



for a living planet®

Estándares para la Gestión de Proyectos y Programas de Conservación de WWF

Versión: 19 de octubre de 2012



Contenido

Introducción	2
Práctica general y supuestos	10
0.1 Encajar actores	13
0.2 Aprendizaje continuo.....	Error! Bookmark not defined.
Supuestos.....	Error! Bookmark not defined.
1. Definir.....	16
1.1 Composición y operaciones del equipo inicial	17
1.2 Alcance y visión	17
1.3 Objetos de conservación	19
1.4 Contexto y actores	21
2. Diseñar	27
2.1 Plan de acción: objetivos, metas y actividades	27
2.2 Plan de seguimiento.....	31
2.3 Plan operativo	36
3. Ejecutar	22
3.1 Planes de trabajo y presupuestos.....	39
3.2 Recaudación de fondos	40
3.3 Capacitación	42
3.4 Alianzas.....	42
4. Analizar y adaptar	44
4.1 Gestionar los datos entrantes periódicamente	44
4.2 Analizar los resultados y supuestos del proyecto	45
4.3 Analizar las funciones y/o el rendimiento operativos y financieros	47
4.4 Adaptar los planes y presupuestos.....	47
5. Compartir	49
5.1 Lecciones aprendidas	49
5.2 Productos de comunicaciones formales	49
5.3 Opiniones y evaluaciones	51
5.4 Cultura de rendimiento y aprendizaje	52
Repetir los pasos del ciclo.....	54
Acrónimos utilizados en este documento	55
Referencias de guías y material adicional.....	55
Glosario	57
Criterios para los términos clave	63
Anexo 1. Aplicación de estos estándares a proyectos y programas Error! Bookmark not defined.	
Definición de proyectos y programas	Error! Bookmark not defined.
Expectativas de proyectos y programas de distinto tamaño.....	Error! Bookmark not defined.
Anexo 2. Resumen de los diferentes pasos a seguir de los productos a obtener	65

El presente documento contiene un amplio resumen de los Estándares para la Gestión de Proyectos y Programas de WWF (*PPMS* por sus siglas en inglés). Estos son el resultado de muchas colaboraciones, pruebas de campo, discusiones, debates y posteriores revisiones y actualizaciones.

Este documento ha sido aprobado por el Grupo de Gestión basada en los Resultados de WWF en nombre del comité de Conservación. El presente documento será revisado y mejorado de manera periódica. Haz un Click aquí para bajarte la última versión [desde OneWWF](#), [la Intranet de WWF](#) o aquí [desde la web de WWF](#). Por favor, dirigir cualquier comentario a Will Beale

Introducción

¿Qué son los Estándares de WWF Standards y qué es la Gestión Basada en Resultados?

El lote completo de los [Estándares de la red WWF](#) consiste en los Estándares de Programas, los Estándares Operacionales y los Estándares para Gobiernos y agencias de Cooperación (GAA por sus siglas en inglés). Llevan operativos desde el año 2005 y se actualizan periódicamente.

El presente documento es un amplio resumen de los Estándares para la puesta en práctica de proyectos y programas de la red WWF* (también conocidos como PPMS, Estándares de Programas o sencillamente Estándares WWF) —los estándares para el diseño, implementación y seguimiento de proyectos y programas de conservación de WWF—. En un mundo cada vez más complejo y cambiante, se preste que estas buenas prácticas nos ayuden a analizar el contexto, explicar nuestra visión a largo plazo y los supuestos clave de nuestro proyectos y programas; desarrollar nuestras actividades más efectivamente, medir nuestros logros y, eventualmente, adaptar nuestros planes, compartir experiencias y aprender tanto de nuestros éxitos como de nuestros fracasos (en resumen consisten en aplicar la llamada “gestión adaptativa”). El objetivo final es diseñar proyectos y programas que resulten ser más efectivos y eficientes.

En un contexto más amplio, desde una perspectiva organizacional estos estándares son el principio rector de la *Gestión Basada en Resultados* de WWF (RBM¹ por sus siglas en inglés). El dirigir nuestros esfuerzos a la RBM nos proporciona un marco común (para WWF y nuestros aliados) para el diseño de proyectos, el seguimiento del desempeño y los impactos de nuestro proyectos, y el desarrollo de una cultura de aprendizaje. Estos tres elementos clave se articulan a través de los estándares de WWF (PPMS), el sistema de seguimiento y reporte del Programa Marco Global (GPF por sus siglas en inglés) y la utilidad Insight (un sistema de gestión de la información y los conocimientos que automatiza la recolección y el análisis de datos requerido por la red para el seguimiento y el reporte de los proyectos). Los procedimientos, sistemas, experiencia y la cultura de cada oficina de WWF debería desarrollarse de modo que nos conduzca a una sólida Gestión Basada en los Resultados (consulta el Programme Management Manual de WWF UK como ejemplo).

¿De dónde provienen los Estándares?

Los estándares se basan en la larga historia de planificación y gestión de proyectos de WWF, así como de otras organizaciones de conservación y de otras disciplinas externas a la conservación. La intención no es que se perciban los Estándares como un grupo de reglas estrictas a las que todos los proyectos se adhieran ciegamente, sino como un grupo de directrices y buenas prácticas que le sean de utilidad a los profesionales del ámbito de la conservación. Los estándares abiertos de CMP (Conservation Measures Partnership) fueron una importante base para los Estándares de WWF.

* El término “proyecto” se refiere a la unidad más básica dentro del ámbito de la conservación. El término “programa” se refiere a un grupo de proyectos que conjuntamente intentan alcanzar una visión resumida en común. Con la intención de simplificar, en el presente documento se utiliza el término “proyecto” para denominar tanto proyectos como programas ya que estos estándares son relevantes para unos u otros indistintamente.

¹ La Gestión Basada en Resultados (RBM) es una estrategia de manejo por la cual una organización asegura que sus procedimientos, productos y servicios contribuyen a la consecución de unos claramente establecidos resultados. La Gestión Basada en Resultados supone un marco coherente para la planificación estratégica y la implementación de proyectos y programas potenciando el aprendizaje y la responsabilidad.

Propósito de este documento

El propósito de este documento es presentar de manera amplia, pero concreta, los pasos y prácticas fundamentales comprendidas dentro de los Estándares para la Gestión de Proyectos y Programas. El presente documento se ha redactado de tal manera que lo entienda un amplio grupo de profesionales del ámbito de la conservación. No constituye una guía explícita que describe paso a paso la puesta en práctica de los Estándares; existen para tal propósito una serie de amplias guías al respecto.

Los Estándares comprenden cinco pasos principales (ver la figura 1):

1. **Definir** quién formará parte del equipo a cargo del proyecto durante las fases iniciales, cuál será el alcance (geográfico o temático), cuál será la visión de lo que se quiere lograr, y cuál será el contexto en el cual se pretende trabajar (incluyendo las principales amenazas y oportunidades y los actores clave).
2. **Diseñar** el plan de acción (incluyendo los objetivos, las metas y las actividades), el plan de seguimiento y el plan operacional.
3. **Poner en práctica** los planes de trabajo, asegurándose a la vez de contar con los suficientes fondos y capacidad técnica, y con los aliados apropiados.
4. **Analizar** los datos, resultados y supuestos así como la calidad del desempeño operacional y financiero y **Adaptar** los planes de trabajo si así lo aconsejase el análisis de los datos y los puntos de control.
5. **Compartir** con audiencias clave --internas o externas a WWF-- las lecciones aprendidas, los ejemplos clave de promoción y comunicación, la retroalimentación, las evaluaciones y la cultura de aprendizaje.

Para cada uno de los pasos arriba descritos, se presenta a continuación una breve descripción de los sub-pasos respectivos y los productos que se espera lograr durante/o al final de cada paso o sub-paso (ver Anexo 2). A lo largo del documento los números hacen referencia a los pasos y sub-pasos, mientras que los rombos (♦) hacen referencia a los productos. Vale la pena señalar que no todos los pasos y sub-pasos y/o productos son relevantes en toda circunstancia y/o para todos los proyectos; por tal razón, habrá que determinar su relevancia cuando se considere necesario. Además, ciertos mecanismos para la puesta en práctica como ser los Planes de Acción para Especies (SAPs por sus siglas en inglés) o los Programas de Acción para Ecoregiones (EAPs por sus siglas en inglés) poseen características únicas y requieren de estándares más específicos y productos que subyacen tras dichos estándares. Se han subrayado todos los términos de carácter técnico (solamente al utilizarse en el presente documento por primera vez); dichos términos se encuentran incluidos en el glosario (los términos en Castellano fueron discutidos y acordados entre varias oficinas de WWF de habla hispana). Esparcidos a lo largo del documento, se encuentran enlaces que dirigen al lector a recursos en línea que detallan los pasos y las herramientas clave. Al final del documento se encuentra una guía de páginas de interés que se encuentran almacenadas en Internet. Este conjunto de materiales adicionales continuará creciendo y evolucionando con el tiempo.

Figura 1. Ciclo de los proyectos/programas de conservación de WWF



¿Qué otros materiales, herramientas o soportes hay disponibles para los Estándares de Programas?

Los materiales de los Estándares de Programas incluyen:

- Este documento resumen.
- Materiales, guía y herramientas más detalladas y ejemplos de aplicación de cada subpaso.
- Formularios para los procesos clave tales como propuestas de proyectos (internas), presupuestos, informes técnicos y evaluaciones.

Además, está disponible un software específico (Miradi) que ha sido diseñado para su uso en WWF y otras Organizaciones de conservación. El Miradi te guía a través de los distintos pasos de los Estándares de Programas de WWF y puede ayudarte a diseñar los principales productos clave como modelos conceptuales, cadenas de resultados, planes de acción y seguimiento, etc.; o sea, todos los elementos que conforman un Plan Estratégico. Tenemos una licencia para cualquier persona que trabaje en WWF, haz un click aquí para [descargarte](#)

[las instrucciones sobre cómo bajar el Miradi y consultar el código de acceso.](#)

La capacitación para la implementación de los Estándares de Programas de WWF (PPMS) y la Gestión Basada en Resultados (RBM) está coordinada en última instancia por la Unidad de Estrategias y Desempeño en Conservación (CSPU por sus siglas en inglés) de WWF Internacional. En el site de capacitación en los PPMS se pueden encontrar más detalles. Además, cada oficina de WWF debería tener un experto ('champion') y algunas personas entrenadas en los PPMS ('coaches') que puedan introducir al resto del personal en el uso de los Estándares de Programas de WWF y del Miradi. Un experto formador con experiencia puede ayudarte a utilizar los distintos métodos y a diseñar un proyecto personalizado para tu proyecto o programa.

Finalmente, la base de datos del sistema de gestión de proyectos [Insight CPM \(Conservation Project Management\)](#) proporciona una plataforma ideal para que los equipos de proyectos puedan compartir su trabajo y aprender unos de otros.

¿Qué pasa si los donantes requieren otros estándares o herramientas?

Algunos donantes primarios (fuentes de financiación externas) como algunos Gobiernos, Agencias de Cooperación y algunas fundaciones poseen sus propios estándares. Pero las diferencias entre éstos y los Estándares de WWF deberían ser mínimas (por ejemplo, diferencias de terminología o de formularios), si bien en algunas ocasiones podrían ser significativas (por ejemplo, expectativas conceptuales diferentes en términos de diseño y seguimiento). La política de WWF recomienda negociar con los donantes para que acepten nuestros Estándares y sus formularios siempre que sea posible, y de hecho como resultado de los esfuerzos de WWF y CMP muchos donantes han adoptado los Estándares de WWF o los Estándares abiertos de CMP.

Siempre y cuando los Estándares WWF no sean aceptados por el donante no tendremos más remedio que seguir los del donante, pero salvando las diferencias debemos estar siempre atentos a posibles mejoras, alternativas o faltas de información con respecto a nuestros estándares. Documenta estos casos y solventa las carencias siempre que sea posible. Por ejemplo, aunque el donante no lo exija intenta hacer un seguimiento de los resultados y los impactos de tu proyecto.

Supuestos y directrices

A lo largo del presente documento es importante tener muy en cuenta las siguientes directrices:

- **Trabaja en base a las principales directrices organizacionales (ej. GPF).** La selección de prioridades globales es un precursor esencial para estos Estándares y debe haberse completado antes de usarlos. En nuestro caso, el Programa Marco Global (GPF) proporciona un contexto general para la mayor parte de los esfuerzos de la red WWF. El GPF ha sido desarrollado a través de un proceso de selección de prioridades de conservación e incluye toda una serie de Iniciativas Globales (Global Initiatives), espacios prioritarios (Programas de Acción para Ecorregiones, EAPs), especies prioritarias (Programas de Acción para Especies, EAS), áreas importantes por su huella ecológica y vectores globales prioritarios. Hacer un clic aquí para acceder al [GPF](#) y aquí para acceder a la [lista de los Programas prioritarios de WWF](#).
- **Este proceso forma parte de un contexto mucho más amplio.** Casi todos los proyectos de WWF conllevan la colaboración de múltiples contrapartes como son entes gubernamentales e intergubernamentales, otras ONGs, sociedad civil, aliados corporativos y otras oficinas de WWF. En el presente documento, se asume que tú estás al tanto y has tomado en cuenta otros ejercicios para la planificación, puesta en práctica y seguimiento que puedan afectar tu proyecto. También se asume que tú, en varios momentos durante la vida del proyecto, verificaras la relación y los efectos de/en tu proyecto sobre/por parte de estas otras entidades clave.
- **Los Estándares son útiles tanto para nuevo proyectos como para los ya existentes.** Los Estándares que se detallan en el presente documento son obviamente relevantes para los nuevos proyectos que acaban de comenzar (siguiendo los pasos definidos en el ciclo de proyecto); sin embargo, los Estándares también pueden ser usados para rediseñar o redirigir proyectos ya existentes identificando con ellos fallos o lagunas en el trabajo que se haya llevado hasta la fecha. Esto es también una manera de hacer gestión adaptativa y debería demostrar un importante grado de aprendizaje. De hecho tú puedes comenzar en cualquier punto del ciclo de proyectos que sea el más apropiado para tu proyecto.
- **Hay que tener paciencia y utilizar los Estándares durante el transcurso de diferentes versiones de tu proyecto.** La expectativa no es que los equipos a cargo de proyectos sean capaces de lograr productos/resultados satisfactorios de buenas a primeras a partir de la primera vez que se sigan todos los pasos de los Estándares; de hecho, es probable que aquellos equipos que desde el primer momento pretendan lograr la perfección acaben en lo que se denomina “parálisis de planificación”. Lo preferible es pasar rápida y efectivamente por los distintos pasos del ciclo, desarrollar un borrador de productos/resultados y después refinar el trabajo a través del tiempo y a medida que se vayan usando los Estándares una y otra vez, o cuando se vayan produciendo aportaciones de otros grupos de interés.
- **Los estándares no son lineales.** A pesar del ciclo de proyectos presenta los Estándares en forma lineal y en secuencia numerada, la mayor parte de los equipos recorrerán este ciclo paso a paso. De hecho, hay que sentirse con plena libertad para cambiar el orden de los pasos, saltando de unos pasos a otros, y volviendo atrás en cualquier momento que se considere necesario.

- **Los Estándares no se circunscriben a una escala o a un lugar determinado.** Se espera que se apliquen a proyectos y programas de todas escalas (temporales y espaciales); desde pequeños proyectos de corta duración hasta grandes proyectos esparcidos a lo largo de varias ecorregiones, unidades de paisaje o corredores ecológicos durante el transcurso de varias décadas. Además, los Estándares son relevantes tanto para proyectos enfocados a áreas geográficas determinadas como para proyectos temáticos basados en especies o amenazas como el cambio climático. Pulsar aquí para ver una [guía y ejemplos de cómo usar los Estándares para diferentes tipos de proyectos](#).
- **Los Estándares representan un ideal.** Puede ser abrumador el leer rápidamente la guía de los Estándares —dado el gran número de preguntas que pueden surgir y el gran número de cosas que hay que tomar en cuenta—. Sin embargo, los Estándares han sido diseñados para darnos una amplia visión de lo ideal a la hora de diseñar, gestionar, dar seguimiento y aprender de nuestros éxitos y errores. Aplicar los Estándares debe ser una meta para nuestros proyectos, pero también hay que ser consciente que muchas veces será imposible seguir cada uno de los pasos descritos en los Estándares por un sinnúmero de razones.
- **Hay que adaptar los Estándares para cada proyecto.** Los estándares no son de talla única; al contrario, se han redactado usando términos genéricos de tal manera que los equipos a cargo de proyectos tengan la flexibilidad necesaria para adaptarlos y modificarlos a sus condiciones particulares. En particular, el nivel de detalle que se logre en cada uno de los pasos de los Estándares variará dependiendo del alcance y la complejidad de cada proyecto. Un proyecto de pequeña escala con un presupuesto anual de cinco mil euros empleará unas pocas horas en la primera etapa de diseño mientras que un proyecto de gran escala con un presupuesto de 3 millones de euros requerirá de varios días e incluso meses para completar la primera etapa (ver Tabla 1 para más información sobre qué se recomienda y qué es obligatorio para cada tipo de proyecto).
- **Los Estándares cambiarán con el transcurso del tiempo.** La actual versión de los Estándares no constituye la última palabra en cuanto a cómo realizar efectivamente nuestra obra de conservación. Lo que sí representa es un compendio de los conocimientos existentes en este momento que conllevan a una buena labor de conservación bajo diferentes condiciones. Las vivencias e insumos de todos nos ayudarán a mejorar los Estándares con el transcurso del tiempo. Pulsar aquí para bajarte la [última versión de este documento](#).
- **Hay que tener como metas la continuidad (sostenibilidad) y magnificación.** La mayoría de los proyectos de conservación y cualquiera de los grandes programas de conservación deben ser diseñados con la meta de lograr la continuidad de nuestras acciones (efecto conocido también como *sostenibilidad del proyecto*). Nuestra última meta deberá ser revertir las amenazas o lograr un nivel poblacional sostenible de cierta especie clave para poder entonces enfocar nuestro trabajo en otras necesidades; lo que significa abandonar un proyecto o programa cuando se haya logrado éxito o cuando tengamos uno o más aliados estratégicos que se encarguen de dar seguimiento a dicho proyecto o programa. Para dicho fin, los Estándares se basan en ideas y principios que intentan lograr la sostenibilidad mediante la participación de aliados estratégicos o el desarrollo de fuentes de sostenibilidad financiera. Del mismo modo, los Estándares se han diseñado también

para promover la *magnificación* de los impactos de un proyecto a un más alto nivel, alentando a que diferentes proyectos compartan las lecciones aprendidas y a que los equipos a cargo de los proyectos puedan provocar o inducir cambios institucionales a nivel global.

- ***Hay que ser coherente con la terminología.*** Continúa el debate entre los expertos en planificación en cuanto al significado de términos técnicos como Objetivo (goal), meta (objective), actividad (activity), objeto de conservación (target), hito (milestone), producto (output) y resultado (result). Cada oficina, cada proyecto, e incluso cada individuo parece tener sus propias preferencias. No hay una respuesta única que satisfaga a todos y por ello, lo más importante es que todos los miembros del equipo a cargo de un proyecto y la gente que trabaje con tu organización, tenga una clara definición en común de cualquiera de los términos a utilizar. Con el transcurso del tiempo, se podrán comprobar las verdaderas ventajas de tener un glosario estandarizado para toda la red. Para dicho fin, los términos de carácter técnico que se usan en el presente documento han sido cuidadosamente seleccionados, se subrayan al usarse por primera vez en el documento, se usan profusamente a lo largo del documento, y se da una breve definición de cada uno de ellos en el glosario al final del documento. La selección de un término específico para referirse a un concepto dado así como las definiciones de dichos términos se basan en el uso actual por parte de la red WWF, de otras organizaciones de conservación y de expertos en planificación de otras disciplinas.

Elementos clave y “productos obligatorios”

El modo para aplicar cada paso, incluyendo las herramientas que tú decidas aplicar en cada uno de ellos, variará según los proyectos, pero se impone marcar una pautas para todos los técnicos que hemos denominado “elementos clave” (¿Cuál sería la mejor manera de presentar un proyecto?) y un resumen de los “productos obligatorios” que se espera obtener para cada tipo de proyecto.

Esta tabla explica los elementos clave que debería tener un proyecto que está aplicando buenas prácticas tal y como se definen en los Estándares de WWF. Haz un click aquí para consultar más detalles de la [herramienta de puesta en marcha de buenas prácticas](#) que puede ser usada para ayudarte y asesorarte, e incluso para auditar la calidad de las prácticas usadas.

