,0...	50,0...	16,7...	71,800
Investigar impacto local de la pesca de tiburón	2012-02-01 - 2013-06-30	Programado	JH, MIM	101		101	5,000		5,000	15,100		15,100
Planificación de campaña con CAI	T1 AF12 - T2 AF12	Programado	AT, EM, GdR, JH, MIM	62		62			5,000	14,200		19,200
Desarrollo de materiales para restaurantes y consumo	T2 AF12 - T3 AF12	Programado	AT, MIM	50		50				4,500		4,500
Implementar campaña (radio, TV, impresiones)	T3 AF12 - T4 AF13	Programado	AT, EM, MIM	95	100	195				8,500	9,000	17,500
Evaluar alcance y recepción del mensaje	T4 AF12 - T4 AF13	Programado	AT, JH	25	25	50				2,250	2,250	4,500
Adaptar campaña como sea necesario	T4 AF12 - T4 AF13	Programado	AT, EM, GdR, JH, MIM	27	27	54				5,500	5,500	11,000
2. Promover de técnicas de pesca sostenibles		No especific...	JH, EM, GdR, AT, MIM	375	375	750	10,0...		10,0...	68,5...	58,5...	127,000
3. Promover técnicas de mitigación de derrames		No especific...	JH, EM, GdR, MIM	65	12	77				13,9...	3,900	17,800
3.1. Promover técnicas de mitigación de derrames	T1 AF12 - T3 AF13	Programa...	EM, GdR, JH, MIM	65	12	77				13,9...	3,900	17,800
Compilación de información sobre fondos en mitigación	T1 AF12 - T3 AF13	Programado	EM, GdR	7	12	19				2,100	3,900	6,000
Identificación de potenciales embarcaciones	AF12	Programado	EM, JH	10		10				1,250		1,250
Investigación e identificación de buenas prácticas de pesca	AF12	Programado	EM, GdR, JH	12		12				2,150		2,150
Contacto inicial con los propietarios de las embarcaciones	T2 AF12 - T3 AF12	Programado	GdR, JH, MIM	21		21				4,900		4,900
Llevar a cabo una serie de talleres con los propietarios de las embarcaciones	AF12	Programado	EM, GdR, JH, MIM	15		15				3,500		3,500
4. Fortalecer implementación de la ley		No especific...	GdR, LE2, LE	10	0	10	35,0...	25,0...	60,0...	90,0...	25,0...	115,000
Fortalecer implementación de la ley	T1 AF12 - T4 AF13	Programa...	GdR, LE2, LE	10	0	10	35,0...	25,0...	60,0...	90,0...	25,0...	115,000
5. Otros costos		No especific...					49,5...	38,5...	88,0...	49,5...	38,5...	88,000
Costos operacionales (overhead)		No especific...					36,0...	25,0...	61,0...	36,0...	25,0...	61,000
		No especific...					13,5...	13,5...	27,0...	13,5...	13,5...	27,000

Los resultados de esta práctica estándar incluyen:

- ◆ ***Plan de trabajo que detalla las tareas, actividades y responsabilidades asociadas con el Plan de Acción, el Plan de Monitoreo y el Plan Operativo.***
- ◆ ***Cronograma (línea de tiempo) o calendario del proyecto***

### **3B. Desarrolle y refine el presupuesto de su proyecto**

Una vez que sepa exactamente cuáles serán las tareas y actividades que tendrá que llevar a cabo, estará en una mejor posición para identificar los recursos necesarios. Comience con el análisis del financiamiento requerido que desarrolló en el plan operativo ([Paso 2C](#)). Lo anterior, junto con el plan estratégico y el plan de trabajo, le ayudarán a desarrollar un estimado más minucioso de los costos de las actividades y tareas específicas, así como de las estrategias más generales dentro de las que esas tareas se insertan. Su plan de trabajo será un aporte importante para este proceso, pero tenga en mente que el plan de trabajo es por naturaleza de corto plazo, por lo tanto, tendrá que hacer ciertos estimados que proyecten los costos potenciales a lo largo de la vida del proyecto. No se retrase mucho esperando obtener estimados más exactos, ya que por lo general existe un largo período de espera entre el desarrollo de las propuestas de financiamiento y la disponibilidad del dinero en el banco. Por lo tanto, lo mejor es desarrollar su presupuesto de proyecto en cuanto tenga una clara idea de lo que su proyecto llevará a cabo (en otras palabras, un buen borrador del plan estratégico).

Usted deberá trabajar de cerca con el personal financiero y de contabilidad de su oficina para desarrollar el presupuesto de su proyecto. Para muchos proyectos, la necesidad más costosa de recursos será el tiempo del personal. Considere además otros gastos principales necesarios tales como infraestructura física, vehículos, barcos o maquinaria. Piense también en las funciones relacionadas o el apoyo logístico que el proyecto necesitará, desde los gastos de monitoreo y manejo, hasta el apoyo administrativo y logístico. En el enfoque de manejo adaptativo, su equipo deberá estar monitoreando a medida que avanza el proyecto, con la finalidad de identificar qué está funcionando y qué no, y cuándo debe ajustar el curso del proyecto. Por lo tanto, las actividades de monitoreo deben reflejarse claramente tanto en el plan de trabajo como en el presupuesto.

Una vez que haya desarrollado el presupuesto de su proyecto, deberá identificar las fuentes potenciales de financiamiento y desarrollar y presentar propuestas a los donantes potenciales. Idealmente, usted buscará y obtendrá fondos desde el inicio para sus estrategias de mayor prioridad. En la realidad, es posible que deba ajustarse a las oportunidades y limitaciones existentes y encontrará que su financiamiento inicial se centra en estrategias de prioridad media o baja. Eso está bien, siempre y cuando no pierda de vista sus estrategias de alta prioridad y trabaje para implementarlas tan pronto como sea posible.

Los resultados de esta práctica estándar incluyen:

- ◆ ***Presupuesto del proyecto.***
- ◆ ***Fuentes potenciales de financiamiento identificadas.***
- ◆ ***Propuestas de financiamiento desarrolladas y presentadas.***



◆ *Recursos financieros obtenidos.*

### **3C. Implemente sus planes**

La siguiente -y más importante- parte del Paso 3, y en realidad de todo este proceso, es la de implementar su plan estratégico y su plan de trabajo más detallado de acuerdo con el cronograma y dentro del presupuesto establecido. Esto incluye implementar tanto las acciones del proyecto como las acciones de monitoreo. En este punto, puede ser útil utilizar herramientas de seguimiento de proyecto o progreso para conocer qué tan avanzado está en las diferentes actividades y tareas requeridas para implementar su plan estratégico.