Tabla 1. Elementos clave de los PPMS

ELEMENTO (Paso en los PPMS)	Breve descripción de cómo sería una correcta aplicación de los PPMS. El Equipo del proyecto (presenta)....
VISIÓN y ALCANCE (1.2)	Un alcance claramente formulado (geográfico y temático). Los principales aliados comparten una visión de lo que se quiere conseguir.
OBJETOS DE CONSERVACIÓN — TARGETS— (1.3)	Una clara justificación de qué quiere conservar (objetos de conservación de biodiversidad), o del elemento de huella ecológica/amenaza que ellos desean ver reducido y cómo dicha reducción está relacionada con la biodiversidad. Y si aplica, cómo todo ello puede tener un impacto positivo en el bienestar de determinadas comunidades humanas (si se han identificado targets sobre bienestar humano).
ANÁLISIS DE CONTEXTO (1.4)	Un claro y comprensible entendimiento del contexto (incluyendo los sistemas políticos, sociales, económicos, ambientales, climáticos e institucionales) que afecta a sus targets. El proyecto ha priorizado los más importantes factores y amenazas a afrontar. Los Grupos de Interés han sido identificados en relación al contexto.
ANÁLISIS E IMPLICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS (1.4)	Un claro y comprensible entendimiento de los grupos de interés que afectan al proyecto o son afectados por él. El proyecto de be definir también pasos estratégicos para implicarlos.
BENEFICIARIOS Y COMUNIDADES INDÍGENAS (1.4)	Dentro de los Grupos de interés, ha puesto especial énfasis y atención en los principales beneficiarios, en nuestras poblaciones o grupos target, así como en las comunidades indígenas.
TEORÍA DEL CAMBIO (2.1)	Un claro y sólido marco sobre cómo las estrategias producirán los resultados deseados, especificando todos los supuestos clave y las relaciones causa-efecto (la cadena de resultados es la herramienta clave). Las actividades del proyecto son necesarias y suficientes para conseguir nuestros goals (objetivos) y metas.
ESTRATEGIAS ÓPTIMAS (2.1)	Priorización de las estrategias seleccionadas de modo que sean las óptimas en términos económicos, de viabilidad técnica, nicho de WWF y que tengan impacto sobre la biodiversidad, bienestar humano, huella ecológica, etc.
OBJETIVOS — GOALS— Y METAS (2.1)	Goals y metas CREMA que describen los impactos a largo plazo y los resultados del proyecto, tanto a corto como a largo plazo.
EVALUACIÓN & SEGUIMIENTO (2.2, 5.3)	Un plan de evaluación y seguimiento con indicadores claros para todos los goals y metas que están ligados a la secuencia de resultados determinada por la lógica del proyecto.
ANÁLISIS DE DATOS Y GESTIÓN	Recopila los datos para los indicadores definidos en el plan de seguimiento; revisa regularmente el progreso en relación con los goals y las metas, chequea los supuestos clave,

ADAPTATIVA (4)	documenta lecciones aprendidas y adapta las opciones cuando es necesario.
APRENDER Y COMPARTIR (5)	Formalmente refleja e identifica lecciones aprendidas de la planificación y de la implementación con los Grupos de Interés. El aprendizaje es comunicado a sus audiencias externas e internas clave; el proyecto lleva a cabo evaluaciones periódicas independientes y revisa ejercicios; y fomenta una cultura de aprendizaje y de buenas prácticas de gestión adaptativa.
GESTIÓN DE RIESGOS (2.3)	Los riesgos para alcanzar goals y metas están plenamente sopesados y se han tomado medidas para mitigarlos. (Para tenerlo en cuenta algunos proyectos consideran también “supuestos externos clave” que necesitan cumplirse).
SOSTENIBILIDAD Y ESTRATEGIA DE SALIDA (2.3)	Una estrategia que aúne tanto la sostenibilidad de los resultados del proyecto como una eventual salida de WWF de alguna o de todas las actividades.
RECURSOS HUMANOS/ CAPACITACIÓN (2.3, 3.3)	Los Recursos Humanos (personal y competencias), sistemas de apoyo (RRHH, financieros, tecnológicos, etc) y estructuras de gobernanza necesarios para una exitosa implementación de todas las actividades; las carencias son solventadas periódicamente incluyendo las de los Grupos de Interés del proyecto.
ALIANZAS ESTRATÉGICAS (3.4)	Influye y colabora con aliados estratégicos clave (Gobiernos, Insituciones Públicas, sector privado, etc.) para obtener y desarrollar acuerdos alineados con el proyecto. WWF y sus aliados son capaces de tener un diálogo abierto y regular sobre el progreso del proyecto.
PLANES DE TRABAJO Y PRESUPUESTOS (3.1)	Planes de trabajo detallados con tareas específicas ligadas a las actividades metas, goals y estrategias. Un claro presupuesto que identifique los recursos financieros necesarios, a lo largo de todo el proyecto, para llevar a cabo todas las actividades; un presupuesto que incluya las partidas necesarias para salarios, coordinación, formación y costes de evaluación y seguimiento. Los costes de evaluación y seguimiento de un proyecto están normalmente en un rango de entre un 5 y un 10% (hasta 30% en proyectos piloto)
FINANCIACIÓN Y APOYOS (3.3)	Financiación asegurada para el proyecto, que sea consistente con la escala de ambición identificada en el presupuesto. Los apoyos para conseguir los objetivos del proyecto son adecuados.

¿Qué es obligatorio? Expectativas para proyectos a diferente escala

Los proyectos varían en gran medida en cuanto a tamaño, alcance y complejidad. Si bien todos los proyectos deben aplicar los estándares de WWF y los elementos clave descritos más arriba deben estar presentes en cualquier proyecto, la manera de ser presentados puede variar en gran medida. Por ello es de gran utilidad definir qué productos se espera obtener en cada proyecto en función de su valor financiero. Notesé en particular, que determinados formularios están disponibles (vía los enlaces de hipertexto) y que deben de ser usados para capturar la esencia del diseño, planes e informes de tu proyecto. Los componentes de un Plan Estratégico o Propuesta de Proyecto pueden ser resumidos como los productos de los pasos 1 y 2 del ciclo de proyectos de la Figura 1. Para consultar una lista sistemática de productos de los PPMS ver Anexo 1.

Componentes de un Plan Estratégico: productos de los Pasos 1 y 2

- Alcance, Visión y Targets
- Análisis de Contexto y Grupos de Interés (normalmente incluye modelo conceptual y amenazas prioritizadas)
- Plan de Acción (goals, metas, estrategias y teoría del cambio/cadenas de resultados)
- Plan de Seguimiento o Monitoreo
- Plan Operacional

Tabla 2. Principales productos y formatos esperados

Tipo/ Producto	Plan Estratégico	Informes	Evaluaciones	Observaciones
Programa Prioritario	WWF Concept (recomendado como primer estadio) Propuesta WWF/ Plan Estratégico	Técnico (TPR) Financiero trimestral (R3) con sus observaciones Plan financiero a futuro	Evaluación periódica independiente (aprox. cada 2-3 años)	Los programas deben poder demostrar que aplican cada paso de los estándares (es decir, que se obtienen los productos definidos para cada paso).
Otros proyectos grandes o Programas (>€250k p.a.)	WWF Concept (recomendado como primer estadio) Propuesta WWF/ Plan Estratégico	Técnico (TPR) Financiero trimestral (R3) con sus observaciones	Evaluación periódica independiente (aprox. cada 2-3 años)	Cuando los formatos de una GAA (u otro donante) sean obligatorios, aplícalos. En estos casos no se espera obtener los formatos de los PPMS, pero intenta descubrir las carencias con respecto a los PPMS, incluyendo cadenas de seguimiento, y haz seguimiento de resultados e impactos aunque el donante no te lo exija.
Proyectos (€100-250k p.a.)	Propuesta WWF (simple – 15 páginas)	Técnico (TPR) Financiero trimestral (R3) con sus observaciones	Evaluación periódica, normalmente interna	
Proyectos pequeños (<€100k p.a.)	Simple Concept , plan de trabajo y Presupuesto (B3)	Técnico (TPR) Financiero trimestral (R3) con sus observaciones	No requeridas	
Estrategias de campañas	Estrategia de Comunicación		A definir según la inversión	Click aquí para más instrucciones
Oficinas (NO o PO)	Planes Estratégicos de Oficinas			

Notas:

- Las oficinas suelen definir procesos de revisión y aprobación de Concepts y propuestas en relación a esos

límites financieros. Haz un click aquí para ver ejemplos de [Listas de comprobación de Concepts y Propuestas](#). Haz un click aquí para ver el [Proceso de principio a fin](#) usado por las Oficinas de Programa de WWF-Int.

- Para proyectos muy pequeños, digamos menos de 40,000€ de presupuesto, una simple lista de tareas requeridas y productos esperados puede ser más apropiada que un concept. De modo alternativo puede usarse un Concept simplificado.
- Pueden admitirse variaciones en los límites financieros para simplificar la comunicación.

Principios generales

Existen al menos tres principios que son relevantes para todos los pasos de los Estándares. En lugar de enumerarlos cada vez que se describan, se detallan a continuación y se hará referencia a ellos a lo largo del documento cuando haya que tenerlos en cuenta específicamente dentro del contexto de un paso.

0.1 Encajar actores/grupos de interés

Al ejecutar un proyecto, hay que asegurarse de que en cada paso se identifiquen e integren como participantes (cuando sea apropiado) los actores clave, prestando especial atención a los pueblos indígenas y/o marginados así como a los principales grupos de poder. Habrá que identificar los distintos actores, determinar sus roles en cuanto a la planificación y puesta en práctica y desarrollar estrategias que aseguren su participación. Con la adecuada ejecución de dichas estrategias, podremos lograr una respuesta positiva por parte de dichos actores ante las actividades del proyecto y su ayuda para la ejecución del proyecto a corto plazo y con la continuidad después de la conclusión del proyecto (pulsar aquí para ver los documentos de la guía básica para el análisis de actores).

Debes prestar especial atención a los indígenas y/o gente marginada que pueden ser afectados significativamente por tu proyecto y que normalmente tienen muy poca influencia y voz, contrariamente a organizaciones e individuos poderosos que independientemente de si son afectados o no por el proyecto son muy influyentes. Específicamente, WWF ha acordado una política social sobre pobreza y conservación, comunidades indígenas, derechos humanos e igualdad entre sexos. Debes asegurarte que tanto tú como tu equipo conocéis dicha política y las implicaciones que pueda tener sobre tu proyecto, así como transmitir dichas implicaciones a todos tus aliados y Grupos de Interés. Asegurar que tu proyecto cumple con esta política de WWF (ver Recuadro 1) evitarás involucrar a nuestra organización en actividades no éticas.

0.2 Aprendizaje continuo

Tanto a nivel de proyecto como de la organización, es crucial desarrollar un ambiente de curiosidad, de crítica constructiva y de análisis de los riesgos. Es también de vital importancia documentar y archivar todas las decisiones que se tomen en cada paso del camino. El hacer esto no solamente proporciona la oportunidad de poder analizar las razones del éxito o el fracaso, sino que también sirve de base para que otros comprendan la lógica de tus elecciones y para compartir las lecciones aprendidas. El hecho de estar dispuesto a aprender y compartir información te proporcionará la oportunidad de integrar lecciones aprendidas provenientes del exterior de otros proyectos cuando ello se considere apropiado (pulsar aquí para ver un documento sobre **cómo mantener la mente abierta al aprendizaje** dentro del marco de tu proyecto). En línea con este pensamiento, algunos miembros del equipo prefieren afrontar el Paso 5 de los PPMS (Compartir) antes de comenzar los Pasos 1 y 2 (Definir y Diseñar). Recuerda que tú debe registrar tu proyecto en la base de datos de proyectos Insight, y compartir periódicamente los resultados y conocimientos adquiridos en dicha base de datos.

0.3 Considera el Cambio Climático

Los Cambios en el clima son inevitables en un previsible futuro. La temperatura media global

está en camino de aumentar en más de 2 grados en las décadas venideras, lo cual traerá cambios asociados, pero difíciles de predecir, en la estacionalidad, en la frecuencia de grandes tormentas y en la frecuencia y el volumen de las precipitaciones. Los impactos ecológicos y sobre las comunidades humanas pueden ser muy importantes. Por eso, WWF conmina a todos sus Programas y Oficinas a ser “climáticamente inteligentes” a través de estos cuatro principios:

1. Comprendiendo y buscando respuesta para los riesgos e impactos del Cambio Climático existentes y futuros, del mismo modo que lo hacemos con otras amenazas convencionales;
2. Desarrollando y poniendo en práctica acciones (idealmente que sean fácilmente reversibles) que no reduzcan las opciones para afrontar los futuros impactos del cambio climático y que no contribuyan a aumentar las emisiones de gases de efecto invernadero;
3. Adoptando un enfoque integrado de la adaptación al cambio climático, contribuyendo a la conservación de la naturaleza y a un desarrollo justo, igualitario y sostenible; y
4. “Aprendiendo haciendo” a través de un seguimiento regular de nuestras acciones; la adaptación es un proceso vivo.

Cuanto más temprano se integre este enfoque en nuestra planificación sera mucho mejor, ya que muchos proyectos y programas de WWF están actualmente implementando sus planes estratégicos habiendo desarrollado un somero análisis relativo al cambio climático. Haz un click aquí para consultar un manual sobre adaptación al cambio climático para ayudarte a incluir la Adaptación al Cambio Climático en tu plan estratégico.

Cuadro 1: Gente y Conservación – Principios y Políticas Sociales de WWF

Muchos de los lugares donde WWF trabaja son el hogar de comunidades rurales e indígenas cuyo nivel de vida y cultura están estrechamente relacionados con su entorno natural. El éxito de nuestro trabajo dependerá en gran medida en el grado en el cual la conservación contribuya no sólo a preservar la biodiversidad y los ecosistemas sino también a un desarrollo justo y sostenible de las personas que allí viven.

WWF ha desarrollado **5 principios** y una **serie de políticas sociales** para incluir consideraciones de desarrollo social en sus Programas, Proyectos y Políticas. Estos principios y políticas pretenden reforzar nuestros resultados de conservación y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.



Principios Sociales de WWF:

1. Respetar los derechos de las personas de acuerdo a las leyes de derechos humanos nacionales e internacionales;
2. Promover la equidad en el alcance de nuestros proyectos, programas y políticas a múltiples niveles, y promover estos principios en todos los foros políticos y en nuestro trabajo de influencia política a nivel nacional y global;
3. Tratar de mejorar los valores naturales de las comunidades locales, particularmente de las más pobres y asegurar que nuestro trabajo de conservación no afecte a las personas más vulnerables;
4. Solucionar la falta de gobernanza, teniendo en cuenta el contexto cultural y político, a través de mejoras en la tenencia de la tierra, en aseguración de sus ingresos y en los procesos de toma de decisiones; y reforzando y poniendo en práctica la devolución de la gestión ambiental y el empoderamiento para asegurar los derechos y el acceso de las comunidades locales a los recursos naturales, que son la base de su medio de vida;
5. Corregir las desigualdades en la distribución de los costes y beneficios ambientales, así como en la producción y patrones de consumo insostenibles a múltiples niveles cuando sea posible influyendo en las políticas, procesos y prácticas locales, nacionales y globales, en el mercado global y en el sector privado.

Políticas Sociales de WWF:

(<https://sites.google.com/a/wwf.panda.org/social-development/home/policias/policias>)

- **Comunidades indígenas:** La declaración de principios de WWF sobre Comunidades Indígenas y Conservación (2008) refleja nuestro compromiso de respetar a las comunidades indígenas y locales y a su derecho a desarrollarse y reconoce la importancia de conservar sus culturas.
 - **Pobreza y Conservación:** La política de WWF sobre Pobreza y Conservación (2009) reafirma el compromiso de nuestra organización para llevar a cabo una aproximación a una conservación a favor de los más pobres, tratando de encontrar soluciones integradas para el hombre y el medio ambiente, y haciendo especial hincapié en permitir a las comunidades locales jugar un papel clave para diseñar soluciones para un desarrollo sostenible. WWF define a la pobreza como la privación fisiológica (no satisfacción de las necesidades básicas, la falta de ingresos, la mala salud, etc.), las privaciones sociales y la vulnerabilidad (falta de acceso a los recursos naturales, la discriminación, la falta de voz y poder, las desigualdades de género, etc.) .
 - **Iniciativa Marco de Conservación y Derechos Humanos:** Al firmar WWF la Iniciativa Marco de Conservación y Derechos Humanos (2009), reconoce a los Derechos Humanos como la clave para conseguir resultados efectivos y equitativos de conservación y desarrollo. Este marco reafirma el compromiso de WWF de respetar los derechos humanos y de promoverlos en el alcance de todas sus iniciativas de conservación. También compromete a WWF a implementar las medidas de la Iniciativa y a aplicarlas en todas sus políticas sociales.
 - **Género:** La política de género de WWF (2011) implica el compromiso permanente de WWF para con la igualdad y para integrar la perspectiva de género en sus políticas, programas y proyectos; así como en su estructura organizacional. La política de género incluye la referida a los roles sociales y a las oportunidades asociadas a hombres y mujeres, así como a las diferencias y desigualdades entre hombres y mujeres en el acceso a y el control sobre los recursos y las oportunidades de toma de decisiones.
- Otras políticas están actualmente en desarrollo, como la **Derechos Comunitarios y Recursos** o **SIDA**, y documentos de posición sobre **Población, Conservación y Derechos Civiles**. Para más información consulta <https://sites.google.com/a/wwf.panda.org/social-development/>. Incluye la “*Poverty and Nature Toolkit*”, que fue diseñada siguiendo el ciclo de los PPMS.

1. Definir

El primer paso consiste en especificar los parámetros básicos del proyecto² con miras a prepararse para la tarea de diseño que deberá llevarse a cabo en el paso siguiente. En concreto, consiste en identificar:

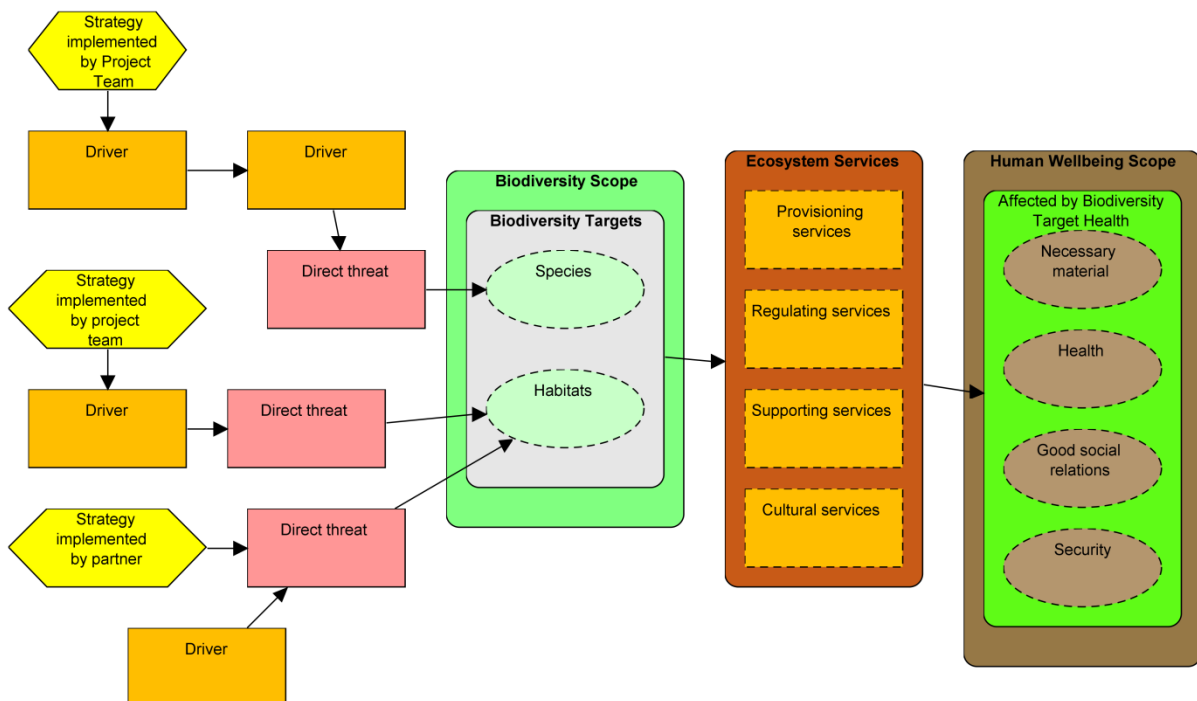
- El equipo a cargo del proyecto
- El alcance geográfico y/o temático del proyecto
- La visión de lo que se pretende lograr
- Los actores o grupos de interés clave

El contexto del proyecto incluyendo las amenazas y las oportunidades.

Todos estos elementos están íntimamente relacionados y muchos equipos de proyecto irán de uno a otro en un proceso reiterativo. Cambia el orden de los subpasos cuando tu equipo lo estime conveniente y vuelve a revisar los primeros pasos en cualquier momento. Por ejemplo, tu puedes preferir identificando a los actores clave para involucrar a alguno de ellos en el proceso de definición.

Al final tú deberías tener una idea clara acerca de cómo se conectan los elementos mencionados anteriormente. Te puede resultar útil tener presente el modelo conceptual de la figura 2.

Figura 2. Proyecto tipo mostrando su alcance, Targets, Amenazas y Vectores.



² En este documento se habla genéricamente de “tu” proyecto en vez de “el” proyecto para que te identifiques con el proyecto y con el texto. En la práctica, por supuesto, los proyectos más exitosos reciben múltiples contribuciones de grupos de interés y raramente pertenecen sólo a WWF.

1.1 Composición y operaciones del equipo inicial

Los responsables de diseñar y ejecutar un proyecto consisten en un grupo específico de personas que integran el equipo a cargo del proyecto. Entre los miembros del equipo normalmente se encuentran el personal de WWF y otros socios internos y externos clave (pulsar aquí para ver una [guía básica sobre cómo definir la composición y las operaciones del equipo inicial](#)).¹ Es costumbre designar a uno de sus miembros como jefe o líder del equipo. La composición del equipo puede variar a medida que se avanza en el ciclo de proyectos. Sin embargo, es fundamental identificar e utilizar las aptitudes y la experiencia existentes dentro del equipo con el fin de asegurarse de que el proyecto avance con los mejores conocimientos a su disposición. Además del equipo a cargo del proyecto, también puede que sea necesario identificar uno o varios asesores con los que el equipo base pueda hacer consultas y que puedan abanderar la causa que se promueve.

Selección del equipo: ¿Tienes dentro de tu equipo algún experto en temas socioeconómicos y en adaptación al cambio climático?

Una vez identificado el equipo básico del proyecto, hay que desarrollar un documento conceptual en el que se define el desempeño del equipo a cargo del proyecto y/o un esquema con las ideas iniciales sobre el proyecto (pulsar aquí para ver un [ejemplo de concept](#)).² Las preguntas concretas a contestar en dicho documento son: qué rol desempeñarán los miembros del equipo; cómo se tomarán las decisiones; cuándo aproximadamente se llevarán a cabo las actividades del proyecto; quiénes más deberán participar y/o estar informados; y qué recursos humanos y financieros son necesarios para completar el ciclo del proyecto.

Los productos típicos de este subpaso son:

- ◆ *La selección del equipo inicial del proyecto y designación del jefe o líder del proyecto*
- ◆ *Esquema de cómo funcionará el equipo*
- ◆ *Concept con las primeras ideas sobre el proyecto*

1.2 El alcance y la visión

Antes de empezar a pensar en lo que se hará (las actividades que se emprenderán), es necesario tener un conocimiento adecuado de lo que se espera lograr. Tú debes definir el alcance del proyecto que estás preparando, incluyendo alguna idea general sobre la estrategia y una breve visión de lo que tú estás trabajando para conseguir.

El alcance define de manera amplia todo lo que será afectado por el proyecto. Por ejemplo, los proyectos enfocados a un lugar determinado tendrán un alcance geográfico o un área de proyecto. Aquellos cuyos límites vienen definidos por especies concretas, amenazas, oportunidades o condiciones propicias tendrán alcance temático. Aunque sea temático es muy probable que tú también quieras considerar un marco geográfico. De cualquier modo tú debes justificar el alcance elegido, explicando su relevancia para los programas en los cuales se enmarca el proyecto, así como en función de factores externos e internos (consulta la Tabla 2 para ver ejemplos).

Además de definir ampliamente en lo que/donde te vas enfocar, el alcance debe también dar algunas ideas sobre el enfoque estratégico de tu proyecto. Aunque estas ideas iniciales irán siendo revisadas a medida que vayamos pasando por los Pasos 1 y 2 del ciclo, definir el enfoque

principal te ayudará a clarificar que harás y, al contrario que no harás probablemente, debido a que no sea el típico modo de actuar de tu organización. Por otra parte si tu divides el alcance en unidades más pequeñas te será más fácil formular goals, desarrollar tu enfoque estratégico y empezar a seleccionar indicadores de éxito.

Por ejemplo, un proyecto con un enfoque geográfico puede ser dividido en unidades de paisaje dentro de sus límites geográficos, por ejemplo subcuencas en el caso de un proyecto en la cuenca hidrográfica de un río. Si el alcance de tu Programa es más temático como por ejemplo reducir las emisiones de CO₂ en Perú, tu enfoque estratégico puede especificar diferentes sectores (transporte, residencial, alimentación, producción de energía, etc.). O si un Programa está enfocado al sector educativo en Mongolia necesitarás definir en qué partes del sistema educativo vas a incidir para lograr mayor impacto.

Es también importante establecer una visión clara y común desde el principio, es decir, una descripción del estado deseado o la condición última que se pretende conseguir (ver figura

2). La visión puede comprender descripciones de la biodiversidad y/o mapas del área. El enunciado de la visión sintetiza la visión y debe cumplir con los siguientes criterios: ser *relativamente general*, ser *visionaria* y ser *breve*. La visión de un proyecto debe enmarcarse dentro del contexto de la misión global de la organización, la cual en el caso de WWF gira en torno a tres ejes principales: 1) conservación de la biodiversidad, 2) gestión sostenible de los recursos naturales y 3) reducción de la contaminación y el consumo. Asimismo, debe situarse dentro del ámbito del Programa Marco Global de (GPF por sus siglas en inglés) de WWF. La tarea de desarrollar una visión es a menudo una manera inmejorable de llegar a un consenso entre todo el equipo del proyecto sobre cual es su alcance. En enfoques participativos y de alianzas, definir la visión es una herramienta clave para involucrar a los actores con intereses contrapuestos y que trabajen codo con codo (click aquí para [Guía básica para definir el alcance y la visión](#)).

Los productos típicos de este subpaso son:

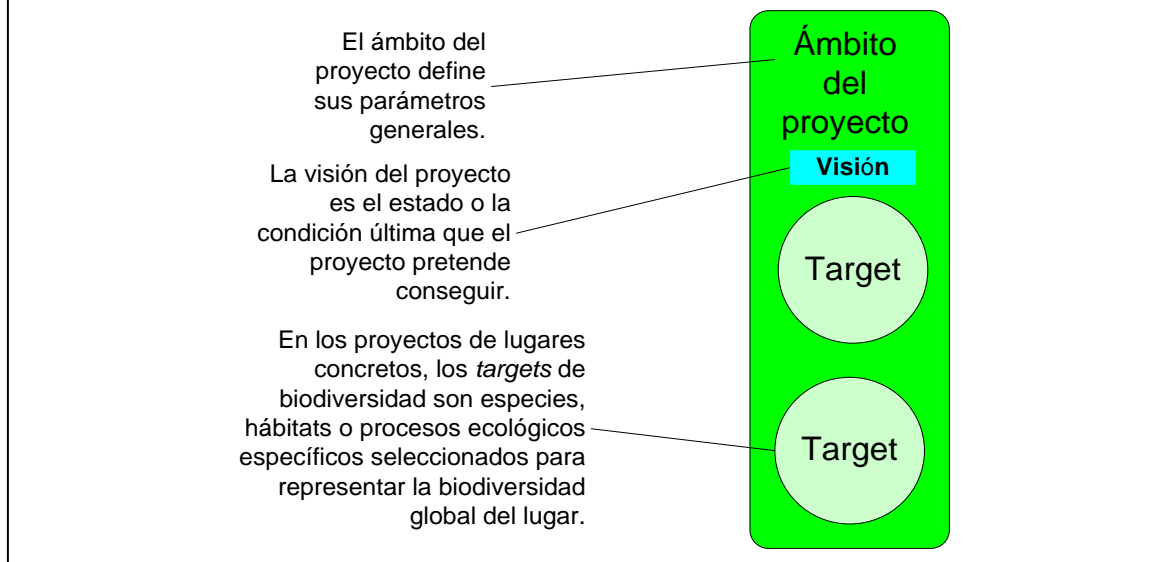
- ◆ ***Una breve descripción del alcance del proyecto***
- ◆ ***Si corresponde, un mapa del área del proyecto (archivo GIS o boceto manual)***
- ◆ ***La visión y el enunciado de la visión***

Redefinir tu alcance

Tú necesitarás redefinir el alcance, el enfoque estratégico, targets, estrategias y actividades a medida que avances en la planificación y empieces a implementar tu proyecto. Cada proyecto es diferente, de modo que la secuencia de pasos y la aproximación también deberían variar. Por ejemplo:

- 1) Si tu proyecto tiene alcance geográfico, tu tendrás que ser capaz de identificar targets específicos (ver Paso 1.3).
- 2) Si la dirección estratégica de tu organización (Programa o equipo) ha identificado estrategias más amplias (ver Paso 2.1) que deban ser seriamente consideradas a medida que avanzas en tu proceso de planificación.

Figura 3. Modelo de proyecto genérico que muestra el alcance, la visión y los targets (objetos de conservación)



Cuadro 2. Adaptación al Cambio Climático en relación al Alcance y a los Targets

¿Incluyen tu alcance geográfico y targets consideraciones sobre cambios de distribución en las especies? Si tu proyecto está enfocado a una especie, ¿has considerado cambios altitudinales o latitudinales debido al Cambio Climático? Si es un Programa basado en huella ecológica, ¿podría tu amenaza principal agravarse con el Cambio Climático? Al definir la viabilidad de tus goals, ¿serán éstos alcanzables según las proyecciones climáticas?

La herramienta básica para medir los efectos existentes y potenciales del Cambio Climático es el análisis de vulnerabilidad. Algunas ideas para llevar a cabo un básico e inicial análisis de vulnerabilidad se incluyen en las directrices de los PPMS sobre adaptación al cambio climático. Si existen análisis de vulnerabilidad relevantes para tu alcance no dudes en utilizarlos, pero ten en cuenta que es fácil gastar esfuerzos en análisis generales llevados a cabo por consultores que no tengan conocimientos ecológicos de tu área ni de tus prioridades.

Por supuesto, la adaptación al Cambio Climático supone un gran reto. Para un proyecto Nuevo, tú puedes decidir comenzar a planificar sin tener un exhaustivo análisis de vulnerabilidad, porque la mayoría de las actividades para combatir las amenazas y mejorar las políticas pueden ser apropiadas. Al mismo tiempo, todos los planes podrían beneficiarse de incorporar el Cambio Climático desde el principio. Depende de tu equipo el modo de proceder y probablemente será necesario volver atrás en algún momento.

Una vez que tu proyecto haya identificado sus targets (incluidos los de bienestar humano si es pertinente), tú deberías revisar la vulnerabilidad de tus targets. Puedes usar el boceto ecológico para considerar cómo son de vulnerables tus targets al clima y después analizar futuras vulnerabilidades frente al cambio climático, que suelen ser las mismas que ante pasados eventos climáticos. Una vez que targets y vectores han sido identificados deberías centrarte en análisis más profundos sobre cuestiones climáticas, sociales y ecológicas.

1.3 Targets (Objetos de conservación)

Identificar nuestros target/s es típicamente el próximo paso. Los targets definen de manera precisa qué quieres mejorar con tu proyecto en última instancia. Normalmente están

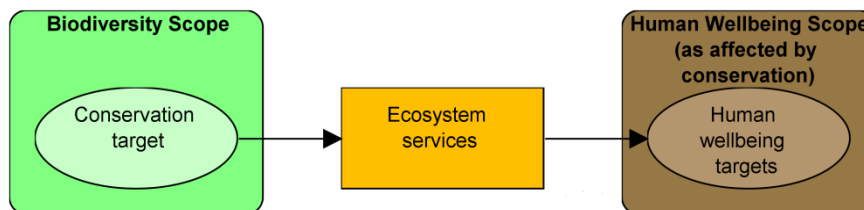
relacionados con la biodiversidad pero en algunos casos pueden definirse targets de bienestar humano. Los goals asociados deben ser definidos de manera que puedan relacionarse con ambos tipos de targets (incluso si WWF no es el actor principal para todas las acciones requeridas para que se cumplan los goals).

En el marco de proyectos para lugares específicos, normalmente se seleccionan un número limitado de targets u objetos de conservación: determinadas especies, hábitats (sistemas ecológicos) y/o procesos ecológicos que representan y comprendan todo el conjunto de biodiversidad del área del proyecto (en ocasiones también se denominan targets de biodiversidad). En teoría, y esperamos que en la práctica, la conservación de dichos targets garantizará la conservación de toda la biodiversidad nativa del lugar en el que se desarrolla el proyecto. La selección de targets de biodiversidad suele requerir la colaboración de expertos y el análisis de datos espaciales.

Muchos proyectos, especialmente aquellos que trabajan con grupos multisectoriales, combinarán enfoques sobre targets de biodiversidad con responsabilidades sobre el bienestar humano. Tal y como se define en los Objetivos del Milenio el bienestar humano incluye: las condiciones y materiales necesarios para tener buen nivel de vida, buenas relaciones sociales, buena salud, seguridad, libertad y posibilidades de elegir. Los targets de bienestar humano se centran en dichos componentes que serán afectados por el estatus de los targets de biodiversidad a través de los servicios ecosistémicos.

Consejos sobre Targets

- Los targets son a menudo pequeñas unidades de tu alcance.
- El estado deseado para tus targets debe de ser definido.
- Los goals, y sus indicadores de éxito asociados, deben de estar ligados a los targets.
- Los Targets te ayudan a determinar la amplitud y profundidad necesarias para tu análisis de contexto.



Es muy importante que todos los proyectos puedan explicar el enlace existente entre su alcance y la biodiversidad (a través de las amenazas/reducción de huella ecológica/ usos sostenibles). Notese, sin embargo, que no todos los proyectos necesitarán definir targets muy detallados. Por ejemplo, si tu proyecto es parte de un programa más grande, target y goals pueden haber sido definidos a una escala más amplia, de modo que tu puedes referirte a ellos en tu planificación mejor que inventarte nuevos targets. Por otra parte, los proyectos con alcance sobre huella ecológica o amenazas pueden tener un target genérico llamado “biodiversidad” o “Tortugas marinas” (en el caso de un proyecto o programa enfocado al by-catch de tortugas). En estos casos, el modo de monitorización de los targets sera decidido por el equipo del proyecto.

Cuando sean definidos targets concretos, tú debes determinar su estatus actual y el estado deseado de cada uno de tus targets. Para los de biodiversidad, debe realizarse un análisis de viabilidad que te permita especificar los atributos ecológicos clave (KEA por sus siglas en inglés) para cada target. Estos KEA son aspectos de la biología del target que si desaparecen

o son alterados pueden hacer desaparecer al target en el tiempo. Por ejemplo, el KEA de una especie de salmón podría ser el tamaño poblacional que acude a desovar a un río.

Cuando se definan targets de bienestar humano, el equipo quizá quiera definir atributos clave. Deberías asegurarte de que estos atributos dependen claramente del estatus de los targets de biodiversidad y/o de los servicios ecosistémicos que estos proporcionan. Por ejemplo, un equipo de conservación podría no tener goals de bienestar humano relativos a reducir las infecciones de SIDA o los niveles de colesterol de una población, aunque estos sean importantes para la salud de dicha población. Sin embargo, sí podría tener goals relativos al acceso de esa población a recursos alimentarios porque al mejorar el estado de conservación de nuestros targets se ha incrementado la polinización de determinados cultivos.

Los productos típicos de este subpaso son:

- ◆ *La selección de un número limitado de targets de biodiversidad para el proyecto, incluyendo una breve descripción de los motivos por los cuales se han elegido esos targets.*
- ◆ *Enlaces con targets de programas más amplios y/o con targets más generalizados.*
- ◆ *Para alcances temáticos y cuando tengamos targets de bienestar humano, es necesario explicar los enlaces con servicios ecosistémicos y biodiversidad (vía huella ecológica, reducción de amenazas o estrategias sociales).*
- ◆ *Una (generalmente en una tabla) descripción del estado actual y el deseado de cada uno de nuestros targets.*

Tabla 3. Ejemplos de alcances de proyectos y sus enlaces con los targets de biodiversidad

Tipo de Alcance	Ejemplos	Enlaces con la biodiversidad
Alcance Geográfico	Parque Nacional de los Virunga – los diferentes ecosistemas y la biodiversidad contenida en sus límites.	El enlace es directo.
Alcance Geográfico con enfoque estratégico	Cuenca del Yangtze – dentro de ella, el programa identifica paisajes prioritarios de alto valor natural.	El enlace es directo. Nótese que se llevarán a cabo acciones a diferente escala.
Alcance temático con enfoque geográfico	Tigre NI – tigres salvajes, enfocándose en 13 lugares que los mayores expertos mundiales en tigres han identificado como los de mayor potencial para la expansión de las poblaciones de tigres.	El enlace es directo.
	Talas ilegales (UE) – Madera producida o importada ilegalmente a la UE, con enfoque en aquella procedente de las ecorregiones prioritarias para WWF.	El proyecto debe identificar los ecosistemas (y quizá las especies clave) que podrían ser afectadas. Estos deberían dividirse entre los de dentro y fuera de la UE.
	Aceite de Palma (Malasia) – Hábitats y especies con alto valor natural en Malasia que podrían ser afectados por la producción de aceite de palma.	El proyecto debería identificar hábitats y especies concretos que sean afectados por la producción de aceite de palma en Malasia.

	(Nótese que debería haber una clara relación con otros programas más amplios de WWF, como la Iniciativa global “Corazón de Borneo” o la “Market transformation”).	N.B. Algunos técnicos argumentarán que aquellos hábitats y especies concretos conforman el alcance; sin embargo, el equipo del proyecto ha decidido enfocarse en el aceite de palma porque ellos “saben” que es la amenaza principal, por eso es importante incluirla en la descripción del alcance.
Alcance geográfico y temático con enfoque estratégico	Programa de Cambio Climático de WWF Reino Unido -- emisiones de CO ₂ en el Reino Unido, enfocándose en las producidas por el transporte, sector residencial, producción alimentaria y producción de energía primaria.	Con respecto a huella ecológica está claro (emisiones de CO ₂). El enlace a la biodiversidad quizá deba expresarse como hacia los “sistemas naturales”, es directo aunque sea muy amplio (el clima mundial).
Alcance temático con enfoque geográfico (más complejo)	<p>Pesquerías canadienses – Peces y mariscos consumidos en Canadá y/o producidos en océanos canadienses, con enfoque especial en el consumo de las especies y los ecosistemas prioritarios definidos en el GPF de WWF. El alcance tiene 4 partes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción canadiense de pescado y marisco (pescado y marisco salvaje capturado) • Producción canadiense de pescado y marisco (acuicultura) • Producción mundial de pescado y marisco consumido en Canadá (pescado y marisco salvaje capturado) • Producción mundial de pescado y marisco consumido en Canadá (acuicultura) 	<p>El proyecto debe identificar las relaciones entre el alcance y los targets de biodiversidad como:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Especies de peces clave en océanos canadienses b) Ecosistemas y otras especies (excepto peces) en aguas canadienses c) Especies de peces clave en océanos de todo el mundo d) Ecosistemas y otras especies (excepto peces) en océanos de todo el mundo <p>En relación a ello, el proyecto debería identificar sus relaciones con otros programas de WWF como Smart Fishing, la Iniciativa global de Coastal East Africa, Triángulo de Coral, etc.</p> <p>Una vez más, algunos técnicos podrían argumentar que aquellas cuatro áreas serían su alcance. Sin embargo, el equipo del proyecto lo ha definido como “Peces y mariscos consumidos en Canadá y/o producidos en océanos canadienses” que es un alcance mucho más práctico para planificar.</p>

Cuadro 3. Clarificando los resultados socialmente beneficiosos y los targets de bienestar humano

Los técnicos de conservación trabajan a menudo en importantes temas sociales que tienen beneficios más allá de la biodiversidad (e.g., capacitación para una mejor gobernanza o promover medios de vida alternativos). En esos casos, las estrategias de conservación consiguen beneficios sociales. Sin embargo, estos beneficios sociales no son equivalentes a los targets de bienestar humano; son beneficios derivados de una estrategia que está diseñada al servicio de la conservación.

Por ejemplo, el equipo de un proyecto puede implementar una estrategia de eco-certificación para mejorar la conservación de los bosques. Parte de la lógica de la estrategia es aumentar los beneficios de los madereros como incentivo para promover buenas prácticas forestales y mejorar la conservación de los bosques. El aumento de los beneficios es un resultado directo (y necesario) de la estrategia y beneficia a los humanos.

Al contrario, los targets de bienestar humano representan intereses de la gente de una región determinada que pueden ser alcanzados como resultado de la conservación de un ecosistema, hábitat o especie y sus servicios ecosistémicos asociados. En la tabla inferior se pueden consultar ejemplos de servicios ecosistémicos que ligan la biodiversidad y los targets de bienestar humano.

Para consultar información más detallada sobre los targets de bienestar humano en comparación con resultados socialmente beneficiosos, incluyendo un análisis de las compensaciones, las consecuencias no deseadas y efectos de retroalimentación ir a: <https://sites.google.com/a/fosonline.org/hwt-workspace/home/products>

Amenaza	Target de Biodiversidad	Servicio Ecosistémico	Target de bienestar humano
Contaminación industrial/sobreconsumo de agua	Afluente del río	Provisión de agua dulce	Acceso a agua suficientemente limpia
Tala de manglares para leña	Manglares	Regulación de inundaciones (mareal)	Seguridad de las personas/ seguridad frente a catástrofes
Contaminación del aire (Local)	Bosques, lagos	Servicios culturales (estéticos y de ocio)	Acceso a aire y agua limpios, bienestar mental y emocional
Furtivismo	Rinocerontes, Tigres	Servicios culturales (estéticos y de ocio)	Nivel de vida a través de beneficios del turismo
Sedimentación y contaminación (debido a la agricultura)	Arrecifes de coral	Provisión de pescado	Comida suficientemente nutritiva
Sobrecapacidad de las flotas pesqueras	Pescado blanco	Provisión de pescado	Comida suficiente y nivel de vida adecuado a medio y largo plazo
Talas y aclarados para extracción de madera	Bosques	Regulación del clima	Todos los beneficios asociados a un clima estable

1.4 Contexto (amenazas y vectores) y grupos de interés

Visión de conjunto

Este subpaso consiste en describir los conocimientos de los que se dispone en el momento actual sobre el contexto del proyecto (tanto del entorno biológico como de los sistemas sociales, económicos, políticos e institucionales que afectan a los objetos de conservación seleccionados). Esto supone llevar a cabo un análisis exhaustivo de la situación y de los grupos de interés implicados, a partir de los cuales tú estarás mucho mejor preparado para diseñar estrategias y actividades eficaces. Los sistemas de causa-efecto que necesitas analizar son a menudo complejos, por eso antes de empezar con este subpaso debes pensar minuciosamente cómo lo harás y qué herramientas utilizarás. En este punto, el reto consiste en hacer explícita la lógica del proyecto sin dedicar demasiado tiempo a intentar desarrollar un modelo de realidad perfecto. Los equipos de proyecto suelen usar un modelo conceptual para desarrollar y representar su manera de ver las cosas, que generalmente se construye de derecha a izquierda (identificar amenazas, priorizar y sopesar las amenazas, y después identificar los vectores).

Identificar y priorizar los factores clave (amenazas) que afectan a nuestros targets (Análisis de contexto)

Un análisis de contexto implica identificar y comprender los factores clave que afectan a los objetos de conservación tales como amenazas directas, amenazas indirectas y oportunidades y las condiciones propicias (pulsar aquí para ver una [guía básica sobre el análisis de contexto](#)). Estos factores pueden enmarcarse dentro de diferentes escalas, desde muy local a global. Dentro de este análisis, es muy importante priorizar los distintos factores que afectan a tus targets de modo que puedas concentrar tus actividades donde más haga falta. En particular, debes tratar de determinar cuáles de tus amenazas directas son críticas, las más importantes de abordar. Existen varias herramientas que pueden facilitar este proceso de priorización: una herramienta común consiste en calificar cada amenaza conforme a unos criterios como el alcance, la gravedad y la urgencia, para después combinar estas calificaciones individuales y obtener una calificación global de la amenaza para cada objeto de conservación y el proyecto en su totalidad (pulsar aquí para ver una [guía básica sobre la calificación de amenazas](#)).

Definir los grupos de interés clave

Por lo general, cada factor está asociado a uno o varios grupos de interés (los individuos, grupos o instituciones que tienen intereses en las actividades del proyecto, o que se verán afectados por estas). Hay que tener en cuenta tanto los actores con poder e influencia como los desfavorecidos o marginados (pulsar aquí para ver una [guía básica sobre análisis de grupos de interés](#)). Los grupos desfavorecidos deben tomarse en consideración no solo en lo que se refiere al modo en que sus acciones afectan a los objetos de conservación del proyecto, sino también al modo en que las actividades del proyecto pueden incidir en ellos, a fin de poder incorporar en el diseño del proyecto las garantías adecuadas. Al examinar los actores, también se debe analizar cuáles de ellos podrían llegar a ser socios estratégicos importantes y participar en la planificación de las acciones.

Clarificar las relaciones entre factores (Modelo Conceptual)

Dentro del análisis de la situación, hay que describir las relaciones entre targets, amenazas directas e indirectas, oportunidades y grupos de interés. Esta descripción puede estructurarse en forma de texto o en forma de un modelo conceptual, un diagrama ilustrativo de estas relaciones (ver las figuras 3 y 4 para consultar ejemplos genéricos y reales). Un buen modelo muestra con bastante nitidez la situación en que se llevará cabo el proyecto y presenta las relaciones de causa y efecto que el equipo supone que existen en el área del proyecto. Dicho de otra manera, el

modelo ayuda a articular la lógica del proyecto y también a comunicar las pretensiones y los impactos previstos a personas externas al proyecto. Un buen modelo también es el resultado de un esfuerzo colectivo del equipo y debe ser lo más sencillo posible sin olvidar ningún detalle necesario. También es importante verificar el modelo compartiéndolo con los diferentes grupos de interés y los socios del proyecto, tanto internos como externos, para asegurarse de que el modelo refleja su visión de la situación (pulsar aquí para ver una [guía básica sobre los modelos conceptuales](#)). Los productos típicos de esta práctica estándar son:

- ◆ *Análisis y calificación de las amenazas directas críticas que afectan a los targets*
- ◆ *Análisis de los vectores clave –amenazas indirectas y oportunidades- y una explicación que muestre las relaciones causa-efecto entre los factores (ej. Modelo conceptual)*
- ◆ *Análisis de los grupos de interés clave*

Cuadro 4. Contexto y Grupos de interés: elige bien el proceso y las herramientas

1) ¿Cuánto sabes?