Los resultados de esta práctica estándar incluyen:

- ◆ *En general, la implementación del plan estratégico (planes de acción, monitoreo y operación).*
- ◆ *En forma más específica, implementación del plan de trabajo, teniendo en mente su presupuesto y programación*

## **4. Analizar, usar, adaptar**

Este paso consiste en administrar los datos en la medida en que se van obteniendo y analizarlos regularmente para convertirlos en información útil para el manejo del proyecto. Particularmente, necesitará analizar los resultados de su proyecto y los supuestos centrales así como los datos operativos y financieros y luego adaptar sus planes de trabajo según sea necesario. El tiempo requerido para completar este paso es subestimado muy a menudo por los gestores de proyectos, dejándoles con una gran cantidad de datos que han sido recolectados pero no analizados ni utilizados. El nivel de complejidad de los análisis varía desde muy simple y rápido a extremadamente intenso y complejo. Al igual que con la selección de métodos de monitoreo, debe asegurarse de que el nivel de análisis coincida con el nivel mínimo de evidencia requerida por la situación y las necesidades de información de sus audiencias. Al tomar este paso deliberadamente, encontrará más fácil observar y comprender los cambios, solucionar problemas y llevar a cabo mejoras en su proyecto.

### **4A. Preparar sus datos para el análisis**

El análisis es un proceso de transformación de los datos crudos en información útil. El análisis no debería llevarse a cabo sólo en un momento particular de la vida del proyecto. Para comprender de forma continua lo que está ocurriendo en el proyecto, y poder realizar cambios oportunos, es esencial capturar y analizar los datos de monitoreo como parte del trabajo rutinario del proyecto.

Para lograr lo anterior, necesita contar con sistemas sólidos de manejo de datos. Idealmente, estos sistemas se encontrarán vinculados o se comunicarán de alguna manera con lo que usted presentó en su plan estratégico. Por ejemplo, si está recopilando datos sobre cuántos nuevos permisos de construcción se emiten por el gobierno (consulte la [Figura 10](#) y la [Figura 14](#)), los sistemas establecidos deberían permitirle verificar fácilmente que su meta

era que no habrían nuevos permisos de construcción emitidos en estas áreas y que espera ver este logro para el año 2016.

Adicionalmente, necesitará tener métodos y sistemas establecidos para registrar, almacenar y procesar los datos. Esto incluye procesos para sistemáticamente chequear, limpiar y codificar los datos crudos en cuanto se obtengan y contar con sistemas para almacenar y generar archivos de respaldo de sus datos. Este trabajo deber realizarse tanto para los datos programáticos como para los datos operativos y financieros.

Los resultados de esta práctica estándar incluyen:

- ◆ ***Desarrollo y uso regular de sistemas para registrar, almacenar, procesar y generar archivos de respaldo de los datos del proyecto.***

#### **4B. Analizar los resultados**

Uno de los aspectos más importantes del manejo adaptativo es que le permite evaluar de manera sistemática, si su proyecto se encuentra encaminado hacia el logro de las metas y objetivos establecidos. Los datos de monitoreo deberían proveer la información necesaria para determinar si ha logrado los resultados intermedios esperados y si se encuentra encaminado para alcanzar los éxitos a largo plazo. Asimismo, el manejo adaptativo también le permite determinar por qué razón ciertas actividades han tenido éxito o han fracasado. Los datos de monitoreo ayudan a ver si los supuestos centrales, establecidos en los pasos de planificación antes mencionados, se mantienen en la realidad. Al poner a prueba los supuestos centrales, por consiguiente, estará en una mejor posición para adaptar y modificar las actividades de su proyecto debidamente.

Para un aprendizaje y comunicación efectiva, es importante que las personas correctas estén involucradas en el análisis y/o estén conscientes de los resultados del análisis. Como regla general, el análisis debería involucrar a miembros del equipo de proyecto. Sin embargo, los aportes de expertos externos o de personas con otras perspectivas son también valiosos durante el análisis de los resultados del monitoreo.

Para verificar si se encuentra bien encaminado o analizar las razones por las cuales alguna acción en particular ha tenido éxito o ha fracasado, lleve a cabo las siguientes tareas:

- Considere los resultados en el contexto de su modelo conceptual y de las cadenas de resultados;
- Revise sus supuestos y evalúe si sus supuestos son correctos; si se encuentra bien encaminado hacia sus objetivos y metas y si sus estrategias están teniendo el impacto deseado;
- Asimismo, revise su modelo conceptual y determine si hay factores importantes que no incluyó o monitoreó y que pueden estar afectando su capacidad para tener éxito;
- Evalúe la utilidad de sus indicadores;
- Determine si sus metas y objetivos fueron establecidos al nivel apropiado y si el cronograma para alcanzarlos es el adecuado;

- Identifique y documente las preguntas de aprendizaje, así como todo lo aprendido, a medida que va avanzando.

Dependiendo del tipo de datos que usted tenga y las necesidades de información, el análisis puede ir desde estudios estadísticos formales a simples evaluaciones cualitativas.

Es también importante asegurarse que los procesos operativos que apoyan su proyecto se encuentren funcionando adecuadamente. Su proyecto podría contar con las estrategias perfectas para abordar las amenazas y oportunidades que afectan los objetos de conservación, pero su equipo podría no estar operando eficientemente o podría no contar con el apoyo administrativo o financiero que necesita para hacer bien el trabajo. Algunas preguntas que podrían plantearse durante el análisis son las siguientes:

- ¿En qué medida cuenta con los recursos suficientes (Ejemplo: financieros, humanos, administrativos, políticos, etc.) para llevar a cabo su proyecto?
- ¿En qué medida los miembros de su equipo poseen las capacidades necesarias para implementar correctamente el proyecto?
- ¿En qué medida cuenta con la infraestructura física y el equipo necesario (Ejemplo: espacio de oficina, vehículos, computadoras, etc.) para hacer su trabajo?
- ¿En qué medida opera su equipo de proyecto en forma fluida o existen áreas donde se podría mejorar el funcionamiento del equipo? (Ejemplo: comunicación, delegación de responsabilidades, etc.)

Los resultados de esta práctica estándar incluyen:

- ◆ ***Análisis de los resultados y supuestos del proyecto.***
- ◆ ***Análisis de los datos operativos y financieros.***
- ◆ ***Documentación de las discusiones y decisiones.***

#### **4C. Adapte su plan estratégico**

Recolectar y analizar los datos como parte de las actividades rutinarias de monitoreo le permite determinar cuán efectivas están siendo sus intervenciones y qué necesita hacer para ajustar su proyecto y alcanzar sus objetivos y metas de forma más eficiente. Como parte final de este paso, necesita utilizar lo ha aprendido durante el análisis y discusión para modificar y optimizar esas actividades. Esta es la esencia del manejo adaptativo.

Toda la planificación que ha llevado a cabo anteriormente no tenía el propósito de ser un evento único, sin necesidad de ser reconsiderado ni reutilizado. Por el contrario, con el fin de aprender y mejorar continuamente la efectividad de su proyecto, debe reconsiderar y ajustar los parámetros de su proyecto y los supuestos centrales, el plan de acción, el plan de monitoreo, el plan operativo, el plan de trabajo y el presupuesto. De esta manera, podría ser necesario actualizar todas las secciones de su plan estratégico para reflejar lo que ha aprendido. Al efectuar las modificaciones, documente también el razonamiento detrás de estos cambios, para que otras personas puedan comprender lo que se ha aprendido y las

razones detrás de dichos cambios. Esto también será un insumo importante para el [Paso 5](#) (Capturar y Compartir Aprendizaje).