Cómo abordar este paso depende de cómo es tu proyecto. Un análisis de contexto puedes ser una simple recopilación de información y una relativamente breve discusión con informantes clave o un profundo análisis de documentos y un largo proceso de consulta. Por ejemplo, un equipo que empieza a trabajar en un lugar normalmente necesitará dedicar varios meses a analizar el contexto antes de planificar su proyecto; sin embargo un equipo que lleva varios años trabajando en gestión forestal ya lo sabe casi todo sobre el estado de los bosques y de las amenazas que les afectan.

2) Considera a quién implicar y cuando

Existe una estrecha y dinámica relación entre el análisis de contexto y el de grupos de interés. De a quién elijas para hacer el análisis de contexto y cuando el implique afectará a la duración del proceso, a la propiedad del análisis y al contenido de éste. Para muchos tipos de trabajo, por ejemplo cuando se requieran cambios profundos en los sistemas será necesario implicar a muchos grupos de interés para construir un entendimiento conjunto de la situación y poder desarrollar estrategias efectivas.

3) Gestiona la compleja dinámica

Hay muchas herramientas y métodos analíticos que tú puedes usar. Para recoger tu análisis y gestionar la información se recomienda el uso de modelos conceptuales aunque no es obligatorio. Los modelos te ayudan a organizarte y a comunicar la información de tu análisis de contexto, permitiéndote articular y a hacer explícitos tus supuestos sobre las relaciones causa-efecto. Todo ello puede ayudarte a reducir la compleja dinámica de los hechos permitiéndote a ti (y a otros) a entenderla.

4) Usa otros métodos de modelos conceptuales si son apropiados

Aparte de los modelos conceptuales tipo “raíz-causa” análisis, pueden ser de ayuda otros tipos para mostrar las relaciones entre factores y para ayudarte a diseñar tus estrategias, por ejemplo un diagrama de cadena de custodia de un producto, un mapa comercial global o regional, o un diagrama de flujo sobre decisiones políticas.

5) Incluye diferentes disciplinas y análisis a diferentes niveles si es necesario

Deberías integrar perspectivas desde ciencias sociales, políticas, económicas y naturales. Debes también tener en cuenta los hechos desde muchos niveles, de local a subnacional, nacional e internacional. A escala local debes explorar las necesidades y las preocupaciones de las comunidades e instituciones locales. A nivel nacional e internacional, debes analizar las relaciones entre temas locales y vectores como la deuda nacional, políticas comerciales, inversiones públicas y privadas, y estrategias de reducción de la pobreza.

6) Ten en cuenta el Cambio Climático

Deberías hacer un detallado análisis de vulnerabilidad en este subpaso. La guía de los estándares sobre adaptación al Cambio Climático puede ayudarte a sugerir un método para identificar e incorporar los distintos componentes del Cambio Climático en tu modelo conceptual y ranking de amenazas. Te hará más fácil la priorización de impactos climáticos y a ver cómo pueden incrementar las amenazas existentes.

Figura 4. Modelo conceptual de ejemplo

Las marcas de color de las amenazas directas indican las calificaciones de prioridad (el rojo es la prioridad máxima).

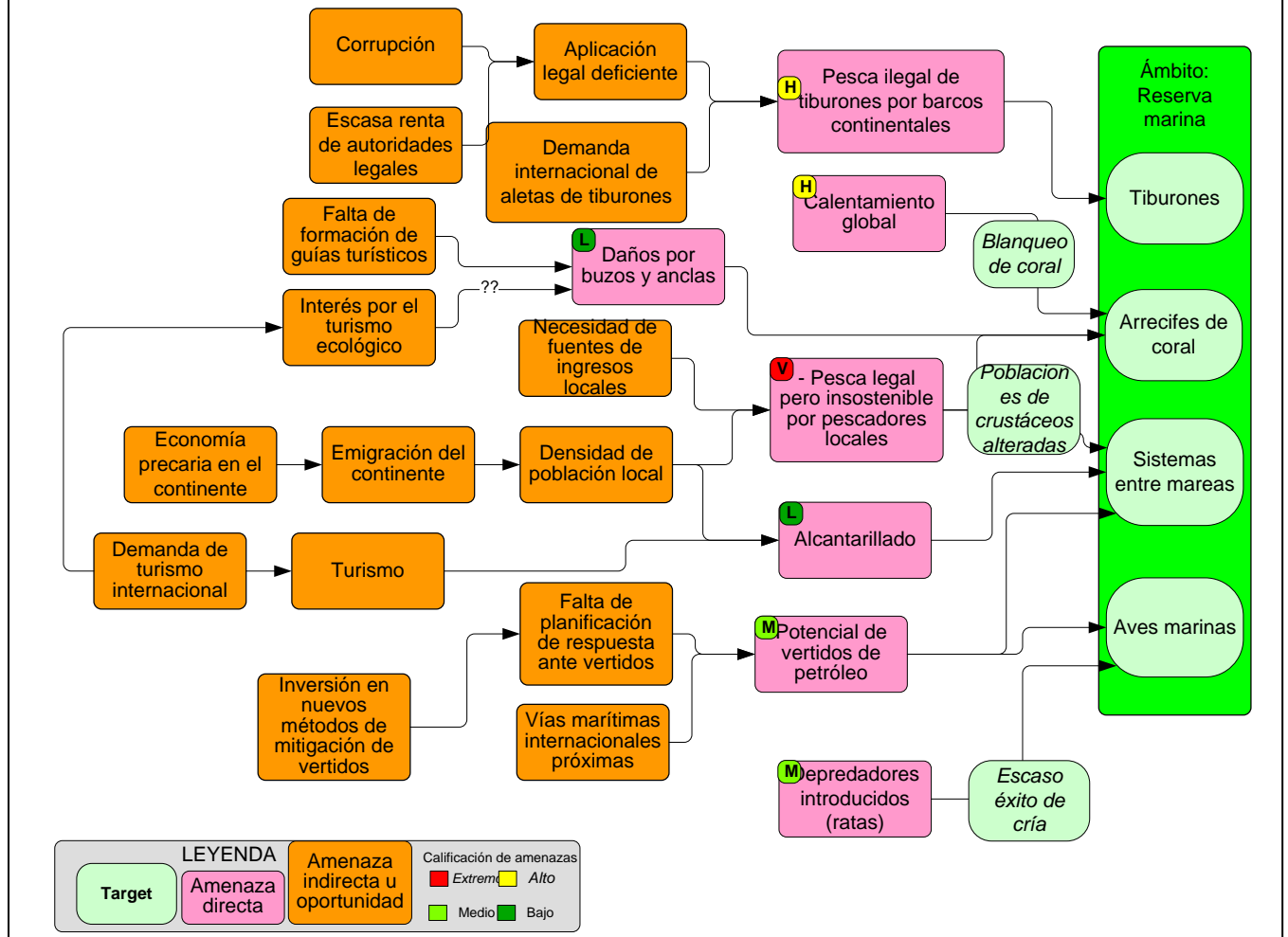


Figura 5. Ejemplo de un ranking de amenazas relativo

El siguiente es un ranking de amenazas aplicado a toda un área y usando el método relativo. Está basado en un ejemplo real de un proyecto de WWF sobre bosques tropicales. Se usan tres criterios (alcance, severidad o gravedad, y urgencia) para evaluar 9 amenazas directas.

AMENAZA DIRECTA	ALCANCE	SEVERIDAD	URGENCIA	TOTAL	CLASIFICACIÓN
Expansión de agricultura de borde	7	8	9	24	Muy Alta
Pesca comercial	1	2	1	4	Baja
Expolio de tortugas de aguas dulce y sus huevos	3	7	4	14	Media
Caza	8	4	7	19	Alta
Talas ilegales	6	5	8	19	Alta
Minería	2	9	5	16	Media
Paiche (especie piscícola invasora)	4	6	6	16	Media
Explotación de Palma	5	3	2	10	Baja
Gestión insostenible de nuez de brasil	9	1	3	13	Media

2. Diseñar

Una vez descritos los parámetros básicos del proyecto (alcance, targets, amenazas y vectores) en el paso siguiente hay que diseñar las intervenciones específicas que se llevarán a cabo para lograr la conservación.

El paso de diseño tiene tres secciones, todas ellas estrechamente relacionadas y la mayoría de los equipos las abordan una y otra vez:

- Plan de Acción en el cual tú fijas tus goals, objetivos y estrategias.
- Plan de seguimiento o monitoreo el cual te servirá para evaluar la efectividad de tu proyecto.
- Plan Operacional que describe como tu proyecto gestionará los recursos humanos, financieros, etc. para conseguir unos resultados duraderos en el tiempo.

Todo tu trabajo de los pasos de Definición y Diseño deben compilarse en un único documento: tu Plan Estratégico. Haz un click aquí para bajarte una [Plantilla de Plan Estratégico](#) y aquí para [ejemplos de Planes Estratégicos](#).

2.1 Plan de acción: goals, objetivos (metas), actividades y supuestos

Visión de conjunto

A medida que tu equipo avanza en los pasos 1.3 y 1.4, quizá comience a identificar estrategias potenciales. En esta sección tú tendrás que comprobar y clarificar dichas estrategias y desarrollar un plan de acción que describa qué vas a lograr y cómo tu plan lo hará posible. El Plan de Acción debería incluir:

- (a) Un resumen de tus **goals, objetivos/metas, estrategias y actividades**.
- (b) Una explicación de porqué elegiste dichas estrategias.
- (c) Una descripción formal de tu teoría del cambio y alguno de los supuestos clave.

Una vez más estos elementos están estrechamente relacionados y a menudo lo mejor es desarrollarlos en un proceso iterativo, es decir yendo de uno a otro varias veces hasta que cuadren todos los planes. En el caso de proyectos a largo plazo es muy conveniente diseñar las cadenas de resultados antes de definir tus objetivos.

Consejo – Piensa en el proceso para diseñar tu Plan de Acción

Para grandes proyectos con goals a largo plazo, una aproximación general sería esbozar los goals primero (basados en tus targets y tu análisis de viabilidad), luego identificar potenciales estrategias (a la vista de tu modelo conceptual), hacer explícita tu teoría del cambio (usando las cadenas de resultados) y, finalmente, establecer tus objetivos.

Sin embargo, para un pequeño proyecto, tú podrás pasar rápidamente de definir los goals a identificar algunos objetivos a 1-3 años, y las actividades necesarias serán obvias. En este caso también debería quedar explícita tu teoría del cambio.

Goals y objetivos

Desarrollar un concepto claro de lo que se desea conseguir es un requisito esencial para completar el plan de acción. Para empezar, puede ser conveniente volver a revisar la visión

del proyecto desarrollada en el paso 1.2 que describe lo que en último término se pretende alcanzar. Los goals están vinculados a los objetos de conservación del proyecto y representan el estatus deseado de dichos objetos a largo plazo; son enunciados formales de los impactos que en última instancia se desean conseguir. Un buen goal debe cumplir los siguientes criterios: *estar ligado a un objeto de conservación, orientado a producir un impacto considerable, ser medible, estar limitado a un marco de tiempo concreto y ser específico*. Los objetivos o metas están vinculados a las amenazas y oportunidades concretas identificadas por el proyecto e indican el estado deseado de esos factores que se pretende lograr a corto y largo plazo; son enunciados formales de los productos necesarios para alcanzar los goals. Un buen objetivo (meta) debe ser CREMA, o sea, cumplir los siguientes criterios: *Con fecha (limitada en el tiempo), Relevante (orientada a los efectos deseados), Específica, Medible y Ambicioso*. Conjuntamente, los goals y los objetivos representan lo que es necesario conseguir y, como tales, constituyen la medida última para medir el progreso del proyecto (pulsar aquí para ver una [guía básica sobre los planes de acción](#)). También puede ser conveniente especificar resultados intermedios que, como su nombre indica, representan los hitos que se prevé alcanzar durante el camino hasta lograr los goals y objetivos finales –esto puede ser muy útil para la gestión adaptativa–.

Cuadro 5 - Goals y Objetivos CREMA

Un buen goal debe de ser CREMA y estar ligado a los targets, mientras que un buen objetivo debe de ser CREMA y estar orientado a conseguir resultados. CREMA significa **C**on fecha, **R**elevante, **E**specífico, **M**edible y **A**mbicioso/Alcanzable (en inglés son SMART: Specific, Measurable, Achievable and Ambitious, Relevant and Time limited).

Uno de los mayores retos es encontrar un buen balance entre ser alcanzables y ambiciosos, especialmente para los goals a largo plazo. La mayor parte de los técnicos están enfrentados con el resto de gestionar las diferentes expectativas, tanto internas como externas, respetando cuando los goals deben ser más ambiciosos o tender a ser más realistas (alcanzables con un alto grado de certeza).

Selección de estrategias/actividades

Una vez determinado lo que quieres conseguir, necesitarás saber cómo lo vas a hacer. Tu análisis de contexto y de grupos de interés te ayudará a determinar los factores clave donde deberás intervenir y también dónde no deberías hacerlo. Tú determinarás entonces las estrategias: las intervenciones priorizadas que tú y tus aliados llevaréis a cabo para alcanzar aquellos fines. Estas estrategias pueden tener distintos alcances, desde estrategias amplias hasta actividades mucho más específicas destinadas a la consecución de cada estrategia. Una buena actividad/estrategia debe cumplir los siguientes criterios: *estar bien vinculada (ligada para conseguir goals u objetivos específicos), estar bien enfocada, ser viable y apropiada*. El reto consiste en seleccionar las estrategias más adecuadas y rentables que tengan la mayor probabilidad de completarse de modo satisfactorio (pulsar aquí para ver una [guía básica sobre los planes de acción](#)). Tú podrás necesitar hacer una tormenta de ideas con estrategias potenciales y luego abrir una discusión dentro de tu equipo o hacer un ranking para quedarte con las más relevantes. Estas estrategias pueden darse en diferentes escalas, de local a global, según la situación. Es muy importante asegurar que tus estrategias complementan otros programas públicos o privados y que sean diseñadas en conjunción con grupos de interés locales y que cumplas con las necesidades de dichos grupos.

Cuadro 6 – Consejos para seleccionar estrategias

Aplicar criterios para comparar estrategias. Tú puedes desarrollar una escala de valores para comparar estrategias que persigan la consecución de unos resultados. Los criterios más comúnmente elegidos son efectividad, viabilidad técnica, viabilidad económica y sostenibilidad.

Considera el nicho de WWF. Para ayudarte a decidir si tiene sentido que WWF ponga en práctica una estrategia particular, puede resultar útil hacer un análisis DAFO definiendo las fortalezas y debilidades de WWF para llevar a cabo dicha estrategia y analizar cualquier oportunidad o amenaza externa que pudiera surgir si WWF desarrollarla. También contesta a preguntas cómo:

- ¿Quién más puede hacer esto? ¿lo podrían hacer mejor?
- ¿Hay alguien haciendo cosas similares? ¿podríamos aliarnos con ellos?
- ¿Qué puede pasar si no hacemos esto?

Estrategias y Actividades – Jerarquía de términos para acciones. La jerarquía de terminus recomendada para describir acciones (de más amplia a más pequeña) es Estrategia>Actividad>Tarea>Subtarea. Puede haber cierto grado de solapamiento en el uso de estos términos, pero en general:

- Estrategia tiende a usarse sólo para proyectos grandes o programas.
- Las Actividades tienen que ser tales que puedan asignarse atribuciones de personal a ellas
- Las Tareas definen específicamente qué se hará y cuando.

Teoría del Cambio/ Supuestos Clave

La clave para completar este subpaso radica en hacer explícitas las secuencias lógicas que vinculan las actividades a los objetos de conservación: los supuestos clave o fundamentales del proyecto. Una cadena de resultados es una herramienta útil que ofrece una imagen gráfica de estas secuencias lógicas (pulsar aquí para ver una [guía básica sobre las cadenas de resultados](#)). Una vez decididas las actividades que se incluirán en el proyecto, es posible convertir las secciones relevantes del modelo conceptual en cadenas de resultados que muestran los objetivos, las metas y las actividades (ver Figura 5).

También es conveniente plasmar las versiones finales de los objetivos, las metas y las actividades, así como la lógica subyacente a ellas en el plan de acción formal. El uso de una matriz de marco lógico en forma de tabla facilitará la tarea de resumir y registrar los goals, las metas y las actividades, así como los métodos e indicadores de seguimiento (ver Figura 6, pulsar aquí para ver una [guía básica sobre el análisis del marco lógico](#)). Los productos típicos de este sub paso son:

- ◆ *Los goals para todos los objetos de conservación*
- ◆ *Las metas/objetivos sobre las amenazas críticas y otros factores que abordará el proyecto*
- ◆ *Una o más estrategias / Actividades que nos hagan conseguir nuestro objetivos de conservación y razones por las cuales las hemos elegido.*
- ◆ *Cadenas de resultados y/o descripciones formales de tu teoría del cambio y los supuestos clave, además de la lógica detallada de tus estrategias/actividades.*
- ◆ *El plan de acción global que reúna los goals, las metas/objetivos y las actividades.*

Cuadro 7 – Teoría del Cambio y uso de Cadenas de Resultados

Una Teoría del Cambio es un texto y/o un diagrama que explica la teoría subyacente que enlace lo que harás (tu estrategia) con lo que quieres conseguir (goals y objetivos a largo plazo). A menudo se expresa a través de un diagrama como una Cadena de Resultados que ayuda a poner sobre la mesa de manera clara y explícita los supuestos del proyecto, junto con un resumen de la aproximación general o filosofía que el proyecto considera como verdadera (y para la cual existen evidencias probadas). Ejemplos de principios sobre teoría del cambio son:

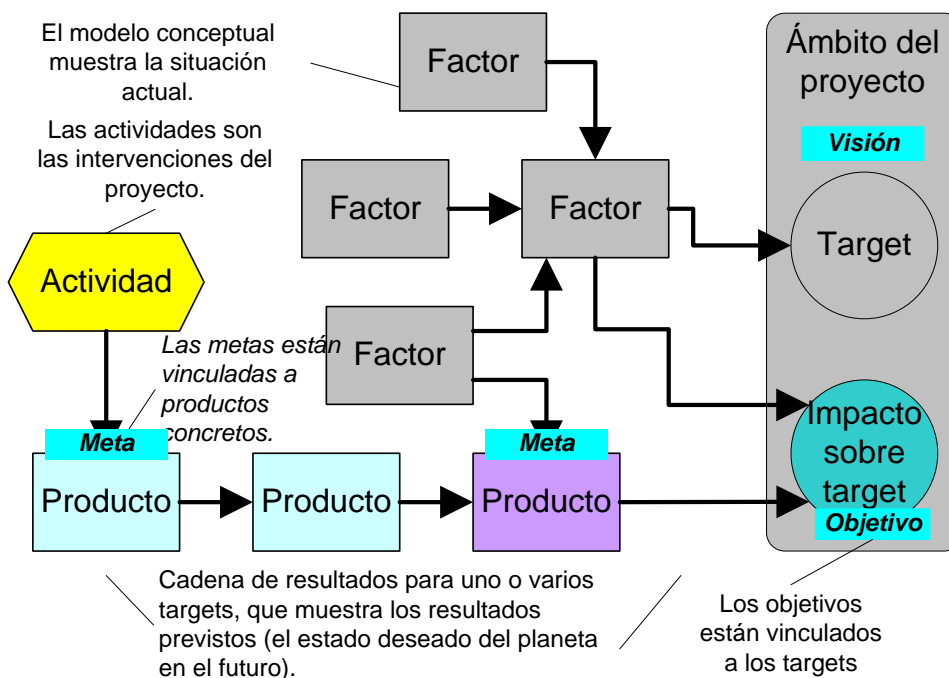
- GRNBC (Gestión de Recursos Naturales Basada en Comunidades): Si a la gente se le da el control sobre la gestión de los recursos naturales, con la ayuda y los consejos adecuados, ellos manejarán sus recursos de manera más sostenible.
- Ligar Política y Práctica: Si el marco político que se desarrolla a nivel nacional se combina con ejemplos sobre el terreno conducirá a una rápida magnificación de los resultados.
- Procesos Participativos: Las estrategias innovadoras tienen mayor probabilidad de éxito cuando se crean a través de procesos participativos.

Además de ayudarte a identificar supuestos específicos, las Cadenas de Resultados pueden ayudar a definir o refinar tus goals, fijar objetivos en los puntos más críticos de tu lógica de intervención y, por supuesto, a enfocarte en el seguimiento de tus supuestos clave.

Para proyectos grandes o programas, puede ser útil tener una jerarquía de cadenas de resultados, con una general que muestre cómo encajan las distintas estrategias y otras más detalladas para cada una de las estrategias. Algunos técnicos prefieren trabajar desde las secciones más relevantes de sus modelos conceptuales, abordando cada factor por separado, mientras que otros simplemente completan sus cadenas de resultados y las chequean con su modelo conceptual/análisis de contexto para comprobar que todos los factores han sido abordados.

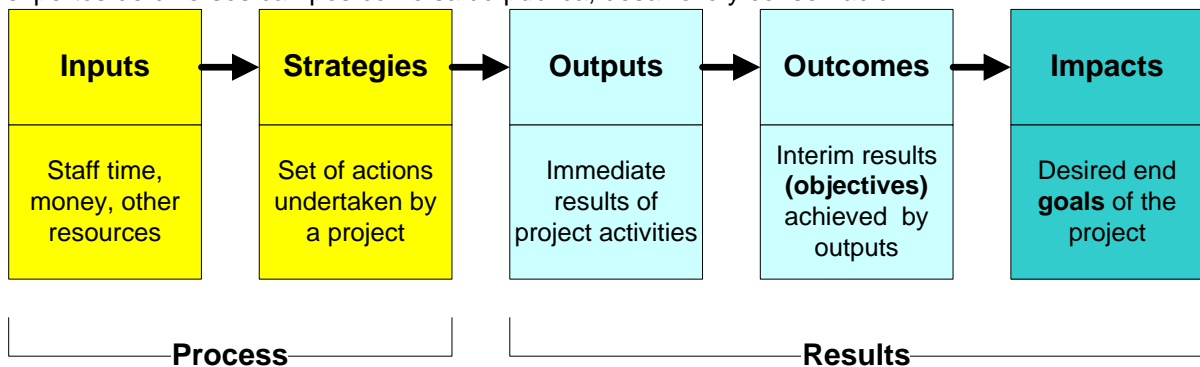
Como sucede con los modelos conceptuales, las cadenas de resultados son una herramienta que te puede ayudar a manejar la complejidad de tu proyecto. En la práctica, se reconoce que no existen cambios de modo lineal.

Figura 6. Cadena de resultados genérica que muestra los objetivos, las metas y las actividades. Ver una explicación detallada en la [guía básica sobre las cadenas de resultados](#).