Al actualizar su plan estratégico, incorpore a la vez los hallazgos generados por otros análisis realizados fuera de su proyecto. Por ejemplo, si su proyecto ha sido sujeto a una evaluación formal o auditoría (ver [Paso 5C](#)), examine esos hallazgos y considere cómo utilizarlos para adaptar y mejorar su proyecto y su plan estratégico. Del mismo modo, debe mantenerse informado acerca de los hallazgos de investigaciones importantes, nuevos conocimientos e innovaciones que pueden ayudarlo a mejorar el trabajo de su proyecto

Los resultados de esta práctica estándar incluyen:

- ◆ *Documentación revisada del proyecto (incluyendo el plan de acción, plan de monitoreo, plan operativo, plan de trabajo y presupuesto).*
- ◆ *Documentación de las discusiones y decisiones.*

## **5. Capturar y compartir el aprendizaje**

El paso final de este ciclo de manejo involucra compartir lecciones y productos formales con audiencias clave, tanto internas como externas. Así mismo involucra dar y recibir retroalimentación, conducir evaluaciones y auditorías y promover una cultura de aprendizaje. Debido a la naturaleza iterativa del ciclo de manejo adaptivo, este paso final también suele ser un insumo importante para los primeros (o posteriores) pasos del ciclo del proyecto. En este paso, es importante fomentar el aprendizaje no sólo dentro del proyecto sino también al nivel institucional y, en forma general, dentro de la comunidad de conservación. Con esto en mente, estos estándares incluyen prácticas que su organización debería adoptar al nivel institucional para ayudar a promover el aprendizaje e intercambio.

### **5A. Documentar el aprendizaje**

A medida que usted va avanzando en el proceso descrito en estos estándares, asegúrese de cosechar y documentar en forma regular las lecciones que su equipo de proyecto va aprendiendo. Las lecciones pueden tomar la forma de resultados estadísticos o historias anecdóticas y pueden enfocarse en algo tan grande como los supuestos centrales del proyecto o algo tan específico como una nueva y mejor forma de seguimiento de los gastos del proyecto. También pueden ser tan formales como un informe escrito o tan informales como un registro escrito a mano al cual todos los miembros del equipo tienen acceso. En aquellas situaciones en las cuales la tecnología lo permita, el uso de herramientas en línea puede ser una forma útil de garantizar que todos los miembros del equipo puedan acceder y actualizar las lecciones en un lugar central. Una de las claves para cosechar lecciones es dar seguimiento a las preguntas de aprendizaje que emergen al ir avanzando en el proceso de gestión del proyecto y luego tratar de contestarlas a medida que va consiguiendo los datos pertinentes. Otra clave es dar el tiempo y los incentivos necesarios para realizar este trabajo. Cosechar las lecciones requiere un balance entre el arte y la ciencia, y requiere de paciencia y tiempo adecuado dentro del plan de trabajo para realizar esta tarea.

Sin embargo, en gran parte, ya se habrán cosechado estas lecciones en el [Paso 4](#), basado en las preguntas de aprendizaje previamente definidas. En este punto, asegúrese de

documentar o registrar estas lecciones de manera que en el futuro se encuentren disponibles para uso del equipo y de su organización.

Los resultados de esta práctica estándar incluyen:

◆ ***Documentación de resultados y lecciones clave.***

**5B. Compartir el aprendizaje**

Si captura lo aprendido en documentos escritos o grabados, podrá recordar año a año lo que ha llevado a cabo, lo que funcionó y lo que no funcionó, y lo que planea llevar a cabo en el futuro. Este paso le ayudará al equipo actual del proyecto en el largo plazo y garantizará que el nuevo personal del proyecto cuente con un registro de lo que se ha realizado y lo que se ha aprendido. Si utiliza un software de gestión de proyectos como Miradi, puede registrar los comentarios en los pasos relevantes del proceso y asegurarse de que esos comentarios se vuelvan parte del registro histórico de ese archivo del proyecto. La generación de documentos formales ayuda a compartir sus hallazgos con personas que practican la conservación en otras partes del mundo. Documentar y compartir lo que ha aprendido ayudará a los colegas trabajando bajo las mismas circunstancias, afrontando las mismas amenazas y utilizando herramientas similares, a beneficiarse de los éxitos que usted ha obtenido y evitar caer en las mismas situaciones problemáticas que ha tenido que enfrentar durante la implementación de su proyecto.

Con el fin de crear documentos que las diversas audiencias puedan comprender, internalizar y utilizar, usted primero debe tener claro cómo reciben los mensajes típicamente y qué estarían interesados en aprender. A pesar que presentamos la comunicación como el paso final de este ciclo, debe prepararse para comunicar sus resultados y otra información relevante del proyecto desde muy temprano en el ciclo. Por ejemplo, en el [Paso 2B](#), identificó las audiencias para los resultados del monitoreo y la información que interesaría a estas audiencias. Para alcanzar efectivamente a dichas audiencias, necesita una estrategia clara de comunicación y diseminación de información. Necesita decidir cuáles lecciones desea comunicar a estas audiencias prioritarias, determinar el mejor formato para alcanzar cada audiencia clave y luego desarrollar y distribuir sus productos de comunicación. Por ejemplo, podría utilizar métodos informales de comunicación (correo electrónico, llamadas telefónicas) para compartir lecciones con sus audiencias internas (personal del proyecto, socios y otros actores). Asegúrese de proveer:

- Recomendaciones de manejo claras a las personas pertinentes, en base a su análisis;
- Los detalles necesarios para ayudar a interpretar sus resultados;
- Alternativas y contingencias en base a los resultados; e
- Informes regulares a todos los miembros del equipo.

Para comunicar y compartir lecciones aprendidas con sus audiencias externas (donantes, otras personas que practican la conservación y público en general) probablemente necesite usar medios más formales de presentación (informes, presentaciones, videos). Los productos de comunicación pueden abarcar muchas formas distintas desde documentos académicos formales hasta historias escritas y videos. Es importante evaluar cada producto para ver si efectivamente ha comunicado su mensaje y aprender cómo mejorar esfuerzos

similares en el futuro. Una vez más, el monitoreo, aprendizaje y adaptación suceden en todas las etapas del ciclo del proyecto

Finalmente, considere a otras entidades dentro de la comunidad de conservación como fuentes de información y aprendizaje para su proyecto. Algunas de las mejores fuentes de lecciones son las experiencias de los demás.

Los resultados de esta práctica estándar incluyen:

- ◆ *Identificación de audiencias clave.*
- ◆ *Desarrollo de una estrategia de comunicación.*
- ◆ *Informes regulares y otras formas de comunicación para los miembros del equipo del proyecto y actores clave.*
- ◆ *Desarrollo y distribución de productos de comunicación apropiados.*
- ◆ *Uso de productos de comunicación de otras personas.*

### **5C. Construir un ambiente de aprendizaje**

El último estándar de práctica en el ciclo involucra crear una cultura de desempeño y aprendizaje dentro del equipo de proyecto, la organización y sus aliados, y con otras personas que también practican la conservación alrededor del mundo. Una cultura de desempeño y aprendizaje a estos niveles es importante para garantizar que todas las partes aprendan y se beneficien de la experiencia de su equipo. A pesar de estar listado como el último paso, es algo que en realidad necesita cultivar desde el inicio. Para aplicar estos estándares de forma efectiva, es necesario trabajar en un ambiente de proyecto que promueva el aprendizaje y la adaptación de forma continua. Esto significa que usted, su equipo y su organización deben estar constantemente reflexionando, solicitando retroalimentación y proveyendo retroalimentación. Esta retroalimentación podría ser formal o informal y puede ser interna y provenir de los miembros de su equipo o de otros miembros del personal de su organización. Alternativamente, puede provenir de mecanismos externos, tales como las evaluaciones, las cuales examinan el proyecto en base a los objetivos y metas establecidos, y auditorías, las cuales evalúan el proyecto sobre un conjunto de estándares de proceso externos, tales como los delineados en este documento. Al crear un ambiente de aprendizaje, es importante estar abierto a opiniones externas que pueden proveer perspectivas frescas y útiles.