Cuadro 8. Repaso de términos usados para describir resultados

Existe una gran confusión sobre los diferentes términos usados para describir los resultados de un proyecto. Lo que una persona llama “outcome” (en castellano significa éxito o resultado) otra lo llama “resultado” y otra “impacto”. La siguiente figura muestra los términos tal y como los entienden los expertos de diversos campos como salud pública, desarrollo y conservación.



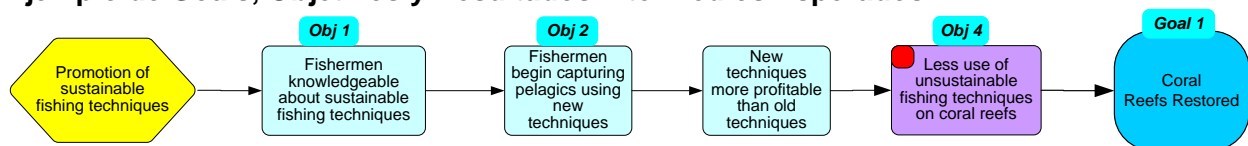
Basándonos en la figura anterior los términos de uso común en cadenas de resultados pueden definirse del siguiente modo:

- **Impacto (Impact)** – Estado deseado para un target. Un **goal** es la definición formal de un impacto.
- **Resultado esperado (Outcome)** – Estado deseado para una amenaza o una oportunidad. Un **objective o una meta** es la definición formal de un resultado esperado.
- **Producto (Output)** – Producto final deseado para una actividad o tarea.
- **Estrategias (Strategies)**– Las acciones (estrategias) que un proyecto lleva a cabo.
- **Resultado (Result)** – Término genérico usado para describir el estado deseado de un factor (amenaza u oportunidad) o un target. Engloba impactos, resultados esperados y productos.

Los términos de más abajo se refieren a una secuencia lógica de resultados, que coincide con una secuencia temporal:

- **Resultado final (Final result)** – El último resultado esperado en el tiempo.
- **Resultado Intermedio (Intermediate result/Milestone)** – Un hito en el camino hacia el resultado final.

Ejemplo de Goals, Objetivos y Resultados Intermedios Esperados



Objetivo 2: Para 2009, al menos el 50% de los pescadores artesanos pescando a menos de 5 km de la Reserva Marina usan al menos una de las técnicas pesqueras sostenibles promovidas por el proyecto.

Resultado Intermedio Esperado (Hito) relativo al Objetivo 2: Para 2007, al menos el 10% de los pescadores artesanos que pescan a menos de 5 km de la Reserva Marina usan al menos una de las técnicas pesqueras sostenibles promovidas por el proyecto.

Goal 1: Para 2015, al menos el 80% del arrecife de coral en la región norte y el 60% de la región occidental son funcionales ecológicamente* y contienen poblaciones viables de las especies clave**

Resultado Intermedio Esperado (Hito) relativo al Goal 1: Para 2013, al menos el 65% del arrecife de coral en la región norte y el 40% de la región occidental son funcionales ecológicamente* y contienen poblaciones viables de las especies clave**

* Ecológicamente funcionales = habrá coral vivo en al menos el 80% y con una representación de especies suficiente

** Poblaciones viables en lo alto de la cadena alimenticia, como los tiburones, y poblaciones abundantes de otras especies clave como langosta, coral negro, etc. El equipo del proyecto trabajará con científicos de varias universidades para definir “viable”.

Cuadro 9. Planes de Acción: consejos para ayudar a conseguir un cambio sustancial y sostenible

Muchos programas de WWF, especialmente los mayores (e.g. paisajes y ecorregiones a gran escala), tratan de abordar múltiples vectores de cambios ambientales a nivel local, regional, nacional e internacional. En esos casos, es muy importante desarrollar estrategias que estén claramente ligadas o “verticalmente-integradas”, por ejemplo influir en conductas, procesos políticos e instituciones a todos los niveles. La diversidad de WWF, su alcance global y su carácter internacional nos da un potencial único para conseguir hacer esa ligazón y alcanzar resultados transformacionales.

Cuando construyas tu Plan de Acción debe pensar no sólo en la transformación, sino también en el proceso de conservación y en como éste puede lograr la sostenibilidad de tu trabajo a largo plazo. Sugerencias para mejorar la transformación y la sostenibilidad:

Encajar grupos de interés – Las estrategias de conservación diseñadas con grupos de interés clave y que producen valor socioeconómico para dichos grupos serán adoptadas de mejor manera y tendrán más probabilidades de ser sostenibles. Para más información sobre valoración socioeconómica consulta la sección general de [Biodiversity Economics website](#).

Seleccionar Aliados Estratégicos – Encajar uno o más aliados estratégicos (influyentes), del sector público o privado, puede dirigirnos a grandes cambios, especialmente cuando ellos obtengan beneficios significativos por estar implicados. De este modo ellos mismos querrán continuar con el proyecto. Más sobre alianzas en [3.4 Alianzas y Manejo de Alianzas](#).

Demostrar Buenas Prácticas y ligarlas a cambios políticos – Ejemplos reales de buenas prácticas o proyectos exitosos proporcionan modelos que pueden ser adoptados por otros grupos (ONG, agencias gubernamentales, etc.). No olvidar que una buena demostración debe estar asociada con una estrategia para magnificarla. Por el contrario, cuando se ligan diferentes niveles, la creación de políticas de apoyo a nivel internacional y nacional permite llevar a cabo estrategias para actuar localmente que de otro modo sería muy difícil desarrollar. Para más información consultar [Ligando Práctica y Política](#).

Coordinar Influencia Política, Comunicación y Conservación. Otra nueva dimensión — comunicación— puede combinarse con las acciones sobre el terreno y de influencia política para conseguir mejores resultados. Para más información sobre estrategias de comunicación consulta [Estrategias de Conservación: Sensibilización y comunicación](#). Consultar también el módulo del WWF College sobre influencia política (Advocacy and Lobby).

Considera otros factores para la sostenibilidad

Fíjate que en el paso 2.3 se te pedía revisar hasta donde tu proyecto, a través de su diseño, era capaz de abordar varios factores que podrían ayudar o podrían afectar a su sostenibilidad. Uno de estos factores es el Cambio Climático.

Estrategias de Adaptación al Cambio Climático

Cualquier estrategia potencial de Adaptación necesita ser sopesada frente a las potenciales actividades para abordar los vectores o amenazas existentes. La mayor parte de las acciones necesarias que requiere un proyecto de conservación no deberían verse afectadas por el Cambio Climático, pero deberían ser beneficiadas si llegara el caso. Queremos evitar la maladaptación a cualquier precio. Las medidas de adaptación deberían ser de alguno de estos tres tipos:

- Estrategias de no retorno – actividades para responder a efectos climáticos existentes y que aumentarán la resiliencia de nuestros targets ante amenazas existentes y ante cambios climáticos futuros.
- Estrategias de seguimiento - actividades para obtener información más detallada sobre el clima en sí o sobre efectos ecológicos en relación con el clima.
- Estrategias de prevención – son estrategias que tú no puedes llevar a cabo porque son muy drásticas y/o muy caras. Necesitan un punto de inflexión o disparador para pedir su aplicación.

Figura 7. Matriz genérica de marco lógicoVer una explicación detallada en la [guía básica sobre el análisis de marco lógico](#).

Plan de acción (lógica de intervención)	Indicadores	Método o fuente de verificación	Supuestos y riesgos
Visión resumida			
Goals		Método o fuente de información: Alcance geográfico: Frecuencia: Responsabilidad:	
Metas/Objetivos		Método o fuente de información: Alcance geográfico: Frecuencia: Responsabilidad:	
Actividades			

2.2 Plan de seguimiento

Visión de conjunto

En este paso tú especificarás tus necesidades de seguimiento principales y definirás un proceso para obtener y evaluar los datos asociados. La mayoría de tus recursos deberían enfocarse a realizar un **seguimiento efectivo** de tus goals y objetivos que te ayuden a responder preguntas como: *¿Hemos producido algún cambio y podemos demostrarlo?, ¿Está funcionando nuestra teoría del cambio?* Si el proyecto ha desarrollado un claro plan de acción, tú estarás capacitado para definir indicadores de seguimiento efectivo útiles.

También dedicar algunos recursos al seguimiento del Contexto y de los Riesgos que te ayude a responder preguntas como: *¿Son nuestras estrategias y actividades las más adecuadas teniendo en cuenta el desarrollo del contexto actual?* Este tipo de seguimiento puede ser particularmente importante en proyectos de contexto dinámico, como es el caso del trabajo en políticas.

Finalmente tú debes planificar cómo hacer un seguimiento de tus **Actividades** (simplemente frente a tu plan de trabajo) y de tus **Recursos/Finanzas** (a través de tus sistemas financieros) para ayudarte a contestar preguntas como: *¿Hemos hecho lo que hemos dicho que íbamos a hacer?*

Una mezcla de métodos cualitativos y cuantitativos es recomendable.

Audiencias y Necesidades de Información

La primera parte del desarrollo del *plan de seguimiento* consiste en especificar la información necesaria cuyo seguimiento se realizará a lo largo del tiempo. El seguimiento eficaz implica el uso mínimo de recursos financieros y humanos para obtener la información mínima

necesaria con la que se determinará si el proyecto progresa adecuadamente o no y lo que se requiere en éste último caso. Con demasiada frecuencia, los equipos de los proyectos no recopilan información o recopilan demasiada información porque no están seguros de lo que se necesita.

Como primer paso, tú deberías tener claro por qué estás haciendo el seguimiento y reconocer que es por el bien del proyecto, y para ayudar al equipo a aprender de la experiencia y a integrar lecciones aprendidas. La siguiente tabla muestra algunas audiencias comunes y sus necesidades de información.

Tabla 4 – Audiencias de seguimiento más comunes y Necesidades de Información

Audiencia/Destinatarios	Necesidades de información típicas/ Intereses
Equipo del proyecto	Como progresa el proyecto para conseguir sus goals y objetivos. Qué funciona, qué no y por qué. Cómo mejorar el proyecto.
Aliados	Como progresa el proyecto para conseguir sus goals y objetivos. Qué funciona, qué no y por qué. Cómo mejorar el proyecto.
Donantes	Como progresa el proyecto para conseguir sus goals y objetivos.
Comunidades y grupos de interés afectados	Información general sobre el progreso del proyecto. Cómo les impactará el proyecto.
Comunidad de técnicos de conservación	Qué funciona, qué no y por qué.
Comunidad científica y estudiantes	Qué funciona, qué no y por qué.

Una vez que sabes para quién haces seguimiento, necesitas identificar qué quieres saber (tus preguntas de aprendizaje) y sobre qué vas a hacer seguimiento. Enfocando tus esfuerzos de seguimiento directamente sobre los supuestos clave que ligan tus goals, objetivos y estrategias, estarás más seguro de estar sólo recogiendo información útil a medida que lleva a cabo tu proyecto (haz un click aquí para consultar una [Guía básica sobre Planes de Seguimiento](#)). Tu marco lógico y/o tus cadenas de resultados pueden serte de gran utilidad (consulta las Figuras 5 y 6).

Allí donde sea relevante, deberías identificar las necesidades de información que contribuyen a los más relevantes goals y objetivos de Programa Marco Global de WWF (GPF), incluyendo las Iniciativas Globales de Conservación y los Programas Prioritarios. Siempre que sea posible también deberás mostrar las relaciones con los target de los principales donantes y de tu país (por ejemplo aquellos sobre reducción de la pobreza o los objetivos del Milenio).

Indicadores y Métodos

Después de identificar la información necesaria para el proyecto, el paso siguiente consiste en desarrollar los indicadores específicos y los métodos que se utilizarán para recopilar y analizar los datos necesarios para dar respuesta a la información necesaria. Los buenos indicadores son *medibles, precisos, consistentes y sensibles a los cambios*. Los métodos varían según la *precisión*, la *fiabilidad*, la *relación entre el coste y el beneficio*, la *viabilidad* y la *idoneidad*. La clave reside en seleccionar el método con una mejor relación coste-beneficio que proporcione datos lo suficientemente fiables para satisfacer las necesidades de gestión. En la mayoría de los casos, puede ser que no haya que recopilar datos de primera

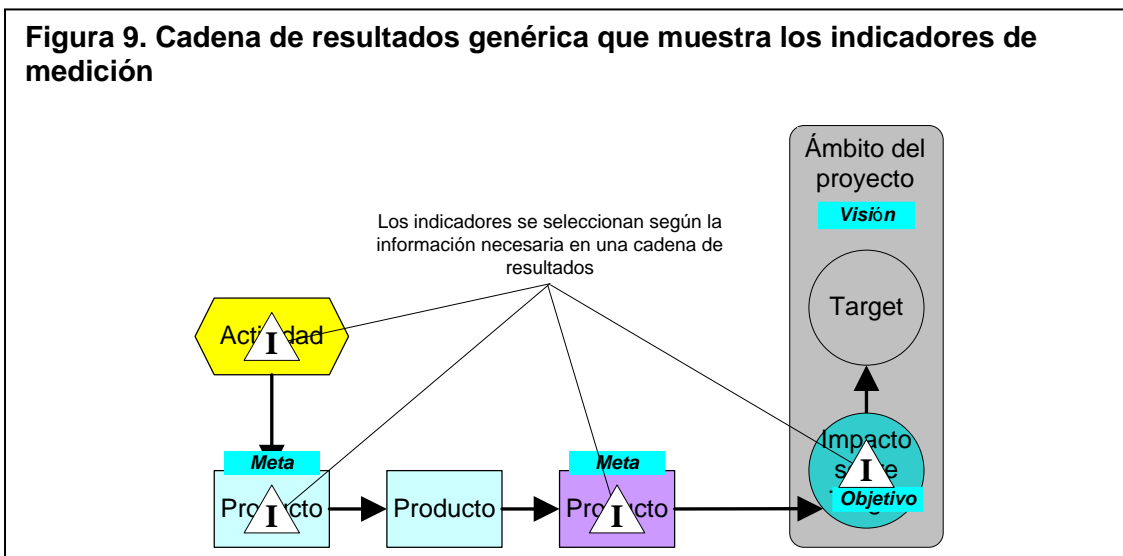
mano. Por ejemplo, un método para recolectar datos sobre una población de peces determinada podría ser “bajar de Internet los registros de captura publicados por una Agencia gubernamental”. Finalmente, hay que determinar aproximadamente cuándo, dónde y quién recopilará los datos y cómo éstos se analizarán y utilizarán (ver subpaso 4.2). Al desarrollar el plan de seguimiento, lo mejor es poner a prueba y ajustar los indicadores y los métodos antes de utilizarlos, prever con antelación el almacenamiento y el procesamiento de cada tipo de datos, desarrollar el presupuesto de las actividades de seguimiento y, a partir de ahí, crear una planificación financiera global. El producto típico de este subpaso es un plan de seguimiento formal que contiene:

- ◆ *Audiencias clave y sus necesidades de información claramente definidas.*
- ◆ *Descripciones breves de los métodos de recopilación de datos para cada indicador*
- ◆ *Plan de Seguimiento (incluyendo indicadores; métodos para obtener los datos; Cuándo, dónde y quién recopilará cada tipo de datos; y planes para la obtención de datos de la línea base).*
- ◆ *Una descripción de cómo se almacenarán y utilizarán los datos*

Figura 8 – Plantilla de Plan de Seguimiento (Anexo 2; plantilla de Propuesta de WWF)

Necesidades de información (del Plan de Acción)	Indicador ¿Qué medirás?	Método/ origen de datos ¿Cómo medirás?	Lugar ¿Dónde harás seguimiento?	Cuándo (Marco temporal y frecuencia de toma de datos)	Quién ¿Quién te dará y analizará los datos?	Línea base (valor más reciente y fecha) ³	Resultado intermedio esperado ⁴			Resultado final esperado (valor y fecha)	Coste (Estima del coste de la medición del indicador)
							A	A	A		
Goal 1											
Goal 2											
Objetivo 1.1											
Objetivo 1.2											

Figura 9. Cadena de resultados genérica que muestra los indicadores de medición



³ Si no hay línea base disponible, fija cuando será definida.

⁴ Para objetivos se recomiendan mediciones anuales. Los Goals se miden con menor frecuencia.

Cuadro 10 – Consejos para hacer Planes de Acción

1) Define un manejable número de indicadores basándote en tu Plan de Acción

Construyendo cadenas de resultados, fijando buenos goals y objetivos (CREMA) y definiendo las cuestiones de aprendizaje, tú podrás acotar a un número manejable el infinito número de indicadores potenciales que existe.

2) Considera métodos cuantitativos y cualitativos

Además de recoger datos cuantitativos, los cualitativos pueden proporcionarte un más profundo y rico entendimiento de la efectividad del proyecto y de su contexto. Por ejemplo, el uso de revisiones informales y simples preguntas puede proporcionarte importantes evidencias. También puedes emplear métodos semicualitativos (e.j. preguntar a los participantes la efectividad de un curso de 1 a 5).

3) Dedicar algo de recursos a evaluar el estado, el contexto y los riesgos

Es importante seguir los riesgos y el contexto externo pero de manera sencilla, por ejemplo consultando Fuentes relevantes de información y redes si los cambios han ocurrido o no. En el caso de la política y el lobby en situaciones muy dinámicas, es de vital importancia llevar a cabo revisiones del contexto externo. Haz un click aquí para [directrices de seguimiento en presión política](#).

4) Piensa en el futuro para completar los pasos: analizar, adaptar y compartir

Tú puedes pensar ya en cómo analizarás los datos para hacer gestión adaptativa (Paso 4) y en cualquier información que necesitarás para hacer una evaluación efectiva (Paso 5.3).

5) Establece cuanto antes tu línea base

Fijar la línea base es el primer paso para hacer funcionar el plan de seguimiento. Es crucial fijarla cuanto antes, ya que todo el resto de información del proyecto se comparará con ella. Se recomienda encarecidamente usar para ello información existente. A veces, los datos pueden estar disponibles con bastante retardo y en estos casos será posible comparar tendencias antes y después del proyecto.

6) Sé realista con el seguimiento de los impactos (seguimiento de Goals)

Para WWF, el verdadero impacto es el que se produce sobre nuestros targets de biodiversidad, huella ecológica o bienestar humano. Aunque este nivel de impacto puede ser observable solo tras más de 3 años del proyecto, hay que reservar recursos para medirlo más allá de la vida del proyecto. (Notesé, sin embargo, que hablando coloquialmente el término impacto se usa para referirse a cambios que deberían considerarse sólo como resultados esperados).

2.3 Plan operacional

En última instancia, son las personas y las instituciones quienes ponen en práctica los proyectos de conservación. Aunque se disponga de los mejores planes de acción y de seguimiento del mundo, estos serán inútiles a menos que se disponga de los recursos financieros, humanos y de otro tipo necesarios para poner en práctica estos planes durante el desarrollo del proyecto. Aunque es posible que no se tengan a mano todos los recursos necesarios al iniciar el proyecto, hay que tener una idea, como mínimo, de lo que se necesitará y de qué se puede hacer para obtenerlos. También habrá que evaluar los riesgos del proyecto y desarrollar mecanismos de control. En otras palabras, es necesario contar con [plan operacional](#) del proyecto (pulsar aquí para obtener una [guía básica sobre los planes operacionales](#)). Los componentes clave son:

- **Necesidades de recursos humanos y de otro tipo:** Un análisis general de la capacidad humana y los conocimientos necesarios para ejecutar el proyecto y conocer la procedencia actual y potencial de dichos recursos (ver el subpaso 3.3 para obtener detalles más específicos sobre el desarrollo de los recursos humanos). Además, otros recursos y las condiciones propicias que se necesitan para ejecutar el proyecto (como socios, infraestructura y marco legal de apoyo).
- **Necesidades financieras:** Un análisis general sobre los fondos necesarios para ejecutar el proyecto y la procedencia actual y potencial de esos fondos (por ejemplo, ingresos y gastos previstos). En estos análisis se contemplan a menudo los mejores y los peores escenarios (pulsar aquí para obtener las [directrices sobre presupuestos](#) y [recuperación de costes](#)).³
- **Evaluación de riesgos y estrategia de mitigación:** Análisis de cuáles son los factores de riesgo del proyecto y cómo se pueden abordar.
- **Cálculo de la duración del proyecto y estrategia de salida:** Descripción de la duración del proyecto y cómo garantizar la sostenibilidad o continuidad de los logros del proyecto.

El nivel de detalle y formalidad del plan operacional variará en función del tamaño y el nivel de complejidad del proyecto. Los proyectos pequeños pueden abordar de forma más breve cada uno de estos temas, mientras que los proyectos grandes y complejos (Programas prioritarios y proyectos que superan los 250 mil euros al año) pueden tratar de forma más exhaustiva y formal cada uno de ellos. No obstante, en todos los proyectos se deben analizar los puntos que se incluyen en su plan operacional.

El producto típico de este sub paso es un plan operacional que contiene:

- ◆ *Cálculo de los recursos humanos y de otro tipo necesarios para ejecutar el proyecto y la procedencia actual y potencial de dichos recursos*
- ◆ *Cálculo de los recursos financieros necesarios para ejecutar el proyecto y la procedencia actual y potencial de dichos recursos*
- ◆ *Evaluación de los posibles riesgos del proyecto y cómo mitigarlos*
- ◆ *Una explicación de cómo tu proyecto trata de lograr resultados sostenibles y una Estrategia de salida, si procede*

Además, al finalizar el paso 2, se debe reunir el trabajo realizado en los pasos 1 y 2 en un *plan estratégico* global (pulsar aquí para obtener [ejemplos de planes estratégicos](#)). El producto de este punto es:

- ◆ *El plan estratégico global*

Figura 10: Ejemplo de gráfico de plan financiero para un Programa: Red de Áreas Protegidas del Arrecife Mesoamericano (Gastos, ingresos y desviaciones).