Crear un ambiente de aprendizaje no es fácil. Requiere de líderes y donantes que comprendan la necesidad de reorientar los escasos recursos de la acción inmediata al trabajo a largo plazo que pide el manejo adaptativo. A menudo requiere permitir que los profesionales de la conservación tomen algunos riesgos y cuestionen el conocimiento convencional relacionado con herramientas y estrategias específicas de conservación. Requiere proveer a los equipos de proyecto con la seguridad a nivel institucional que la innovación y el cuestionamiento de los supuestos es valorado en la organización. Demanda también un compromiso de compartir tanto los éxitos como los fracasos con las demás personas que practican la conservación a nivel mundial, para crear verdaderas comunidades de práctica.

Los resultados de esta práctica estándar incluyen:

- ◆ ***Retroalimentación continua compartida formal o informalmente.***
- ◆ ***Evaluaciones y/o auditorías en momentos apropiados durante el ciclo de proyecto.***
- ◆ ***Compromiso demostrado de parte de los líderes para el aprendizaje y la innovación.***
- ◆ ***Un ambiente seguro para promover la experimentación y el cuestionamiento del status quo.***
- ◆ ***Compromiso de compartir los éxitos y los fracasos con los demás profesionales de la conservación alrededor del mundo.***

## **Cerrar el ciclo**

Los *Estándares Abiertos* delineados en este documento son presentados en forma de ciclo. Un equipo típico de proyecto puede trabajar en los Pasos 1 y 2 con relativa rapidez (quizás en un taller de 3 a 4 días) para esquematizar el plan estratégico básico de su proyecto. Quizá tengan que regresar y finalizar cualquier detalle en los meses siguientes para los Pasos 1 y 2, mientras comienzan el trabajo de implementación del Paso 3. El equipo podría llevar a cabo el primer análisis en el Paso 4 pasados seis meses y luego usar los resultados para desarrollar sus primeros productos de comunicación en el Paso 5.

Como se muestra en la **Figura 1**, una vez completado el Paso 5, la flecha lo lleva a usted de regreso al Paso 1. La intención detrás de este ciclo no es posicionarlo a usted y a su equipo dentro de un círculo interminable de trabajo. Por el contrario, se trata de recordarle que el manejo adaptativo es un proceso dinámico que requiere que usted aprenda y cambie constantemente con el tiempo. Por ejemplo, basado en el análisis de sus datos, ¿debería reconsiderar su visión y sus objetos de conservación? ¿Existen nuevos factores o relaciones que no había considerado previamente que cree que debería ser incorporados a su modelo o abordados con un objetivo o meta específica? ¿Han cambiado sus audiencias o sus necesidades de información? ¿Necesita modificar su Plan de Monitoreo? ¿Necesita adaptar su Plan Operativo? Cerrar el círculo implica pasar repetidamente por los pasos del ciclo de proyecto para determinar si necesita aumentar o desarrollar más alguno de los pasos con el transcurso del tiempo. Es la esencia de transformar el manejo común en un verdadero manejo adaptativo.

## **Anexo 1. Glosario**

Existe un debate interminable entre los planificadores en cuanto al significado relativo de los términos técnicos tales como objetivos, metas, actividades, objetos de conservación, hitos, productos y resultados. Cada oficina, proyecto y aún cada individuo parece tener su propio conjunto de términos preferidos. No hay una sola respuesta correcta. Lo más importante es que los miembros de su equipo de proyecto y las personas con quienes trabaja, tengan una definición clara y común para los términos que decidan utilizar.

Con el tiempo, sin embargo, resulta ventajoso contar con un glosario común. Con este fin, los términos técnicos utilizados en este documento, han sido cuidadosamente seleccionados, subrayados al usarse por primera vez, usados luego en forma consistente y definidos en este glosario. Estas definiciones se basan en el uso actual por parte de los miembros de la CMP, otras organizaciones de la conservación y planificadores trabajando en otras disciplinas.

**Ámbito o Alcance**– El enfoque geográfico o temático general de un proyecto.

**Actividad** – Una acción específica o conjunto de tareas emprendidas por el personal del proyecto y/o los socios para alcanzar uno o más metas. A veces llamada acción, intervención, respuesta o acción estratégica (ver la relación con las estrategias más abajo.).

**Actor** – Cualquier persona, grupo o institución con un interés en o una capacidad de influir los recursos naturales del área del proyecto y/o que podría potencialmente ser afectado por las actividades del proyecto y que tiene algo que ganar o perder si las condiciones cambian o permanecen igual. Los actores son todos aquellos que necesitan ser considerados para alcanzar los objetivos del proyecto y cuya participación y apoyo sería crucial para el éxito.

**Amenaza** – Actividad humana que directa o indirectamente degrada uno o más objetos de conservación. Típicamente está relacionada con uno o más actores. Ver también amenaza directa y amenaza indirecta.

**Amenaza Crítica** – Amenazas directas que han sido priorizadas como las más importantes de abordar.

**Amenazas Directas** – Principalmente, acciones humanas que de forma inmediata degradan uno o más objetos de conservación. Por ejemplo, “tala de madera ilegal” o “pesca no sostenible.” Asimismo, pueden ser fenómenos naturales alterados por la actividad humana (por ejemplo, incremento en el número de tormentas extremas debido al cambio climático). Típicamente se encuentra vinculada a uno o más actores. A veces se refiere como “presión” o “fuente de estrés.” Compare con amenaza indirecta.

**Amenaza Indirecta** – Factor identificado en un análisis de la situación del proyecto y que impulsa una amenaza directa. A menudo es un punto de acceso para las acciones de conservación. Por ejemplo, “políticas de tala” o “demanda de peces.” A veces conocida como la causa medular o subyacente. Compare con amenaza directa.



**Área de Proyecto** – Lugar en el que se encuentran los intereses de biodiversidad del proyecto. Puede incluir una o más “áreas de conservación” o “áreas de importancia para la biodiversidad” identificadas a través de la evaluación a escala eco-regional. Advierta que en algunos casos, las acciones del proyecto pueden tomar lugar fuera del área definida del proyecto.

**Atributo Ecológico Clave (AEC/KEA)** – Aspectos de la biología o ecología de un objeto de conservación que, de estar presentes, definen un objeto de conservación saludable y, en caso de que falten o se encuentren alterados, provocarían la pérdida total o la degradación extrema de ese objeto de conservación a lo largo del tiempo.

**Auditoría** – Una evaluación del proyecto o programa en relación a un conjunto de criterios externos tales como los principios contables ampliamente aceptados, principios de cosecha sostenible o los estándares delineados en este documento. Compare con evaluación.