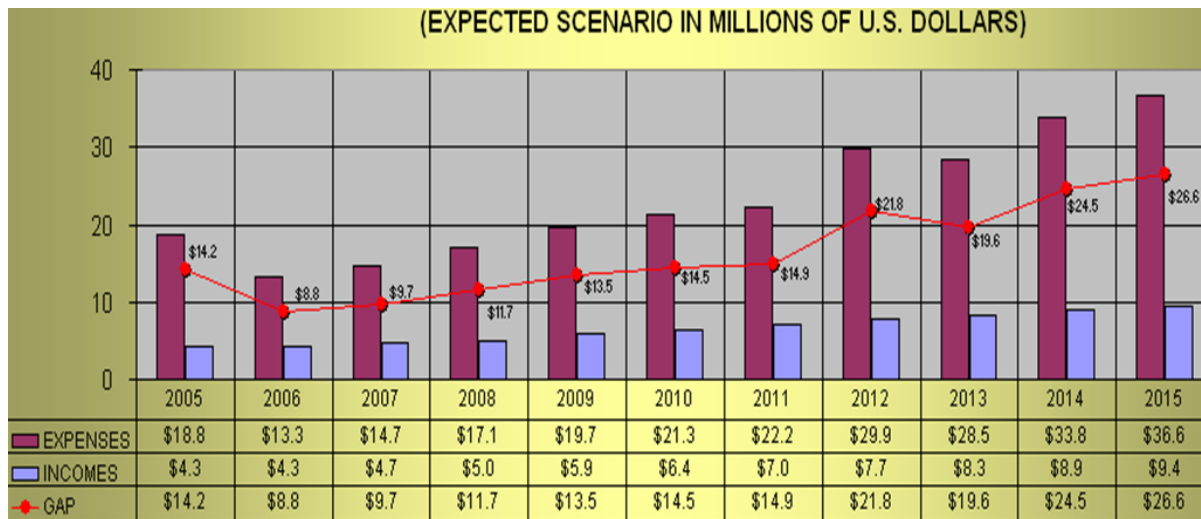


Figura 11 – Factores a considerar en cuanto a capacidades, riesgos y sostenibilidad

Fíjate que algunas dimensiones son muy parecidas, por lo que es apropiado un análisis combinado, al menos en tu diseño inicial.

Dimensiones de Capacidad	Dimensiones de Riesgo	Factores de Sostenibilidad
Habilidades	Aliado	Situación local / con los pies en el suelo
Estrategia, visión y goals compartidos	Política	Biodiversidad y Procesos Ecológicos
Sistemas	Economía	Política y Legislación Ambiental
Gestión / Manejo	Infraestructura	Fuerzas Económicas
Aliados	Técnica	Recursos Financieros
Gobernanza	Capacidad	Capacidad Institucional, Comunitaria e Individual
Recursos	Financiero	Tecnología y metodología apropiadas
Poder e influencia	Liderazgo/Gestión	Prioridades de Grupos de interés
	Otros	Participación y Aliados
		Cuestiones Socioculturales y de Género
		Igualdad
		Resiliencia ante el clima/ Capacidad Adaptiva

3. Ejecutar

Este es el paso más importante de todo el ciclo de gestión adaptativa. Se trata del momento en el que los esfuerzos de planificación realizados en los pasos anteriores se convierten en acciones concretas. Este paso implica:

- Desarrollar y ejecutar planes de trabajo específicos y presupuestos
- Asegurar suficientes recursos para afrontar las necesidades a corto y largo plazo.
- Tener la necesaria capacitación para producir resultados.
- Establecer una gestión adecuada de aliados para llevar a cabo las actividades.

3.1 Planes de trabajo y presupuestos

En los pasos anteriores, el equipo del proyecto ha desarrollado los planes de acción, seguimiento y operacional. En esta fase del ciclo, hay que concretar dichos planes generales con el fin de obtener otros más específicos que a la vez deberán ponerse en práctica de forma continua.

La primera parte de este subpaso consiste en tomar los planes globales y trabajar con el equipo del proyecto y los socios para desarrollar planes de trabajo a corto plazo mucho más específicos. Los equipos preparan generalmente planes de trabajo anuales, pero el marco temporal puede variar desde unos pocos meses a dos o tres años. Estos planes de trabajo recuperan los planes de acción, seguimiento y operacional globales y, para cada uno de ellos, especifican lo siguiente de forma mucho más detallada:

- **Qué tareas** específicas son necesarias para llevar a cabo cada actividad, paso de seguimiento o función operativa planificada;
- **Qué personas** tendrán la responsabilidad de ayudar a llevar a cabo cada tarea;
- **Cuándo** se concluirá cada tarea y cuál será la secuencia de las tareas vinculadas; y
- **Cuánto** dinero y demás recursos se necesitarán para llevar a cabo cada tarea.

Trabajando codo con codo con el personal de administración (finanzas) y de calidad de tu oficina tu deberías poder refinar el presupuesto del proyecto desde el análisis inicial que hiciste para tu Plan Operacional (Paso 2.3). La línea temporal para hacer coincidir planes de trabajo y presupuestos normalmente es anual.

Para muchos proyectos el recurso más caro será el personal. Además, tu debes considerar que otras necesidades tienes: infraestructuras físicas, coches, barcos, maquinaria, etc. También debes tener en cuenta todas las funciones o soportes logísticos que tu proyecto pueda necesitar, desde seguimientos hasta la gestión de gastos, pasando por el necesario apoyo administrativo o logístico. El estándar de WWF sobre presupuestos te explica lo que se espera en términos de detalle presupuestario, formatos y calidad ([pulsar aquí para obtener una guía básica sobre los planes de trabajo](#), y [aquí para los estándares de presupuestos](#) y una [plantilla de presupuesto](#), y [aquí para directrices sobre recuperación de costes](#)). Normalmente esto tiene lugar en el contexto de la oficina que gestiona el proyecto ([pulsar aquí para ver los procedimientos de WWF-EE.UU.](#) y los [procedimientos de WWF Internacional](#), según corresponda).

Los productos típicos de este subpaso son:

- ◆ **Planes de trabajo a corto plazo detallados para el proyecto que muestran las tareas, quién las realizará y cuándo se realizarán**
- ◆ **Cronograma, gráfico de Gantt y/o calendario de las actividades del proyecto**
- ◆ **Presupuesto del proyecto**

La parte que sigue a continuación y la que constituye la más importante de este paso (y, de hecho, de todo el proceso), es poner en práctica los planes de trabajo de acuerdo con la planificación y ciñéndose a los presupuestos. En los años posteriores, se deberán actualizar los planes de trabajo y ponerlos en práctica. El producto de este subpaso es simplemente:

- ◆ **La Puesta en práctica del plan estratégico (planes de acción, de seguimiento y operacional)**

Figura 12 – Diagrama de Gantt para un plan de trabajo

Estrategia/ Actividad/ Tarea (número y descripción)	Quién (responsable y personal de apoyo)	Duración (días/horas por persona necesarios para la tarea)	Cuándo				Coste (coste estimado y correspondiente concepto presupuestario)
			T1	T2	T3	T4	
Estrategia 1							
Actividad 1.1	MM						
Tarea 1.1.1		20					
Tarea 1.1.2		10					
Tarea 1.2.3		25					
Actividad 1.2	WB						
Tarea 1.2.1		15					
Tarea 1.2.2		20					
Tarea 1.2.3		5					

3.2 Recaudación de fondos

Quizás la primera parte del plan estratégico a poner en marcha es el componente de desarrollo de recursos financieros del plan operacional, es decir, asegurarnos de obtener los fondos para el proyecto. A menudo, tiende a transcurrir un largo período entre el desarrollo de las propuestas para fondos y la disposición efectiva de dichos fondos y, por ello, es importante ponerse a trabajar enseguida en esta tarea del proyecto.

El punto de partida consiste en examinar las necesidades de recursos identificadas en presupuesto general del proyecto (desarrollado en el subpaso 2.3) y en los presupuestos específicos (desarrollados en el subpaso 3.1). Tras identificar las necesidades de recursos y evaluar con qué se cuenta actualmente, los pasos siguientes consisten en identificar la procedencia de los fondos, redactar las propuestas de obtención de fondos y reunirse con los posibles donantes. Pulsar aquí para obtener la [plantilla de propuesta interna](#).

Cuadro 11 – Fuentes de ingresos

- Créditos gubernamentales o fondos públicos
- Tasas por uso y pagos por servicios o productos ambientales
- Multas o sanciones por usos ilegales de recursos naturales
- Reducción de deuda y canjes de deuda por conservación
- Subvenciones o contratos con Gobiernos y Agencias de Cooperación al Desarrollo
- Proyectos con instituciones, fundaciones, empresas o individuos
- Fondos recaudados o generados a través de fondos fiduciarios

La captación de fondos tradicional incluye solicitar subvenciones a Agencias de Cooperación, fundaciones, empresas o individuos para que financien parte de tu proyecto (la alianza puede incluir otros aspectos adicionales, especialmente en el caso de empresas o corporaciones, por ejemplo HSBC). Estos fondos son excelentes a corto y medio plazo, pero no es posible contar con ellos para que cubran a largo plazo la duración completa de tu proyecto. Por ello es necesario desarrollar mecanismos financieros sostenibles, ejemplo de los cuales son los fondos fiduciarios, los canjes de deuda y los pagos por servicios ambientales.

Tu equipo puede empezar a desarrollar ideas o propuestas, y empezar a reunirse con donantes clave o técnicos de las administraciones mientras creas tus planes de acción y de operaciones. Después de completar los Pasos 1 y 2 (definir y diseñar), verás que lógica y la naturaleza visible de un plan estratégico integral puede serte de gran ayuda.

Los productos típicos de este subpaso son:

- ◆ *Presupuesto del proyecto ajustado (en caso que sea necesario)*
- ◆ *Identificación de posibles fuentes de financiación*
- ◆ *Desarrollo y presentación de propuestas de obtención de fondos*
- ◆ *Reuniones con donantes y realización de otras tareas de apoyo*
- ◆ *Obtención de recursos financieros*

Cuadro 12 - ¿Qué hace que una propuesta sea excelente?

Sea cual sea el formato de una propuesta, ten en cuenta que los criterios utilizados por los donantes (externos o internos) para evaluarla son muy pocos (ver más abajo). Unas respuestas claras y concisas para cada sección de una propuesta deben responder a los siguientes criterios:

- 1) **Relevancia** del proyecto, especialmente para el GPF en caso de donantes de WWF.
- 2) **Potencial transformador.** ¿Tiene el proyecto potencial para producir “cambios reales y significativos? Por ejemplo a través de enlazar trabajo político y sobre el terreno, lo local con lo global; involucrar aliados estratégicos; o de la adopción de enfoques innovadores.
- 3) **Viabilidad.** ¿Tiene el proyecto una clara y creíble (basada en evidencias) “Teoría del Cambio”? ¿dice cómo se producirán los cambios clarificando y subrayando los diferentes supuestos?, y ¿tiene el proyecto capacidad para llegar hasta el final?
- 4) **Sostenibilidad.** ¿Son los resultados esperados sostenibles, financiera, institucional y políticamente hablando?
- 5) **Seguimiento y evaluación.** ¿Posee el proyecto mecanismos capaces para hacer gestión adaptativa, evaluar correctamente los impactos y demostrar sus progresos?

3.3 Capacitación

La capacitación es el proceso de desarrollar las actividades y conseguir los resultados esperados de un proyecto. Tu análisis inicial sobre recursos humanos del Paso 2.3 debe de ser bastante general, pero ahora tú debes hacer un análisis mucho más detallado. En cualquier caso tú necesitas identificar todas las necesidades en este aspecto.

Es necesario estar seguros de que tanto la propia organización como los socios del proyecto contarán con suficiente personal que tenga los conocimientos, experiencia y disponibilidad adecuados para el proyecto y asegurarse de su sostenibilidad a largo plazo. También es necesario asegurarse de que las funciones de soporte de la oficina podrán asumir la carga de trabajo adicional.

Cada proyecto difiere en cuanto al nivel y el detalle de evaluación de capacidades y capacitación necesarias, pero, en general, todo proyecto debería incluir conocimientos programáticos fundamentales, habilidades de gestión, conocimientos financieros y contables, etc. (Pulsar aquí para obtener una [guía sobre la evaluación de capacidades y capacitación](#)). A partir de tales evaluaciones, se puede decidir si la propia organización o los socios necesitan realizar programas de capacitación, contratar asesores o contratar y formar a personal nuevo. En el plan operacional debe incorporarse la obtención de los fondos, el personal y el tiempo necesarios. El personal de recursos humanos de la oficina puede ser una buena fuente de soporte y asesoramiento para contratar personal, llevar a cabo evaluaciones del desempeño y ayudar al personal en su desarrollo profesional. Procura aprovechar la ayuda y consejos de toda la red WWF y de personas o instituciones externas.

Los productos típicos de este sub paso son:

- ◆ *Realización de evaluaciones de capacidades*
- ◆ *Desarrollo y puesta en práctica de estrategias para abordar los déficits de capacidad*

3.4 Alianzas

El éxito de los planes de conservación depende de que se forjen alianzas eficaces con actores clave. Es probable que la mayor parte de los proyectos de conservación no cuenten con la suficiente experiencia ni recursos internos para realizar todo el trabajo que se deba llevar a cabo. Además, la mayoría de los proyectos, si no todos, tienen que garantizar la continuidad del trabajo una vez que haya finalizado el proyecto inicial. Para garantizar esta sostenibilidad del trabajo, se debe fomentar la participación eficaz y el uso compartido de la información con dichos socios, tanto a lo largo del proyecto como una vez finalizado éste.

En diferentes momentos del ciclo del proyecto, habrá que volver a reflexionar sobre la composición y la estructura del equipo para asegurarse de que se cuenta con las personas adecuadas en lo referido a personal, asesores, voluntarios u otras fórmulas de colaboración que hagan el proyecto factible y sostenible.

Al implementar tu proyecto sino antes, es muy importante formalizar los acuerdos de gestión y funcionamiento con tus aliados. Las acciones clave que pueden ayudar a garantizar el desarrollo de buenas alianzas son:

- Establecer un presupuesto para la participación y el uso compartido de la información necesarios para afianzar las alianzas.
- Revisar los acuerdos de alianza y las estructuras de control existentes y/o crear nuevos, según sea necesario, para garantizar que todos los socios tengan la posibilidad de expresarse de modo conveniente en lo que concierne a la gestión del proyecto y la toma de decisiones.
- Pon en marcha acuerdos informales o más formales, como contratos, concesiones, memorandos de entendimiento, acuerdos de Implementación de Programa (PIA por sus siglas en inglés) u otros instrumentos similares (para obtener una plantilla de algunos de estos acuerdos, ver la [guía básica sobre alianzas, control y acuerdos de gestión](#)).
- Revisar el análisis de actores realizado en el subpaso 1.4 y, para cada categoría de grupo de interés, identificar la forma y el grado de participación más adecuada dentro de las actividades del proyecto, así como establecer los procesos y las estructuras necesarias para facilitar dicha participación.
- Pon en práctica un proceso de seguimiento del progreso del proyecto todos los socios y de tus relaciones con ellos.

Los productos típicos de este subpaso son:

- ◆ ***Redefinición de la composición del equipo a cargo del proyecto***
- ◆ ***Identificación de los actores clave e incorporación en el proyecto, según proceda***
- ◆ ***Desarrollo y puesta en práctica de estrategias de uso compartido de la información***
- ◆ ***Desarrollo y puesta en práctica de acuerdos formales con socios, según proceda***

4. Analizar y adaptar

Sin tener en cuenta cómo un proyecto se diseña y se ejecuta, tu equipo tiene que hacer un esfuerzo considerable para analizar los resultados y los supuestos fundamentales del proyecto, así como los datos operativos y financieros y, a continuación, adaptar los planes de trabajo, según sea necesario, de acuerdo con los resultados que se obtengan. Los gestores de proyectos a menudo subestiman la cantidad de tiempo necesaria para llevar a cabo este paso, lo que resulta en una gran cantidad de datos recopilados que no son analizados o utilizados. Al convertir éste en un paso explícito, resultará más sencillo observar y comprender los cambios, resolver los problemas y aportar mejoras al proyecto.

4.1 Gestionar la recogida de información periódicamente

El análisis es el proceso de transformar datos en bruto en información que sea útil. El análisis no es un proceso de un momento concreto del proyecto. Para entender de forma continua lo que está sucediendo en el proyecto (y poder cambiar las cosas en el momento oportuno) es imprescindible recopilar y analizar los datos de seguimiento como parte del trabajo rutinario del proyecto. Concretamente, es importante comprobar, depurar y codificar de forma sistemática los datos en bruto en cuanto se obtienen, almacenarlos y realizar copias de seguridad y, finalmente, analizarlos y debatirlos para comprobar si se está en el buen camino (pulsar aquí para obtener una [guía básica sobre la gestión de datos](#)). Este trabajo debe llevarse a cabo tanto para los datos programáticos como para los datos operativos y financieros. También deben subirse los datos al [Insight CPM database](#).

Los productos típicos de este subpaso son:

- ◆ *Desarrollo y uso periódico de sistemas de almacenamiento y copia de seguridad de los datos del proyecto*
- ◆ *Subida de los datos a la base de datos Insight CPM*

Tabla 5 – Fuentes de diferentes tipos de datos y cómo se almacenan

Tipo de datos	Fuentes	Almacenamiento
Cuantitativos – datos numéricos tanto datos continuos medidos en una escala como datos categóricos (intervalos o grupos)	Censos o transectos de especies, episodios de furtivismo, opiniones de actores en una escala de 1 a 4, número de turistas...	Cuadernos de papel, archivos <i>Excel</i> , bases de datos relacionales como <i>Access</i> en ordenadores o servidores
Cualitativos – datos que no es fácil representar con números	Vivencias de grupos de interés o entrevistas grupales	Archivos de <i>Word</i> , bases de datos, archivos de audio/ video
Espaciales – datos ligados a coordenadas geográficas (cuantitativos o cualitativos)	Lugares donde ha habido furtivismo (GPS), límites de un Parque Nacional	Archivador para Mapas de papel, archivos de GIS
Financieros – son cuantitativos pero contienen información financiera	Registros de contabilidad, operaciones financieras	Archivos excel o de programas de contabilidad (<i>Contaplus</i> , <i>ACCPAC</i> , <i>Quickbooks</i>)
Fotos y Dibujos – fotos, dibujos y otras imágenes	Fotos del antes y después, diagramas de grupos de interés, modelos conceptuales	Álbumes de fotos, archivos de diapositivas, archivos digitales en ordenador o software de álbumes
Vídeo y Audio Clips – películas y materiales de audio y vídeo	Grabaciones de reuniones, filmaciones de eventos	videoteca, archivos en ordenadores, software especial
Metadatos – datos sobre otros datos; documentación que acompaña a una serie de datos	Listas de todas tus bases de datos, descripciones de campos, información de fotos digitales	Lista de papel, hoja de cálculo, archivo de foto digital

4.2 Analizar los resultados y supuestos del proyecto

Uno de los aspectos más importantes del manejo adaptativo es que permite evaluar de forma sistemática si se está en el buen camino para alcanzar las metas y los objetivos fijados. Los datos de seguimiento deben proporcionar la información necesaria para ver si se han alcanzado los resultados intermedios esperados y si se está en el buen camino para garantizar el éxito del proyecto a largo plazo. Además, el manejo adaptativo también permite determinar por qué algunas actividades han sido satisfactorias o no. Los datos de seguimiento permiten ver si los supuestos fundamentales concebidos en los pasos de planificación anteriores son ciertos en la práctica. Al probar estos supuestos fundamentales, se estará en una mejor posición para adaptar y cambiar las actividades del proyecto según convenga ([pulsar aquí para obtener una guía básica sobre el análisis](#)).

Para comprobar si el proyecto va por buen camino o determinar la razón por la cual algo haya tenido éxito o haya fracasado, deben efectuarse las tareas siguientes:

- Valorar los resultados en el contexto del modelo conceptual, las cadenas de resultados y/o el marco lógico.
- Revisar los supuestos y evaluar si se está en el buen camino para cumplir las metas y los objetivos y si las actividades están teniendo el impacto deseado.
- Evaluar la utilidad de los indicadores.
- Determinar si las metas y los objetivos se han fijado a un nivel adecuado y si la cronología era la adecuada.

En función del tipo de datos de que se disponga y la información necesaria, estos análisis pueden variar desde estudios estadísticos formales hasta simples evaluaciones cualitativas. Lo más importante es contar con la participación de las personas adecuadas y que éstas estén al corriente de los resultados de los análisis. Por regla general, los análisis deben implicar a los miembros del equipo a cargo del proyecto. A menudo, sin embargo, pueden resultar útiles las aportaciones de expertos externos durante los análisis de los resultados de seguimiento y las consideraciones desde otros puntos de vista. En cualquier caso, una parte fundamental de este trabajo de análisis supone comunicar los resultados al equipo a cargo del proyecto y a los socios clave. Al comunicarse con un equipo, lo ideal es proporcionar: unas recomendaciones de gestión claras a las personas adecuadas según los análisis, todos los detalles necesarios para interpretar los resultados, las alternativas y las contingencias según los resultados e informes periódicos a todos los miembros del equipo ([pulsar aquí para obtener la plantilla de informe técnico](#) interna).

Los productos típicos de este sub paso son:

- ◆ *Análisis bien planificado y adecuado de los resultados y los supuestos del proyecto*
- ◆ *Documentación de los debates y las decisiones*
- ◆ *Informes periódicos para los miembros del equipo y los grupos de interés clave*

Cuadro 13 – Propósito del TPR (Project/ Programme Technical Progress Report)

El principal propósito del TPR de WWF y sus tareas asociadas son:

- Facilitar la gestión adaptativa de proyectos y programas
- Facilitar información para los procesos de toma de decisiones de los programas prioritarios y de los órganos de gestión de la red; y
- Ofrecer confianza y transparencia a donantes internos y externos y a otros grupos de interés.

El aprendizaje y los informes de calidad depende de un buen seguimiento y análisis, y la plantilla debe de ser rellena basándonos en un seguimiento, análisis y evaluación regulares. Hasta donde sea posible, **todos** los miembros del equipo deben involucrarse en revisar el progreso y en hacer los informes técnicos y financieros.

4.3 Analizar las funciones y/o el rendimiento operativo y financiero

Además de analizar los resultados de la conservación y los supuestos fundamentales, también es importante analizar los datos operativos y financieros para asegurarse de que todo marche como es debido y de que no se produzca ningún déficit operativo (pulsar aquí para obtener una [guía básica sobre el análisis del rendimiento operativo y financiero](#) y aquí para obtener la [plantilla de informe financiero](#)). Por ejemplo, debe realizarse un pronóstico financiero periódico a tiempo completo para garantizar que los cambios en los planes de trabajo se traduzcan del modo apropiado en cambios en las necesidades financieras y viceversa. Las variaciones más significativas entre los presupuestos, el estado de gasto actual y los pronósticos financieros deben ser explicadas claramente.

Los productos típicos de este sub paso son:

- ◆ *Análisis bien planificados y adecuados de los datos operativos y financieros*
- ◆ *Vinculación de informes financieros periódicos con informes técnicos que incluyen pronósticos financieros*

4.4 Adaptar los planes y presupuestos

La recopilación y el análisis de los datos como parte de las actividades rutinarias de seguimiento permiten determinar como de eficaces son las intervenciones y qué se requiere para ajustar el proyecto con el fin de alcanzar las metas y los objetivos de una forma más eficaz. Como parte final de este subpaso, es necesario utilizar todo lo que se haya aprendido durante el análisis y los debates con el fin de modificar y optimizar las actividades. Esta es la esencia del manejo adaptativo.