**Audiencia** – Aquellas personas o grupos a los cuales un equipo de proyecto está buscando llegar, ya sea para fines de comunicación o para influir sobre un comportamiento particular.

**Cadena de Resultados** – Una descripción gráfica de los supuestos centrales de un proyecto; la secuencia lógica que vincula las estrategias del proyecto a uno o más objetos de conservación. En términos científicos, establece las relaciones propuestas o hipotéticas.

**Catalizador** – Sinónimo de Factor

**Causas fundamentales** – Sinónimo de factor.

**Comunidad de Práctica** – Grupo de personas que comparten una preocupación, un conjunto de problemas o una pasión por un tema en particular, y que profundizan su conocimiento y experiencia en esta área al interactuar de forma continua.

**Condición Propicia / Condición Habilitante** – Oportunidad amplia o de alto nivel dentro del análisis situacional. Por ejemplo, el marco legal o el marco político de una nación.

**Declaratoria de Visión** – Resumen breve de la visión del proyecto. Una buena declaratoria de visión reúne los criterios de ser *relativamente general, visionaria y breve*.

**Equipo de Proyecto** – Grupo central (o núcleo) específico de personas que son responsables del diseño, la implementación y el monitoreo de un proyecto. Este grupo puede incluir a administradores, actores, investigadores, personal de operación y otros implementadores clave.

**Estrategia** – Grupo de acciones con un abordaje común que trabajan conjuntamente para lograr objetivos y metas específicas abordando puntos clave de intervención, integrando oportunidades, y reduciendo las limitaciones. Una buena estrategia reúne los criterios de ser: *vinculada, enfocada, factible y apropiada*.

**Evaluación** – Una apreciación del proyecto o programa en relación con sus propios objetivos y metas previamente establecidos. Ver monitoreo y compare con auditoría.

**Factor** – Término genérico para un elemento del modelo conceptual incluyendo las amenazas directas e indirectas, las oportunidades y los actores asociados. A menudo es ventajoso usar este término genérico ya que muchos factores, por ejemplo el turismo, podrían ser, tanto una amenaza como una oportunidad. También conocidos como causas fundamentales y catalizadores.

**Factor de Riesgo** – Condición bajo la cual se espera que el proyecto funcione, pero que puede causar problemas para el proyecto. A menudo, una condición bajo la cual el proyecto no tiene control directo. Los riesgos más importantes son aquellos que de no superarse, impiden por completo que un proyecto alcance sus objetivos y metas.

**Impacto** – El estado futuro deseado de un objeto de conservación. Un objetivo es una declaración formal del impacto deseado.

**Indicador** - Entidad medible, relacionada con una necesidad de información específica tal como la condición de un objeto de conservación o factor, cambio en una amenaza o progreso hacia una meta. Un buen indicador reúne los criterios de ser: *medible, preciso, consistente y sensible*.

**Intereses principales** – Aquello que en última instancia preocupa a los actores o los actores valoran. Dependiendo del tipo de actor, estos podrían ser objetos de conservación o factores contribuyentes (amenazas indirectas y oportunidades) en un modelo conceptual.

**Manejo Adaptativo** – La incorporación de un proceso formal de aprendizaje en las acciones de conservación. Específicamente, es la integración del diseño, manejo y monitoreo de proyecto para proveer un marco referencial que sistemáticamente ponga a prueba los supuestos, promueva el aprendizaje y provea de información oportuna para las decisiones de manejo.

**Marco Lógico** – Matriz resultante del análisis de marco lógico utilizada para visualizar los objetivos, metas e indicadores de un proyecto en forma tabular, evidenciando la lógica del proyecto.

**Meta** – Declaratoria formal detallando un resultado esperado de un proyecto tal como la reducción de una amenaza crítica. Una buena meta reúne los criterios de *estar orientada a los resultados, ser medible, estar limitada en el tiempo, ser específica y ser práctica*. Si el proyecto está bien conceptualizado y diseñado, la realización de las metas debe llevar al cumplimiento de los objetivos del proyecto y finalmente a la visión. Compare con visión y objetivo.

**Método** – Técnica específica utilizada para la colecta de datos y la medición de un indicador. Un buen método reúne los criterios de ser *exacto y confiable, costo-efectivo, factible y apropiado*.

**Modelo Conceptual** – Diagrama que representa las relaciones entre los factores clave identificados a través de un análisis situacional que se cree podrán impactar o guiar a uno o más objetos de conservación. Un buen modelo debe vincular los objetos de conservación a las amenazas, oportunidades, actores y puntos de intervención clave (factores – amenazas, oportunidades, u objetos de conservación – en un modelo

conceptual donde un equipo pueda desarrollar estrategias que influirán en estos factores). También debe indicar qué factores son los más importantes de monitorear.

**Monitoreo** – La colecta y evaluación periódica de datos relacionados con los objetivos y metas definidos en el proyecto. (Muchas personas a menudo se refieren a este proceso como monitoreo y evaluación (abreviado M&E)).

**Necesidad de Información** – Algo que el equipo del proyecto y/u otras personas necesitan conocer/saber acerca del proyecto. La base para el diseño de un plan de monitoreo.

**Objetivo** – Declaratoria formal detallando el impacto deseado del proyecto, tal como la condición futura deseada para un objeto de conservación. Un buen objetivo reúne los criterios de *estar vinculado a los objetos de conservación, estar orientado a los impactos, ser medible, estar limitado en el tiempo y ser específico*.

**Objeto** – Abreviación para objeto de conservación u objeto de biodiversidad.

**Objeto de Biodiversidad** – Sinónimo de objeto de conservación.

**Objeto de Conservación** – Elemento de la biodiversidad en un sitio de proyecto, que podría ser una especie, hábitat/sistema ecológico o proceso ecológico que un proyecto ha seleccionado como foco del proyecto. Todos los objetos en un sitio particular, deberían colectivamente representar la biodiversidad de interés del sitio. Sinónimo de objeto de biodiversidad.

**Objeto de Bienestar Humano** – En el contexto de un proyecto de conservación, los objetos del bienestar humano se centran en los componentes del bienestar humano afectados por el estado de los objetos de conservación. Todos los objetos de bienestar humano en un sitio deben representar colectivamente la variedad de necesidades de bienestar humano que dependen de los objetos de conservación

**Oportunidad** – Factor identificado en un análisis de la situación del proyecto que potencialmente tiene un efecto positivo sobre uno o más objetos de conservación, ya sea de manera directa o indirecta. A menudo es un punto de acceso para las acciones de conservación. Por ejemplo, “demanda de madera extraída sosteniblemente.” En cierto sentido, es lo opuesto a una amenaza.

**Plan de Acción** – Descripción de los objetivos, metas y estrategias de un proyecto que serán implementadas para reducir las amenazas identificadas y hacer uso de las oportunidades.

**Plan de Monitoreo** – El plan para monitorear su proyecto. Incluye las necesidades de información, los indicadores y los métodos, la escala espacial y las localidades, el marco de tiempo y los roles y responsabilidades en la colecta de datos.

**Plan de Trabajo** – Una programación de corto plazo para la implementación de un plan de acción o plan de monitoreo. Los planes de trabajo enumeran las tareas requeridas, las personas responsables de cada tarea, el momento en el cual se necesita realizar cada tarea y la cantidad de dinero u otros recursos que serán requeridos.

**Plan Estratégico** – El plan general del proyecto. Un plan estratégico completo incluye las descripciones del alcance, visión y objetos de conservación del proyecto; un análisis situacional del proyecto, el Plan de Acción, el Plan de Monitoreo y el Plan Operativo.

**Plan Operativo** – Un plan que incluye el análisis de: financiamiento; capacidades y habilidades del personal y otros recursos no financieros requeridos; evaluación de riesgos y mitigación; y estimación de la vida del proyecto y estrategia de salida o cierre.

**Profesionales (de la Conservación)** – Todas las personas involucradas en el diseño, manejo y monitoreo de proyectos y programas de conservación.

**Preguntas de Aprendizaje** – Preguntas que definen lo que usted desea aprender basado en la implementación de su proyecto. Las preguntas de aprendizaje impulsan la identificación de necesidades de información, y por tanto, su plan de monitoreo.

**Presión (Estresor)** – Un aspecto degradado de un objeto de conservación que resulta directa o indirectamente de las actividades humanas (por ejemplo, bajo nivel poblacional, flujos reducidos de los ríos, aumento de la sedimentación, disminución del nivel freático). Generalmente es equivalente a un atributo ecológico clave degradado (por ejemplo, pérdida de hábitat).

**Programa** – Grupo de proyectos que en conjunto tratan de alcanzar una visión amplia y compartida. Para fines de simplicidad, este documento utiliza el término “proyecto” para representar tanto los proyectos como los programas, ya que los estándares de práctica en este documento están diseñados para aplicarse igualmente a ambas categorías o niveles.

**Proyecto** – Conjunto de acciones emprendidas por un grupo definido de profesionales de la conservación – incluyendo administradores, investigadores, miembros de la comunidad u otros actores- para alcanzar objetivos y metas definidas. La unidad básica del trabajo de conservación. Compare con programa.

**Punto Clave de Intervención** – Factores prioritarios (amenazas, oportunidades u objetos de conservación) dentro de un modelo conceptual sobre los cuales un equipo debería accionar.

**Resultado** – Estado futuro ideal de un objeto de conservación o factor. Los resultados incluyen los *impactos*, vinculados a los objetos de conservación y las *medidas de resultado* o *resultados de efecto (outcome)*, vinculados a las amenazas y oportunidades.

**Resultado Intermedio** – Resultado específico que un proyecto está tratando de alcanzar en el camino a cumplir un objetivo final o una meta (en este caso, “intermedio”, típicamente se refiere a una dimensión temporal).

**Supuesto** – Los supuestos centrales de un proyecto son la consecuencia lógica de enlazar las estrategias del proyecto a uno o más objetos de conservación tal como se refleja en el diagrama de cadena de resultados. Otros supuestos se relacionan con los factores que pueden afectar positiva o negativamente el desempeño del proyecto – ver también factor de riesgo.

**Tarea** – Una acción específica dentro de un plan de trabajo requerida para implementar las actividades, el Plan de Monitoreo u otros componentes del Plan Estratégico.

**Visión** – Una descripción de estado ideal o la condición final que un proyecto desea alcanzar. La visión completa puede incluir una descripción de la biodiversidad del sitio y/o mapa del área de proyecto así como un resumen de la declaratoria de visión.

## **Anexo 2. Definiciones y criterios para los términos clave**

**Declaratoria de Visión:** Enunciado general del estado deseado o condición final que el proyecto pretende alcanzar.

- **Relativamente General** – Definida en forma general para englobar todas las actividades del proyecto.
- **Visionaria** – Brinda inspiración al delinear el cambio deseado en el estado de los objetos de conservación para el cual trabaja el proyecto.
- **Breve** – Simple y sucinto de manera que todos los participantes del proyecto lo puedan recordar.

**Objetivos:** Declaratoria formal que detalla el impacto deseado del proyecto tal como la condición futura deseada para un objeto de conservación.

- **Vinculado a los Objetos de Conservación** – Directamente asociado a uno o más de los objetos de conservación.
- **Orientado al Impacto** – Representa la condición futura deseada del objeto de conservación al largo plazo.
- **Medible** – Definible en relación a una escala estándar (números, porcentajes, fracciones o estados de todo/nada).
- **Limitado en el Tiempo** – Alcanzable dentro de un período específico de tiempo, generalmente 10 o más años.
- **Específico** – Definido claramente de manera que todas las personas involucradas en el proyecto entiendan de igual forma el significado de los términos utilizados en el objetivo.

**Meta:** Declaratoria formal que detalla los resultados que se esperan del proyecto.

- **Orientada a Resultados** – Representa los cambios necesarios en los factores de amenaza crítica (directas o indirectas) y oportunidades que afectan uno a más objetos de conservación u objetivos del proyecto.
- **Medible** – Definible en relación a una escala estándar (números, porcentajes, fracciones o estados de todo/nada).
- **Limitada en el Tiempo** – Alcanzable dentro de un período específico de tiempo, generalmente entre 3-10 años.
- **Específica** – Definida claramente de manera que todas las personas involucradas en el proyecto entiendan de igual forma el significado de los términos utilizados en la meta.
- **Práctica** – Alcanzable y apropiada dentro del contexto del sitio del proyecto, en vista del contexto político, social y financiero.

**Estrategia:** Conjunto de acciones con un abordaje común que trabajan en combinación para reducir las amenazas, capitalizar las oportunidades o restaurar los sistemas naturales. Las estrategias incluyen una o más actividades y están diseñadas para alcanzar metas y objetivos específicos.

- **Vinculada** – Directamente afecta uno o más factores críticos.
- **Enfocada** – Delinea cursos de acción específicos que necesitan ser llevados a cabo.
- **Factible** – Viable de acuerdo a los recursos y limitaciones del proyecto.
- **Apropiada** – Aceptable y adecuada en cuanto a las normas culturales, sociales y biológicas del sitio específico.

**Indicador:** Entidad medible relacionada a una necesidad de información específica tal como la condición de un objeto de conservación, el cambio en una amenaza o el progreso hacia una meta.

- **Medible** – Capaz de ser registrado y analizado en términos cuantitativos y cualitativos.
- **Preciso** – Definido de la misma manera por todas las personas.
- **Consistente** – Sin cambiar en el tiempo de manera que siempre mide lo mismo.
- **Sensible** – Cambia proporcionalmente en respuesta a los cambios reales en la condición que se está midiendo.

**Método:** Técnica específica utilizada para recolectar datos para medir un indicador.

- **Exacto** – El método de colecta de datos tiene poco o ningún margen de error.
- **Confiable** – Los resultados son consistentemente repetibles – cada vez que se aplica el método produce los mismo resultados.
- **Costo-Efectivo** – El método no es muy costoso en relación a los datos que genera y a los recursos del proyecto.
- **Viable** – El método puede ser implementado por los miembros del equipo de proyecto
- **Apropiado** – Aceptable y adecuado en cuanto a las normas culturas, sociales y biológicas del sitio específico.