No se pretende que toda la planificación realizada hasta este punto sea una actividad en un momento dado que nunca deba volverse a revisar o utilizar. Por lo contrario, con el fin de seguir aprendiendo y continuar mejorando la eficacia del proyecto, se deben revisar los parámetros y los supuestos fundamentales del proyecto, el plan de acción de conservación, el plan de seguimiento, los planes de trabajo y los presupuestos y el plan operacional. Por consiguiente, es posible que se deban actualizar todas las secciones del plan estratégico para que se refleje lo que se ha aprendido. A medida que se efectúen cambios, también se deberán documentar sus fundamentos lógicos para que los demás comprendan lo que se ha aprendido y por qué se han efectuado esos cambios. Pulsar aquí para obtener una guía básica sobre la [adaptación de los planes y presupuestos](#).

Los productos típicos de este subpaso son:

- ◆ *Revisión del plan de trabajo de los documentos del proyecto y los presupuestos*

Cuadro 14 – Gestión del Cambio

El éxito de la adaptación recae en la calidad de 4 factores:

- Preparación con antelación para adaptar, sabiendo cuando aparecen las oportunidades para ello y programación teniéndolas en cuenta.
- Definición clara del cambio y porqué se requiere;
- Mantenimiento de sólidas relaciones y comunicación fluida son aliados y grupos de interés; y
- Poner en práctica el cambio de manera efectiva.

La mayoría de donantes serán proclives o conscientes de la necesidad de adaptar el proyecto si las razones son claras y se han comunicado en tiempo y forma.

5. Compartir

El último paso del ciclo de gestión supone compartir lo aprendido y los productos formales obtenidos con el público clave (interno y externo). También implica proporcionar y recibir opiniones, llevar a cabo evaluaciones y auditorías y promover una cultura de aprendizaje. Cuando se comienza con un proyecto, algunos técnicos prefieren empezar por este paso, haciendo un esfuerzo deliberado para aprender de las experiencias relevantes del pasado y reflexionar antes de definir y diseñar el proyecto.

5.1 Lecciones aprendidas

A medida que se avanza en el proceso que se describe en estos estándares, es necesario recopilar periódicamente las lecciones aprendidas por el equipo a cargo del proyecto. Estas lecciones pueden presentarse en forma de resultados estadísticos formales o anécdotas y pueden centrarse en algo tan amplio como los supuestos fundamentales del proyecto o en algo tan específico como un nuevo y mejor modo de realizar el seguimiento de los gastos del proyecto. Una de las claves para recopilar lo aprendido es mantener un archivo de las preguntas que surjan a medida que se avanza en el proceso de gestión del proyecto y, posteriormente, intentar responder a éstas cuando estén disponibles los datos. Otra de las claves es establecer los marcos de tiempo e incentivos adecuados para realizar esta labor. La recopilación de lo aprendido exige ejercer un equilibrio entre el arte y la ciencia, así como tener paciencia y encontrar el tiempo en el plan de trabajo para realizar tales tareas. Pulsar aquí para obtener una [guía básica sobre cómo compartir las lecciones](#).

Los productos típicos de esta práctica estándar son:

- ◆ *Identificación de las preguntas de aprendizaje*
- ◆ *Recopilación de los resultados y las lecciones aprendidas clave*

5.2 Productos de comunicaciones formales

La comunicación puede ser una estrategia de conservación en sí misma (ver Paso 2.1). Si se recopila por escrito o en documentos grabados lo que se ha aprendido, se podrá recordar de un año a otro lo que se ha hecho, lo que se ha descubierto que funciona y lo que no y qué se prevé hacer en el futuro. A largo plazo esto ayudará al actual equipo a cargo del proyecto y, lo que es más importante, una vez que el personal actual del proyecto lo abandone, garantizará que el nuevo personal del proyecto disponga de un registro de lo que se ha hecho y lo que se ha aprendido. La producción de documentos formales también ayudará a comunicar lo que se descubre a profesionales de todo el mundo (dentro y fuera de la red WWF), para que puedan beneficiarse de lo aprendido. Documentar y compartir lo aprendido ayudará a las personas que trabajen en condiciones similares, que se enfrenten a amenazas similares y que utilicen herramientas similares a sacar partido de los logros conseguidos y sortear los escollos o problemas que puedan haber surgido durante la puesta en práctica del proyecto. Efectivamente, supone la amplificación o el aprovechamiento máximo de los buenos resultados y los hallazgos a otros lugares del mundo.

Para crear documentos que distintos tipos de público puedan comprender, interiorizar y utilizar, se debe estar al corriente de cómo suelen recibir los mensajes y sobre qué están interesados en aprender. El desarrollo de una estrategia clara de comunicación y difusión proporciona un modo sistemático de identificación de los públicos de la forma más eficaz.

Por ejemplo, muchos proyectos distinguen entre públicos internos (el personal del proyecto, los socios y otros actores) y públicos externos (donantes y otros participantes).

Posteriormente, se deben identificar los aspectos de lo aprendido que se desea comunicar a estos públicos prioritarios, determinar el mejor formato para llegar a cada público objetivo y, a continuación, desarrollar y distribuir los productos de comunicación a los interesados. Los productos de comunicación pueden ser de muchas formas, desde documentos académicos formales hasta narraciones y vídeos. Es importante evaluar cada producto para ver si ha funcionado con el fin de comunicar el mensaje como se pretende y saber qué se puede hacer para mejorar cuando se realicen esfuerzos similares en el futuro.

Finalmente, cabe señalar que compartir los documentos no significa simplemente proporcionarlos a otras personas. Significa también obtener y utilizar documentos de otras personas. Unas de las mejores fuentes de aprendizaje son las experiencias de los demás. Pulsar aquí para obtener una guía básica sobre [estrategia y productos de comunicaciones formales](#) y aquí para una guía sobre [estrategias de conservación y sensibilización](#).

Los productos típicos de esta práctica estándar son:

- ◆ *Identificación de los públicos objetivo*
- ◆ *Desarrollo de una estrategia de comunicación*
- ◆ *Desarrollo y distribución de los productos de comunicación adecuados*
- ◆ *Uso de los productos de comunicación de otras personas*

Cuadro 15 – El trabajo en comunicación como proyecto

El Paso 5 de los estándares versa sobre cómo comunicar externa e internamente los resultados de conversación y logros tanto a audiencias externas e internas. A este respecto, puede decirse que es compartir con otros qué ha funcionado, qué no y porqué.

La Comunicación, sin embargo, es a menudo una estrategia de conservación en sí misma (ver Paso 2.1). Por ejemplo, un proyecto que lleva a cabo una campaña de concienciación y sensibilización contra el furtivismo, el expolio o el tráfico de especies amenazadas.

Pero cualquier trabajo en comunicación, sea cual sea su propósito, debe de ser planificado y puesto en práctica como si fuera un proyecto. Los pasos sugeridos para ello son muy parecidos a los del ciclo de proyectos de los estándares:

Definir y Diseñar:

- ❖ **Contexto** – (Incluye información sobre el tema, estadísticas y principios)
- ❖ **¿Quién lidera el trabajo de comunicación?** – Equipo de comunicación
- ❖ **Resultado deseado (Objetivo)** - (Medible)
- ❖ **Audiencia clave (target de comunicación)** (implicación, sensibilización, actitudes, demografía, estilos de vida)
- ❖ **(Flexible) Mensaje Clave** (Incluyendo beneficios para tus target)
- ❖ **Llamada a la acción** – ¿qué quieres que haga tu audiencia?

Poner en práctica:

- ❖ **Plan de Comunicación** (Actores, Actividades, Recursos, Tono a emplear)
- ❖ **Medición y Seguimiento**

Analizar, Adaptar y Compartir:

- ❖ **Evaluación**
- ❖ **Resultados**
- ❖ **Lecciones aprendidas**

5.3 Opiniones y evaluaciones

Para que un proyecto sea eficaz y pueda adaptarse, los miembros del equipo necesitarán conocer las opciones sobre sus hallazgos, su progreso y las lecciones aprendidas. Aunque las aportaciones de opiniones en muchas organizaciones se limitan a evaluaciones formales del desempeño, las mejores aportaciones se dan de manera informal si uno se toma su tiempo para responder a las preguntas de sus compañeros y colegas y, a continuación, escucha lo que tienen que decir. Estas opiniones informales pueden proporcionarse en reuniones cara a cara, o a través del intercambio de documentos, correo electrónico y llamadas telefónicas. Es fundamental recordar que la aportación de opiniones es un proceso de ida y vuelta y que, aunque se esté ocupado con el trabajo personal, es importante tomarse su tiempo para proporcionar opiniones a los compañeros de forma regular, especialmente cuando las solicitan.

También es importante incorporar mecanismos más formales de aportación de opiniones durante el ciclo de vida del proyecto. Dos tipos comunes de mecanismos formales son: las evaluaciones, en las que se valora un proyecto según ciertos criterios de calidad (ver cuadro 16), y las auditorías, en las que se evalúa un proyecto en relación con un conjunto externo de estándares, como los que se señalan en este documento. Tanto las evaluaciones como las auditorías se pueden llevar a cabo en varias fases del ciclo del proyecto y se pueden llevar a cabo de forma interna o externa. Las evaluaciones y las auditorías internas llevadas a cabo por los miembros del equipo a cargo del proyecto y socios cercanos tienen las ventajas de que son relativamente fáciles y baratas de realizar y de que la gente implicada en la evaluación puede utilizar directamente lo que se descubra. Las evaluaciones y las auditorías externas, que realizan terceros ajenos al proyecto, tienen la ventaja de proporcionar una perspectiva externa e imparcial al equipo a cargo del proyecto (pulsar aquí para obtener una [guía básica sobre opiniones, evaluaciones y auditorías](#) y aquí para ver las [Directrices de WWF sobre Evaluación](#)).

Los productos típicos de este sub paso son:

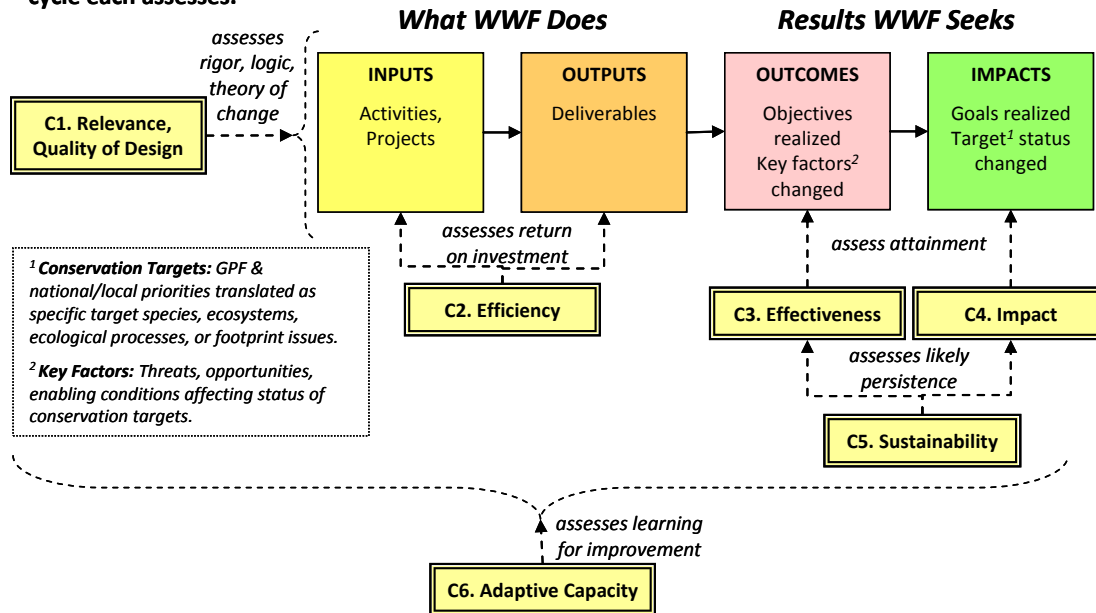
- ◆ *Sesiones periódicas de intercambio de opiniones (en ambos sentidos de la comunicación)*
- ◆ *Evaluaciones y/o auditorías en los momentos oportunos del ciclo del proyecto*

Cuadro 16 – Evaluaciones de WWF sobre Proyectos y Programas

En general, las evaluaciones de WWF deberían cumplir 6 criterios fundamentales:

1. Calidad y Relevancia en el Diseño
2. Eficiencia (en la elaboración de productos)
3. Efectividad (en la obtención de resultados intermedios y objetivos)
4. Impactante (en la consecución de goals y objetivos de conservación)
5. Sostenible (en cuanto a progresos, beneficios e impactos logrados)
6. Capacidad Adaptativa (seguimiento, evaluación, adaptación, aprendizaje)

Figure 1. The Six WWF Evaluation Criteria linked to the elements of the conservation intervention cycle each assesses.



5.4 Cultura de rendimiento y aprendizaje

El último paso del ciclo supone la creación de una cultura de alto desempeño y aprendizaje en el seno del equipo y los socios del proyecto, en toda la organización y entre los profesionales de la conservación en todo el mundo. Para aplicar estos estándares de forma eficaz, es necesario trabajar en el entorno de un proyecto que promueva el aprendizaje y la adaptación constantes. Este proceso no es sencillo, pues exige líderes y donantes que entiendan la necesidad de reasignar recursos limitados más allá de la acción inmediata hacia la tarea de largo plazo de manejo adaptativo. A menudo, exige permitir que los profesionales se arriesguen de alguna manera y cuestionen el saber convencional relacionado con herramientas y estrategias de conservación específicas. Exige dotar a los equipos de proyectos de la seguridad y el contexto institucional que les permitan saber que la innovación y el cuestionamiento de los supuestos se valoran en sus organizaciones. También exige un compromiso para compartir tanto éxitos como fracasos con otros profesionales en todo el mundo a fin de forjar alianzas auténticas. Pulsar aquí para obtener una [guía básica sobre la cultura de rendimiento y aprendizaje](#).

Los productos típicos de este subpaso son:

- ◆ *Compromiso demostrado de los líderes por aprender e innovar*
- ◆ *Un entorno seguro para animar a la experimentación y el cuestionamiento del "status quo"*
- ◆ *Un compromiso para compartir éxitos y fracasos con otros profesionales de todo el mundo*

Cuadro 17 – Características de una cultura de calidad y aprendizaje

- 1) **Goals, Objetivos y Visiones compartidas.** Todos los miembros del equipo entienden cómo contribuye su trabajo a conseguir goals y objetivos, tanto a nivel de proyecto como de organización. Las buenas prácticas en gestión adaptativa y la responsabilidad para con los resultados son claras.
- 2) **La Gestión Adaptativa se usa consistentemente** Es decir, es la forma en que hacemos las cosas por aquí. Las prácticas son regularmente modificadas y mejoradas, y ayudan a responder preguntas como:
 - i. *¿Estamos haciendo lo que hemos dicho que íbamos a hacer?*
 - ii. *¿Estamos produciendo algún cambio y lo podemos demostrar?*
 - iii. *¿Son nuestras estrategias las correctas, dado el desarrollo del contexto?*
- 3) **Abiertos al desafío.** Estamos abiertos ante desafíos externos e internos y existe voluntad suficiente para tomar decisiones difíciles y afrontar problemas complejos. Hay pocos (o ningún) temas que no puedan ser discutidos por los miembros del equipo y los grupos de interés clave.
- 4) **La Reflexión y el Aprendizaje tienen recursos adecuados.** Tanto a nivel de proyecto como organizacional, el aprendizaje es considerado como una parte integral de la responsabilidad de cada miembro del equipo. Se reconoce la contribución del personal al aprendizaje en proyectos, tanto en lo negativo como en lo positivo. No se permite a la política interna ni a las relaciones jerárquicas inmiscuirse en el modo de intercambio de experiencias y conocimientos.
- 5) **La Revisión y la Evaluación de Resultados se usan para marcar diferencias.** Tanto el personal como los directivos responsables de la puesta en práctica de las recomendaciones de evaluaciones y revisiones se involucran en todo el proceso y aseguran que las principales recomendaciones son puestas en práctica.

Repetir los pasos del ciclo

Los pasos que se señalan en este documento se presentan en forma de ciclo. Un equipo de proyecto típico avanzaría por los pasos 1 y 2 con bastante rapidez (quizás en una sesión de trabajo de 3 o 4 días) para esbozar el plan estratégico básico de su proyecto. A continuación, el equipo podrá volver al punto de partida y completar en los meses siguientes los detalles de los pasos 1 y 2, mientras iniciaría el trabajo de puesta en práctica del paso 3. Posteriormente, el equipo podría llevar a cabo sus primeros análisis del paso 4 transcurridos seis meses y, a continuación, podría utilizar ese trabajo para desarrollar sus primeros productos de comunicación del paso 5.

Como se muestra en la Figura 1, una vez realizado el paso 5, la flecha retrotrae al paso 1. La intención de este ciclo no es que el equipo a cargo del proyecto termine en un bucle de trabajo sin fin. Por el contrario, pretende recordar que el manejo adaptativo es un proceso dinámico que exige aprendizajes y cambios constantes a lo largo del tiempo. Según el análisis de los datos, ¿se deben volver a valorar la perspectiva y los objetos de conservación?, ¿existen nuevos factores o relaciones que no se hayan tenido en cuenta anteriormente que deban ser incorporados al modelo, o que una meta u objetivo específico deba abordar?, ¿es necesario cambiar el plan de seguimiento?, ¿es necesario adaptar el plan operacional?, etc. La reiteración consiste en volver a repetir los pasos del ciclo del proyecto para determinar si es necesario ampliarlos o desarrollarlos de modo adicional con el tiempo. Es la esencia de la transformación de la gestión ordinaria en un auténtico manejo adaptativo.

Acrónimos utilizados en este documento

CAP	(Conservation Action Planning, un sistema de gestión de proyectos de The Nature Conservancy)
CMP	(Conservation Measures Partnership, Alianza para las Medidas de Conservación)
EAP	(Ecoregion Action Programme, Programa de Acción sobre Ecorregiones)
GIS	(Geographic Information System, Sistema de Información Geográfica)
GPI	(Global Policy Issue, Asunto Global sobre Política)
HR	(Human Resources, Recursos Humanos)
PCM	(Project Cycle Management, Gestión de Ciclos de Proyectos)
PIA	(Programme Implementation Agreement, Acuerdo de Implementación de Programa)
SAP	(Species Action Plan, Plan de Acción sobre Especies)
TNC	(The Nature Conservancy)
TOR	(Terms of Reference, Términos de referencia)

Referencias de guías y material adicional

La mayor parte de los documentos referenciados están disponibles en la página web de WWF-Internacional (panda.org) y la intranet de WWF (OneWWF). Para tener acceso a los documentos de OneWWF necesitas estar registrado, si eres personal de WWF y no estás registrado en OneWWF, contacta con su administrador en: onewwf@wwfint.org.

Los siguientes documentos están disponibles en www.panda.org/standards y en el subdirectorío de OneWWF: <https://sites.google.com/a/wwf.panda.org/ppms/>

- WWF Estándares (el presente documento – incluye traducciones a varios idiomas)
- WWF Directrices y herramientas para cada subpaso de los PPMS (1.1, 1.2, etc.)
- WWF Plantillas principales (Concept, Propuesta/ Plan Estratégico, Evaluaciones, etc.)
- WWF Directrices para otras herramientas clave (ej. Modelos Conceptuales, Cadenas de resultados, etc.)
- WWF Directrices para integrar la Adaptación al Cambio Climático en los PPMS
- WWF Directrices de Evaluación (solo en OneWWF only, ver Paso 5)
- Ejemplos de planes estratégicos y de aplicación de los principales subpasos de los PPMS
- Instrucciones para bajarse Miradi y códigos de acceso (sólo en OneWWF, ver Paso 0)

Otras referencias importantes de WWF:

- WWF Programa Marco Global 2008-2020 (incluye traducciones a varios idiomas)
<https://sites.google.com/a/wwf.panda.org/wwf-international/divisions/conservation/cspu/cspu-products/publications>
- Base de datos Insight CPM
<http://insight.panda.org/cpm>
- Estándares Operacionales de la red (incluye Presupuestos e informes financieros y glosario de términos estándar de la red)
<https://sites.google.com/a/wwf.panda.org/ons/home>
- Estándares para Agencias de Cooperación
<https://sites.google.com/a/wwf.panda.org/psp-share/tools/documents/quality-management>
- Instrucciones para informes técnicos (TPR), incluyendo herramienta de autoevaluación para buenas prácticas de PPMS

<https://sites.google.com/a/wwf.panda.org/wwf-international/divisions/conservation/cspu/monitoring/reporting/fy12-reporting>

- Desarrollos sociales en Conservación (SD4C por sus siglas en inglés)
<https://sites.google.com/a/wwf.panda.org/social-development/>
- Portal de Adaptación al Cambio Climático
<https://sites.google.com/a/wwf.panda.org/climate-change-adaptation-portal/home>
- Manual de políticas y procedimientos de EEUU
<https://intranet.wwfus.org/policy/tableofcontents/index.htm>. Los usuarios necesitan un nombre de usuario y contraseña que puede proporcionarte Joy Patterson (WWF USA).
- Políticas y Procedimientos de WWF Internacional (Field Operations Manual)
<https://sites.google.com/a/wwf.panda.org/pom/standards-policies-procedures>.

Otras referencias útiles:

- Página web de FOS (Foundations of Success)
<http://www.fosonline.org/resources>. De especial relevancia son las directrices para modelos conceptuales y cadenas de resultados en
http://www.fosonline.org/resources_categories/guidance
 - Directrices detalladas para targets de bienestar humano comparados con resultados sociales beneficiosos, (incluido un examen de las compensaciones, las consecuencias no deseadas, y los bucles de retroalimentación):
<https://sites.google.com/a/fosonline.org/hwt-workspace/home/products>
 - Plan de Conservación de The Nature Conservancy
<http://www.conservationgateway.org/topic/conservation-action-planning>
-

Glosario

Cada oficina, cada proyecto e incluso cada individuo parece tener sus términos preferidos. Y no digamos cuando estos términos se traducen a otros idiomas —por ejemplo, en inglés un *goal* es más amplio que un *objective*, mientras que en castellano un *objetivo* es más amplio que una *meta*—, por eso en esta versión se ha optado por dejar algunos términos sin traducir para evitar confusiones. No hay una respuesta universal y por eso, lo más importante es que todos los miembros del equipo a cargo de un proyecto y la gente que trabaja con tu organización, tenga una clara y común definición de cualquier término que decida usarse.