## Anexo 3. Resumen de los Estándares de Práctica y Productos

Los números denotan los pasos y sub-pasos y los diamantes (♦) denotan los resultados directos. Por supuesto, no todos los estándares o resultados directos serán apropiados bajo distintas condiciones y en distintos proyectos, por lo tanto será necesario que haga las adaptaciones que el caso requiera.

<p><b>1. Conceptualizar</b></p> <p><b>1A. Definir el propósito de planificación y equipo de proyecto inicial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Identificación del propósito de la planificación y decisiones</li> <li>♦ Identificación de decisiones ya tomadas y limitaciones</li> <li>♦ Selección del equipo de proyecto inicial</li> <li>♦ Identificación de capacidades y habilidades clave</li> <li>♦ Identificación de vacíos en capacidades o conocimiento</li> <li>♦ Designación de roles y responsabilidades.</li> </ul> <p><b>1B. Definir el alcance, visión y objetos de conservación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Breve descripción del alcance del proyecto.</li> <li>♦ Mapa del área del proyecto.</li> <li>♦ Declaratoria de visión del proyecto.</li> <li>♦ Selección de los objetos de conservación.</li> <li>♦ Descripción de la condición de cada objeto de conservación prioritario.</li> </ul> <p><b>1C. Identificar las amenazas críticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Identificación de las amenazas directas</li> <li>♦ Valoración o jerarquización de las amenazas directas</li> </ul> <p><b>1D. Completar el análisis situacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Identificación y análisis de las amenazas indirectas y oportunidades.</li> <li>♦ De ser relevante, selección de objetos de bienestar humano</li> <li>♦ Evaluación de los actores e intereses primarios.</li> <li>♦ Modelo conceptual inicial.</li> <li>♦ Comprobación en campo y revisión del modelo.</li> </ul> <p><b>2. Planificar sus acciones y monitoreo</b></p> <p><b>2A. Desarrollar un plan de acción formal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Objetivos para cada objeto de conservación</li> <li>♦ Identificación de puntos clave de intervención y estrategias preliminares (borrador).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Jerarquización de las estrategias preliminares (borrador)</li> <li>♦ Cadenas de resultados que especifiquen los supuestos para las estrategias claves.</li> <li>♦ Metas para estrategias claves.</li> <li>♦ Estrategias, cadenas de resultados y metas finalizadas.</li> <li>♦ Plan de Acción finalizado.</li> </ul> <p><b>2B. Desarrollar un plan de monitoreo formal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Audiencias y necesidades de información definidas.</li> <li>♦ Indicadores y métodos definidos.</li> <li>♦ Plan de Monitoreo finalizado.</li> </ul> <p><b>2C. Desarrollar un plan operativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Evaluación de los recursos humanos, financieros y demás</li> <li>♦ Evaluación de riesgo y mitigación.</li> <li>♦ Estimación del tiempo de vida del proyecto y estrategia de salida/cierre.</li> </ul> <p><b>3. Implementar acciones y monitoreo</b></p> <p><b>3A. Desarrollar un plan de trabajo detallado a corto plazo y un cronograma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Plan de trabajo que detalla las tareas, actividades y responsabilidades.</li> <li>♦ Cronograma o calendario del proyecto</li> </ul> <p><b>3B. Desarrollar y refinar el presupuesto del proyecto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Presupuesto del proyecto.</li> <li>♦ Fuentes potenciales de financiamiento identificadas.</li> <li>♦ Propuestas de financiamiento desarrolladas y enviadas.</li> <li>♦ Recursos financieros obtenidos.</li> </ul> <p><b>3C. Implementar sus planes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Implementación del plan estratégico.</li> <li>♦ Implementación del plan de trabajo.</li> </ul> <p><b>4. Analizar, usar, y adaptar</b></p> <p><b>4A. Preparar sus datos para el análisis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Sistemas desarrollados para registrar, almacenar, procesar y generar archivos de respaldo para los datos del proyecto.</li> </ul>	<p><b>4B. Analizar los resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Análisis de los resultados y supuestos del proyecto.</li> <li>♦ Análisis de los datos operativos y financieros.</li> <li>♦ Documentación de las discusiones y decisiones.</li> </ul> <p><b>4C. Adaptar su plan estratégico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Revisar documentos del proyecto, plan de acción, plan de monitoreo, plan operativo, plan de trabajo y presupuesto.</li> <li>♦ Documentación de discusiones y decisiones tomadas.</li> </ul> <p><b>5. Capturar y compartir el aprendizaje</b></p> <p><b>5A. Documentar el aprendizaje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Documentación de resultados y lecciones clave.</li> </ul> <p><b>5B. Compartir el aprendizaje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Identificación de las audiencias clave.</li> <li>♦ Desarrollo de una estrategia de comunicación.</li> <li>♦ Informes regulares a los miembros del equipo de proyecto y a actores clave.</li> <li>♦ Desarrollo y distribución de productos de comunicación.</li> <li>♦ Uso de productos de comunicación de otras personas.</li> </ul> <p><b>5C. Construir un ambiente de aprendizaje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Retroalimentación regular compartida formal o informalmente.</li> <li>♦ Evaluaciones y/o auditorías oportunas durante el ciclo de proyecto.</li> <li>♦ Compromiso demostrado de parte de los líderes hacia el aprendizaje e innovación.</li> <li>♦ Ambiente seguro para promover la experimentación.</li> <li>♦ Compromiso de compartir los éxitos y fracasos con los demás profesionales de la conservación.</li> </ul> <p><b>Cerrar el Círculo</b></p>
---	--	--



### Anexo 4. Ejemplo de aplicación de los estándares abiertos a un proyecto temático

Este ejemplo fue desarrollado por un pequeño grupo de trabajo para demostrar cómo los *Estándares Abiertos* pueden ser aplicados a proyectos temáticos que no se centran en un lugar específico. El ejemplo se basa en el trabajo de La Iniciativa de Transformación de Mercados de WWF (WWF Market Transformation Initiative) para abordar la amenaza que representan las plantaciones de aceite de palma para los bosques tropicales en muchos países, especialmente en Malasia, Indonesia y Papúa Nueva Guinea.

Figura 16. Modelo conceptual de aceite de palma con estrategias y vínculos con el bienestar humano

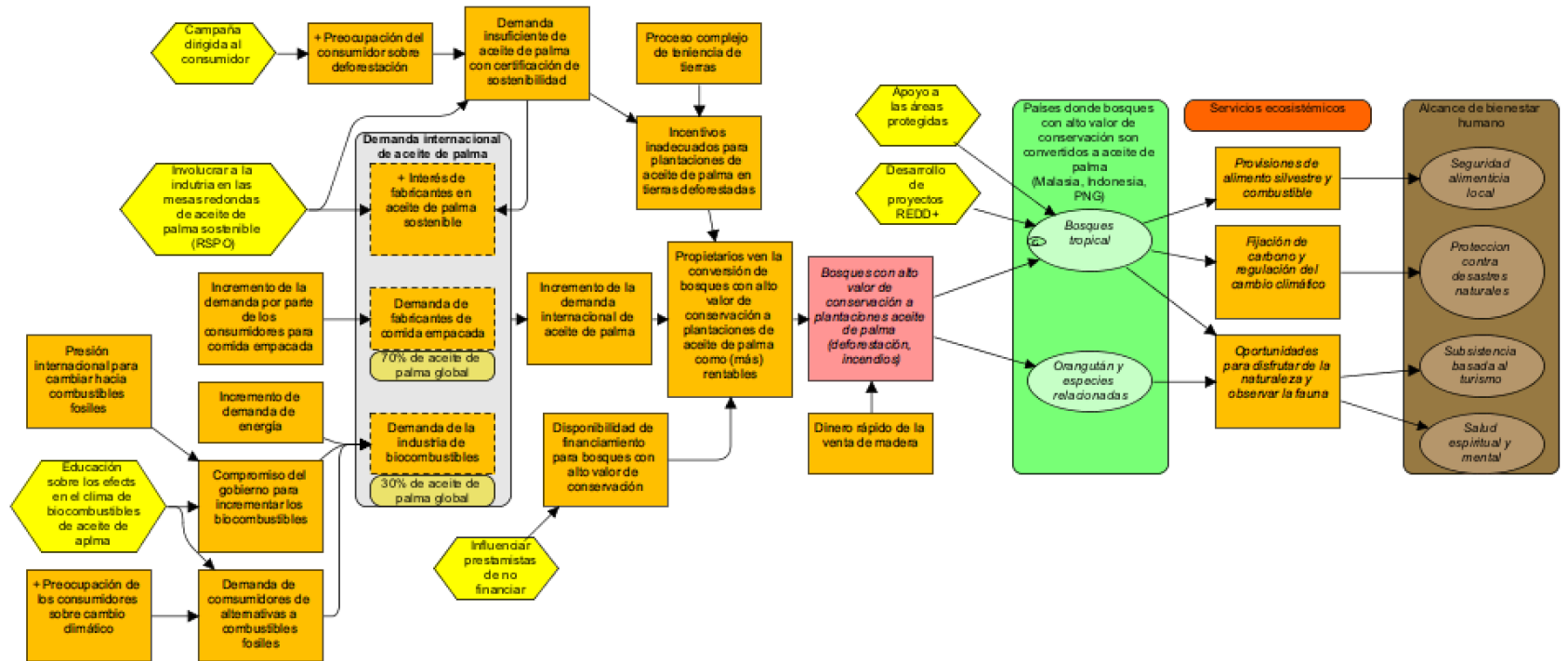
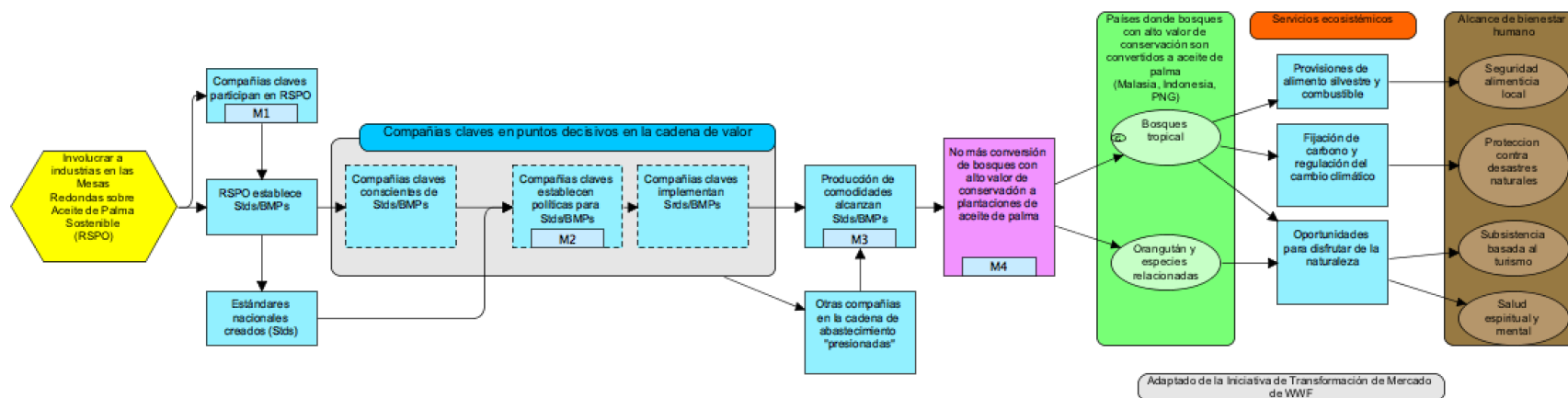


Figura 17: Cadena de resultados y metas correspondientes para una estrategia global con el fin de involucrar a la industria en la producción sustentable/sostenible de aceite de palma.



Códigos	Metas	Indicadores
M1	Para el 2013, al menos un 75% de la producción global de aceite de palma está representada por la membresía de RSPO.	% de producción global de aceite de palma que es representada por la membresía de RSPO
M2	Para el 2014, 50% de los productores y vendedores de aceite de palma están comprometidos a obtener aceite de palma 100% sostenible.	% de productores y vendedores de aceite de palma que se comprometieron a obtener aceite de palma 100% sostenible.
M3	Para el 2015, las 20 compañías globales más importantes obtienen aceite de palma 100% sostenible	# de compañías globales de aceite de palma que obtienen aceite de palma 100% sostenible
M4	Todas las nuevas plantaciones de aceite de palma establecidas desde noviembre 2005, no han reemplazado bosque primario ni ninguna área que contenga más de un valor alto de conservación en los lugares prioritarios de WWF (Heart of Borneo, etc.).	# de hectáreas de hábitats con alto valor de conservación perdidas por producción de aceite de palma cada año en X, Y, Z lugares prioritarios.

Nota: Esta cadena de resultados no incluye un meta porque, a esta escala global, la medida final del éxito de esta estrategia es la eliminación o reducción de la amenaza de la conversión de bosques tropicales a plantaciones de aceite de palma.

# CMP

La Alianza para las Medidas de Conservación



<p>AFRICAN WILDLIFE FOUNDATION®</p>	<p>Audubon</p>	<p>The Campbell Foundation</p>
<p>CATIE Solutions for environment and development Soluciones para el ambiente y desarrollo</p>	<p>CONSERVATION INTERNATIONAL</p>	<p>COSTA RICA POR SIEMPRE</p>
<p>DEFENDERS OF WILDLIFE</p>	<p>ELAP Escuela Latinoamericana de Áreas Protegidas</p>	<p>FOUNDATIONS OF SUCCESS</p>
<p>THE LEONA M. AND HARRY B. HELMSLEY CHARITABLE TRUST</p>	<p>M.A.C. THE MARGARET A. CARGILL FOUNDATION</p>	<p>MacArthur Foundation</p>
<p>GORDON AND BETTY MOORE FOUNDATION</p>	<p>The Nature Conservancy Protecting nature. Preserving life.®</p>	<p>NATIONAL FISH AND WILDLIFE FOUNDATION NFWF</p>
<p>the David &amp; Lucile Packard FOUNDATION</p>	<p>Rainforest Alliance</p>	<p>RARE inspiring conservation</p>
<p>U.S. Fish &amp; Wildlife Service WILDLIFE WITHOUT BORDERS</p>	<p>The WALTON FAMILY FOUNDATION</p>	<p>WCN WILDLIFE CONSERVATION NETWORK</p>
<p>WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY</p>	<p>WWF</p>	<p>CMP The Conservation Measures Partnership</p>