Con el paso del tiempo, se podrán comprobar las ventajas reales de tener un glosario estandarizado para toda la red. Con este fin, los términos técnicos usados en este documento han sido cuidadosamente seleccionados, subrayados la primera vez que se utilizan, usados luego profusamente y definidos por último en este glosario. La selección de términos específicos para un concepto dado y las definiciones para dichos términos están basados en los usos de la red WWF, de otras organizaciones de conservación y de expertos en planificación de otras disciplinas. Haz un clic aquí para bajarte un [glosario de términos más amplios](#) de la red WWF. Para la versión castellana este glosario fue pactado inicialmente entre las oficinas de Bolivia, México, Perú y España, y representantes hispanoparlantes de las oficinas de Costa Rica y Estados Unidos, y luego cruzado con el usado por CMP en sus documentos de gestión de proyectos en castellano. Para evitar confusiones se incluye el término inglés del que procede cada término en castellano.

Plan de acción (*Action Plan*): Es la descripción de las metas, los objetivos y las actividades de un proyecto que deben conseguirse y ser llevadas a cabo para revertir las amenazas y hacer uso de las oportunidades. Para los Programas de Acción de la Ecorregiones (EAPs por sus siglas en inglés) el plan de acción o de conservación diseña una estrategia lógica para conservar y restaurar la biodiversidad de una ecorregión a lo largo de varias décadas. Un plan de acción de WWF subraya cuál será la contribución de WWF en un plan de acción de un proyecto conjunto.

Actividad (*Activity*): Acción específica o grupo de actuaciones ejecutadas por los técnicos de un proyecto para alcanzar una o más metas. Una buena actividad debe cumplir los siguientes criterios: *estar vinculada, bien enfocada, ser viable y apropiada*. A veces se la denomina acción, intervención, respuesta o acción estratégica.

Gestión o Manejo adaptativo (*Adaptive management*): Es la incorporación de un proceso de aprendizaje formal a la conservación. Específicamente es la integración del diseño, la gestión y el seguimiento de proyectos para proporcionar un marco que nos permita chequear sistemáticamente nuestras asunciones, promover el aprendizaje y proporcionar información puntual para poder tomar las decisiones de gestión más adecuadas.

Supuesto (*Assumption*): Los supuestos clave de un proyecto son las secuencias lógicas que vinculan las actividades del proyecto a uno o varios objetos de conservación tal y como aparecen en el diagrama de la [cadena de resultados](#). Otros supuestos están relacionados con factores que pueden afectar positiva o negativamente a la calidad de un proyecto (ver también [factor de riesgo](#)).

Auditoría (*Audit*): Es la revisión de un proyecto o programa en relación con un conjunto de criterios como los generalmente aceptados sobre contabilidad, los principios de

producción sostenible o los estándares recogidos en este documento. Comparar con evaluación.

Objeto de conservación/Target (*target/biodiversity target*): Son elementos de la biodiversidad del lugar donde se llevará a cabo el proyecto, que pueden ser una especie, un hábitat, un ecosistema, o un proceso ecológico en los cuales se ha decidido centrar un proyecto. En sentido estricto, los objetos de conservación de biodiversidad son todos los elementos de la biodiversidad de un sitio, pero normalmente el término se usa como abreviatura de un elemento concreto de la biodiversidad en el cual se ha decidido centrar un proyecto. Se recomienda usar el término inglés, induce a menor confusión. En la primera versión de los PPMS se tradujo así porque es un término muy usado en Latinoamérica.

Alianza (*Community of practice*): Grupo de personas que comparten una preocupación por una serie de problemas o la pasión por algo y que refuerzan la relación entre ellos compartiendo sus conocimientos y experiencias en una materia concreta para solucionar dichos problemas.

Modelo conceptual (*Conceptual model*): Diagrama que representa las relaciones entre los factores más relevantes que pueden afectar al estado de uno o varios objetos de conservación. Un buen modelo conceptual debe vincular los objetos de conservación de biodiversidad con las amenazas, las oportunidades, los actores y los puntos de intervención; capturando la lógica de los cambios que las actividades planificadas pretenden introducir en el área del proyecto. También debe indicar qué factores son los más importantes para tomar medidas.

Amenaza crítica (*Critical threat*): Amenaza directa que ha sido elegida como la principal para ser abordada.

Amenaza directa (*Direct threat*): Acción o acciones producidas por el hombre que inmediatamente agravan el estado de conservación de uno o más objetos de conservación de biodiversidad. Por ejemplo, la tala o la pesca. Típicamente están ligadas a uno o más actores. En algunas ocasiones se alude a ellas como presiones o causas de estrés. Comparar con amenaza indirecta.

Condición propicia (*Enabling condition*): Es una gran oportunidad de alto nivel dentro de un contexto sociopolítico. Por ejemplo, el marco legal o político de un país determinado.

Evaluación (*Evaluation*): Es una revisión de un proyecto o programa en relación con los objetivos y metas previamente establecidos. Comparar con auditoría.

Factor (*Factor*): Es un término genérico para denominar un elemento de un modelo conceptual que incluye amenazas directas o indirectas, oportunidades y los actores asociados. A menudo es más adecuado usar este término debido a que varios factores, por ejemplo el turismo, pueden ser al mismo tiempo una amenaza y una oportunidad.

Pronóstico financiero (*Forecasting*): Un método para asegurar una buena gestión económica de un proyecto o programa.

Goal (*Goal*): Es la situación deseada tras el impacto que nuestro proyecto debería producir, como el estatus futuro de un objeto de conservación. Un buen goal debe cumplir las

siguientes características: *debe estar ligado a un objeto de conservación, orientado a producir un impacto considerable, ser medible, estar limitado a un tiempo concreto y ser específico*. Este concepto ha cambiado su significado ya que antes estaba más relacionado con la visión del proyecto. Se recomienda usar el término inglés, induce a menor confusión. En la primera versión se tradujo por objetivo, pero era muy confuso.

Indicador (*Indicator*): Es un dato medible relacionado con una necesidad específica de información como por ejemplo el estatus de un objeto de conservación o de un factor, cambios en una amenaza o progresos en la consecución de una meta. Un buen indicador debe ser: *medible, preciso, consistente y sensible a los cambios*.

Amenaza indirecta (*Indirect threat*): Un factor que ha sido identificado en el análisis del proyecto como una causa que conduce a una amenaza directa. A menudo es un factor sobre el cual deben centrarse las acciones de conservación. Por ejemplo, las políticas de tala o la demanda de pescado. En ocasiones se denomina causa primaria o causa subyacente. Comparar con amenaza directa.

Información necesaria (*Information need*): Algo que el equipo a cargo del proyecto y otras personas relacionadas deberían saber acerca del proyecto. Es la base para diseñar el plan de seguimiento.

Resultado intermedio (*Intermediate result*): Hito o momento crítico (*milestone*) para asegurar que el proyecto está bien encaminado para conseguir un objetivo o una meta final (en este caso "intermedio" se refiere principalmente a una dimensión temporal).

Reiteración (*Iteration*): Es el proceso de repetir los pasos del ciclo de proyectos, refinando y ajustando los planes del proyecto en todo momento para acercarnos lo más posible a la visión y los objetivos del proyecto.

Marco lógico (*Logical framework*): Matriz que resulta de analizar el marco lógico que se usa para mostrar los objetivos, las metas y los indicadores de un proyecto en una tabla, que muestra la lógica de dicho proyecto.

Magnificación (*Magnification*): Consiste en recoger las enseñanzas aprendidas en un proyecto y aplicarlas a otros, de modo que se incrementen los efectos del primer proyecto.

Plan de seguimiento (*Monitoring plan*): El plan para hacer un seguimiento de tu proyecto. Incluye la información necesaria, los indicadores y los métodos, la escala espacial y las localizaciones, el cronograma y las responsabilidades en la recolección de información. En España se conoce como Plan de seguimiento.seguimiento

Método (*Method*): Técnica específica para recoger los datos necesarios para medir un indicador. Varían según la *precisión*, la *fiabilidad*, la *relación costo-beneficio*, la *viabilidad* y la *idoneidad*.

Meta/Objetivo (*Objective*): Es la situación deseada de un efecto de un proyecto, como reducir una amenaza clave (ver goal). Una buena meta u objetivo debe cumplir las siguientes características: *limitada en el tiempo, orientada a los efectos deseados, específica, medible y práctica*. En España decimos que debe ser CREMA: Con fecha, Relevante, Específico, Medible y Alcanzable. Si el proyecto está bien definido y conceptualizado el cumplimiento de las metas debe conducir necesariamente a la

consecución de los objetivos y finalmente su visión. En los anteriores sistemas de planificación de WWF algunas veces se llamaron visión y objetivo.

Plan operacional (*Operational plan*): El plan operacional u operativo del proyecto. Los componentes clave son los análisis socioeconómicos y otros recursos requeridos como los análisis de riesgos y su mitigación, gobernanza y comunicación, duración del proyecto y estrategia de salida.

Oportunidad (*Opportunity*): Es un factor identificado en un análisis de situación de un proyecto como susceptible de poder tener un efecto positivo sobre uno o más objetos de conservación ya sea directa o indirectamente. A menudo es un factor sobre el cual deben centrarse las acciones de conservación. Por ejemplo, la demanda de madera certificada. En cierto sentido es lo opuesto a una amenaza.

Miembros del equipo (*Practitioners*): Toda persona implicada en el diseño, gestión y seguimiento de proyectos y programas.

Programa (*Programme*): Grupo de proyectos que conjuntamente tratan de alcanzar una visión común más amplia. Para simplificar, este documento utiliza el término proyecto para denominar tanto proyectos como programas ya que estos estándares pueden aplicarse a unos u otros indistintamente.

Proyecto (*Project*): Grupo de acciones llevadas a cabo por un grupo definido de miembros de un equipo (gestores, investigadores, actores locales u otros actores) para conseguir unos objetivos y metas definidos. Es la unidad básica del trabajo en conservación. Comparar con programa.

Área del proyecto (*Project area*): Lugar donde la biodiversidad (proceso ecológico o ecosistema) de interés para el proyecto está localizada. Puede incluir una o más áreas de conservación o áreas de biodiversidad significativa, que hayan sido identificadas a través de estudios ecorregionales. Nótese que en algunos casos las acciones de un proyecto pueden tener lugar fuera del área definida para el proyecto.

Equipo a cargo del proyecto (*Project team*): Grupo específico de personas que son responsables de diseñar, ejecutar y hacer el seguimiento de un proyecto. Este grupo puede incluir gestores, actores, investigadores, personal operativo y otros técnicos.

Resultado (*Result*): Es el estado deseado para un target (objetivo clave) o factor. Los resultados incluyen tanto *impactos* ligados a los objetos de conservación, como *factores deseados* ligados a amenazas u oportunidades y *productos* ligados a las actividades del proyecto. Ver el cuadro 1 de la [introducción a las cadenas de resultados](#) para más información.

Cadena de resultados (*Results chain*): Representación gráfica de las asunciones clave de un proyecto, donde pueden observarse las secuencias lógicas que ligan las actividades con uno o más objetos de conservación. En términos científicos es el equivalente a una hipótesis de trabajo.

Factor de riesgo (*Risk factor*): Condición bajo la cual el proyecto espera funcionar, pero que puede causar problemas para su buen desarrollo. A menudo, es una condición sobre la cual el proyecto no tiene un control directo. Los riesgos clave (o factores de riesgo

críticos) son aquellos que pueden dar al traste con la consecución de las metas y los objetivos de un proyecto.

Alcance (Scope): El enfoque de un proyecto ya sea temático o geográfico y en sentido amplio.

Grupo de interés. Grupo de actores o actor (Stakeholder): Cualquier individuo, grupo o institución que tiene intereses en los recursos naturales del área del proyecto y/o que pueden ser potencialmente afectados por las actividades del proyecto; en definitiva cualquiera que pueda ganar o perder si las condiciones cambian o si permanecen como están. Los actores son aquellos que necesitan ser considerados para poder conseguir las metas de un proyecto y cuya participación y apoyo son cruciales para que el proyecto tenga éxito.

Plan estratégico (Strategic plan): El plan global de un proyecto. Un plan estratégico completo incluye la descripción del alcance y la visión, sus objetos de conservación, el análisis del contexto del proyecto y los planes de acción, de seguimiento y operativo.

Estrategia (Strategy): Un amplio conjunto de acciones que incluyen una o más metas y las actividades necesarias para cumplir dichos objetivos.

Objeto (Target): (Target) Abreviatura de objeto de biodiversidad/conservación. En la terminología anterior de WWF, este término también se utilizaba como sinónimo de meta. Se recomienda usar el término inglés, induce a menor confusión.

Tarea (Task): Acción específica de un plan de trabajo requerida para poner en marcha las actividades, el plan de seguimiento u otros componentes del plan estratégico.

Objeto de conservación temático (Thematic target): Enfoque de un proyecto no orientado a la biodiversidad. Por ejemplo la temperatura media global en un proyecto sobre calentamiento del planeta. Comparar con objeto de conservación de biodiversidad. Se recomienda usar el término inglés, induce a menor confusión.

Amenaza (Threat): Actividad humana que directa o indirectamente degrada el estado de conservación de uno o más objetos de conservación. Típicamente están ligadas a uno o más actores. Ver también amenaza directa e indirecta.

Visión (Vision): Descripción del estado deseado o condición última que un proyecto pretende conseguir. Una visión completa puede incluir una descripción de la biodiversidad del lugar y/o la situación en el área del proyecto, así como un resumen más concreto (visión resumida).

Enunciado de la visión/visión resumida (Vision statement): Un breve resumen de la visión del proyecto. Una buena visión resumida debe cumplir los criterios de ser *relativamente general, visionaria y breve*. En el glosario de CMP se le llama *declaratoria de visión*.

Plan de trabajo (Workplan): Agenda a corto plazo para poner en marcha un plan de acción, de seguimiento u operativo. Los planes de trabajo hacen un repaso de las tareas requeridas, quién es el responsable de cada una de ellas, cuándo se llevarán a cabo y cuánto presupuesto y otros recursos se requieren.

WWF-Insight CPM: Base de datos relacional de la **red WWF**, en desarrollo actualmente, para almacenar y gestionar los datos de seguimiento de proyectos.

Criterios para los términos clave

Visión resumida (o la visión): Un breve resumen del estado deseado o condición última que el proyecto intenta conseguir.

- **Relativamente general.-** Ampliamente definida para que englobe todas las actividades del proyecto.
- **Visionaria.-** Debe de ser inspiradora a la hora de describir el cambio deseado en los objetos de conservación sobre los que el proyecto intenta influir.
- **Breve.-** Simple y sucinta para que todos los participantes en el proyecto puedan recordarla.

Goal: Definición formal que detalla la situación deseada tras el impacto que nuestro proyecto debería producir, como el estatus futuro de un objeto de conservación.

- **Ligado a los objetos de conservación.-** Asociado directamente a uno o más de tus objetos de conservación de biodiversidad o temáticos.
- **Orientado a producir impacto.-** Representa el estatus futuro deseado de nuestros objetos de conservación a largo plazo.
- **Medible.-** Referido a una escala estandarizada (números, porcentajes, fracciones o presencia/ausencia).
- **Limitado en el tiempo.-** Debe ser factible conseguirlo en un período específico de tiempo, generalmente en 10 años o más.
- **Específico.-** Claramente definido de modo que todas las personas implicadas en el proyecto comprendan perfectamente cada uno de los términos recogidos en el objetivo.

Objetivo/Meta: Definición formal que detalla el efecto deseado para de un proyecto (CREMA).

- **Con fecha (limitada en el tiempo).-** Susceptible de ser conseguida en un período específico de tiempo, generalmente 3-10 años.
- **Relevante (orientada a los efectos deseados).-** Debe incluir los cambios necesarios en las amenazas y oportunidades que afectan a uno o más objetos de conservación de biodiversidad u del proyecto
- **Específica.-** Claramente definida de modo que todas las personas implicadas en el proyecto comprendan perfectamente cada uno de los términos recogidos en la meta.
- **Medible.-** Referida a una escala estandarizada (números, porcentajes, fracciones o presencia/ausencia).
- **Alcanzable ((Práctica).-** Susceptible de ser conseguida y apropiada dentro del contexto del lugar donde se desarrolla el proyecto, teniendo en cuenta los marcos político, social y financiero.

Actividad: Acción específica o grupo de actuaciones ejecutadas por los técnicos de un proyecto para alcanzar una o más metas.

- **Vinculada.-** Directamente ligada para conseguir objetivos o metas específicos.
- **Bien enfocada.-** Debe contener las tareas necesarias a ejecutar.
- **Viable.-** Susceptible de ser conseguida con los recursos y las limitaciones del proyecto.
- **Apropiada.-** Aceptable dentro de las normas locales culturales, sociales y biológicas.

Indicador: Es un dato medible relacionado con una necesidad específica de información como por ejemplo el estatus de un objeto de conservación o de un factor, cambios en una amenaza o progresos en la consecución de una meta.

- **Medible.-** Susceptible de ser registrado y analizado en términos cuantitativos y cualitativos.
- **Preciso.-** Definido del mismo modo por todo el mundo.
- **Consistente.-** Que no cambie a través del tiempo para que siempre mida lo mismo.
- **Sensible a los cambios.-** Que cambie proporcionalmente en respuesta a cambios en la condición que está siendo medida.

Anexo 1. Resumen de los diferentes pasos a seguir y de los productos a obtener

Los números implican pasos y subpasos, mientras que los rombos (♦) indican productos. Por supuesto, no todos los pasos o productos son válidos para todas las circunstancias y condiciones de todos los proyectos y cada uno debe adaptarlos del modo más conveniente.

Proceso de Gestión de Proyectos y Programas de Conservación de WWF

0. Práctica general

0.1 Encajar actores

0.2 Aprendizaje continuo

1. Definir...

1.1 Composición y operaciones del equipo inicial

- ♦ Selección del equipo inicial del proyecto y designación del líder del proyecto
- ♦ Documento conceptual del proyecto

1.2 Alcance y visión

- ♦ Una breve descripción del alcance del proyecto
- ♦ Si corresponde, un mapa del área del proyecto (archivo GIS o boceto manual)
- ♦ Una visión y una visión resumida del proyecto

1.3 Objetos de conservación

- ♦ Selección de un número limitado de objetos de conservación para el proyecto
- ♦ Una breve descripción de los motivos por los cuales se han elegido aquellos

1.4 Contexto y actores

- ♦ Análisis y priorización de las amenazas directas críticas que afectan a los objetos de conservación
- ♦ Análisis de las amenazas indirectas, oportunidades y actores clave
- ♦ Modelo conceptual que muestra las relaciones causa-efecto entre los factores

2. Diseñar...

2.1 Plan de acción: objetivos, metas y actividades

- ♦ Objetivos para todos los objetos de conservación
- ♦ Metas para las amenazas críticas y otros factores que el proyecto abordará
- ♦ Una o varias actividades para cada meta de conservación
- ♦ Cadenas de resultados u otras descripciones formales de los supuestos fundamentales
- ♦ Plan de acción global que compila los objetivos, las metas y las actividades

2.2 Plan de seguimiento

- ♦ Lista de los indicadores que el proyecto medirá para hacer un seguimiento de la eficacia de cada actividad
- ♦ Descripciones breves de los métodos de recopilación de datos para cada indicador
- ♦ Cuándo, dónde y quién recopilará cada tipo de datos
- ♦ Descripción de cómo se almacenarán y utilizarán los datos
- ♦ Plan de actualización periódica del sistema WWF-Track

2.3 Plan operativo

- ♦ Cálculo de los recursos humanos y de otro tipo necesarios para ejecutar el proyecto y la procedencia actual y potencial de dichos recursos
- ♦ Cálculos de los recursos financieros necesarios para ejecutar el proyecto y la procedencia actual y potencial de dichos recursos
- ♦ Evaluación de los posibles riesgos del proyecto y cómo mitigarlos
- ♦ Estrategia de salida, si procede
- ♦ Plan estratégico global

3. Ejecutar...

3.1 Planes de trabajo y presupuestos

- ◆ Planes de trabajo a corto plazo detallados para el proyecto que muestran las tareas, quién las realizará y cuándo se realizarán
- ◆ Gráfico de Gantt (cronograma) y/o calendario de las actividades del proyecto
- ◆ Presupuestos del proyecto
- ◆ Ejecutar el plan estratégico (planes de acción, de seguimiento y operacional)

3.2 Recaudación de fondos

- ◆ Presupuesto del proyecto ajustado, si es necesario
- ◆ Identificación de posibles fuentes de financiación
- ◆ Desarrollo y presentación de propuestas de obtención de fondos
- ◆ Reuniones con donantes y realización de otras tareas de apoyo
- ◆ Obtención de los recursos financieros

3.3 Capacitación

- ◆ Realización de evaluaciones de capacidades
- ◆ Desarrollo y puesta en práctica de estrategias para abordar los déficits de capacidad

3.4 Alianzas

- ◆ Redefinición de la composición del equipo a cargo del proyecto
- ◆ Identificación de los actores claves e incorporación en el proyecto, según proceda
- ◆ Desarrollo y puesta en práctica de estrategias de uso compartido de la información
- ◆ Desarrollo y puesta en práctica de acuerdos formales con socios, según proceda

4. Analizar y adaptar...

4.1 Gestionar la recogida de datos periódicamente

- ◆ Desarrollo y uso periódico de sistemas de almacenamiento y copia de seguridad de los datos del proyecto
- ◆ Subida de los datos a WWF-Track

4.2 Analizar los resultados y supuestos del proyecto

- ◆ Análisis planificados adecuados de los resultados y los supuestos del proyecto
- ◆ Documentación de los debates y las decisiones
- ◆ Informes periódicos para los miembros del equipo y los actores claves

4.3 Analizar las funciones y/o el rendimiento operativos y financieros

- ◆ Análisis planificados adecuados de los datos operativos y financieros
- ◆ Vinculación de informes financieros periódicos con informes técnicos que incluyen pronósticos financieros

4.4 Adaptar los planes y presupuestos

- ◆ Revisión de los planes de trabajo y documentos del proyecto

5. Compartir...

5.1 Lecciones aprendidas

- ◆ Identificación de las preguntas de aprendizaje
- ◆ Recopilación de los resultados y de las principales lecciones aprendidas

5.2 Productos de comunicaciones formales

- ◆ Identificación de los públicos objetivo
- ◆ Desarrollo de una estrategia de comunicación
- ◆ Desarrollo y distribución de los productos de comunicación adecuados
- ◆ Uso de los productos de comunicación de otras personas

5.3 Opiniones y evaluaciones

- ◆ Sesiones periódicas de intercambio de opiniones (en ambos sentidos de la comunicación)
- ◆ Evaluaciones y/o auditorías en los momentos oportunos del ciclo del proyecto

5.4 Cultura de rendimiento y aprendizaje

- ◆ Compromiso demostrado de los líderes por aprender e innovar
- ◆ Entorno seguro para animar a la experimentación y el cuestionamiento del "status quo"
- ◆ Compromiso para compartir éxitos y fracasos con otros profesionales de todo el mundo

Repetir los pasos del ciclo