

# ESTÁNDARES ABIERTOS PARA LA PRÁCTICA DE LA CONSERVACIÓN

VERSIÓN 5.0 | 2025



Conservation  
Measures  
Partnership



# ACERCA DE ESTE DOCUMENTO

La Versión 5.0 de los *Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación* es el resultado del trabajo colaborativo, la experiencia de campo y el intercambio de opiniones entre los miembros de la Alianza para las Medidas de Conservación (CMP), la Red de *Coaches* de Conservación (CCNet) y la comunidad global amplia de los Estándares. La edición final de este documento es responsabilidad de CMP.

## ¿Qué es la Alianza para las Medidas de Conservación?

La [Alianza para las Medidas de Conservación](#) (CMP) es una comunidad global que reúne a entidades gubernamentales, ONG, donantes y empresas privadas con el objetivo común de diseñar, gestionar y evaluar el impacto de sus estrategias de conservación. Guiados por los Estándares para la Conservación, los integrantes de CMP colaboran entre sí para intercambiar conocimientos, aplicar mejores prácticas y evitar estrategias poco eficaces, lo que contribuye a aumentar la efectividad e impulsar la innovación en conservación a nivel mundial.

## Miembros de CMP (2025):

African Wildlife Foundation; Alcedo Conservation; Bush Heritage Australia; Chester Zoo; Conservation X Labs; Conservation Management; Disney's Animals, Science, and Environment; Durrell Wildlife Conservation Trust; Endangered Wildlife Trust; Environmental Incentives; Foundations of Success; The Gordon and Betty Moore Foundation; International Crane Foundation; Jane Goodall Institute; Keith Campbell Foundation for the Environment; Kent Wildlife Trust;

Lemu; Margaret A. Cargill Foundation; National Fish and Wildlife Foundation; The Nature Conservancy; Nature Conservancy of Canada; NOAA's Coral Reef Conservation Program; The Pew Charitable Trusts; Puget Sound Partnership; Rare; San Diego Zoo Wildlife Alliance; The Summit Foundation; TRAFFIC; US Agency for International Development; US Fish and Wildlife Service; Walton Family Foundation; Wildlife Conservation Network; Wildlife Conservation Society; y World Wide Fund for Nature.

## Revisiones y actualizaciones:

La Alianza para las Medidas de Conservación posee la autoridad para editar los Estándares para la Conservación, un documento que se actualiza y mejora continuamente por sus miembros. Para acceder a las versiones más recientes, materiales de apoyo e información adicional, visite el sitio web de CMP: [www.conservationmeasures.org](http://www.conservationmeasures.org) y el portal de los Estándares para la Conservación [www.conservationstandards.org](http://www.conservationstandards.org). Invitamos a quienes usen estos estándares a enviar sus comentarios y sugerencias al correo electrónico: [CMPinfo@conservationmeasures.org](mailto:CMPinfo@conservationmeasures.org).

## Comité de Revisión de los Estándares para la Conservación 5.0:

La versión 5.0 es producto de un gran esfuerzo colaborativo: ochenta y ocho miembros de la comunidad más amplia de los Estándares para la Conservación, en representación de al menos 33 instituciones, contribuyeron activamente a la elaboración de esta versión, desarrollando y perfeccionando su contenido. La CMP desea expresar su más sincero agradecimiento a las siguientes personas por su dedicación y aportes:

Adrienne Marvin, Amelia Grigson, Anita Diederichsen, Anne Ntongho, Annette Stewart, Ash Baker, Becky Raboy, Becky Stewart, Beth Allgood, Bridget Mattingley, Carol Bogezi, Caroline Stem, Catherine Payne, Charles Latrémouille, Clair Dougherty, Claire Relton, Cristina Eghenter, Danica Schaffer-Smith, Daphne Yin, David Wilkie, Diane Detoef, Eduardo Cuevas, Elizabeth Nelson, Erica Cochran, Felix Cybulla, Frank Weisenberger, Gayle Burgess, Giselle Block, Heather Barna, Helma Brandmeier, Iain Dickson, Jaclyn Lucas, Joaquin Riesgo, John Morrison, John Waugh, Jon Fisher, Josh Goldstein, Judy Boshoven, Karyne Bellehumeur, Katie Williamson, Kelly Swiech, Kelsey Schueler, Lauriane Besse Streit, Leander Lacy, Li Ying, Llora Kritznier, Lucy Rose, Maggie Lee, Marcia Brown, Mariano de la Maza, Marko Pecarevic, Matrida Simfukwe, Michael Looker, Moritz Spielberger, Nan Zeng, Narangerel Naranpurev, Nathan Karres, Nick Hutcheson, Nick Salafsky, Nick Tealer, Nico Boenisch, Nicole Gross-Camp, Olivia Millard, Paloma Bravo Córdova, Paola Mejía, Pavitray Pillay, Philippa Dyson, Preston Whitt, Quinn Shurtliff, Rachel Martin, Sarah Cotter, Sarah Pearson, Sheila O'Connor, Sophie Hall-Aspland, Stephan Funk, Sujata Ram, Tara Stephens, Terri Schultz, Theany Mout, Tessa Stienen, Tina Jansen van Vuuren, Vanessa Correa, Varsha Suresh, Vinaya Swaminathan, Wessyl Kelly, Will Beale, Xavi Escuté, Yaw Opoku Agyeman, Zeljka Rajovic

La CMP agradece también a quienes revisaron el borrador final y contribuyeron a mejorar este documento.

Traducción al español de los Estándares para la Conservación 5.0: Laura García Tagliani. Revisaron la traducción: Cristina Lasch (The Nature Conservancy/CCNet), Irina Montenegro (WWF/CCNet) y Paola Mejía Cortez (FoS).



Uso de este material: Este trabajo cuenta con [Licencia Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 Internacional](#). Esta licencia autoriza el uso, reproducción, adaptación y modificación de los Estándares para la Conservación, según se entienda necesario, siempre que: a) se cite correctamente el documento original (sin sugerir que CMP respalda el trabajo derivado), y b) el nuevo material se publique bajo una licencia equivalente o similar de *Creative Commons*. Al presentar formalmente sus materiales adaptados o modificados ante CMP, estos podrán ser considerados para su potencial integración en próximas versiones. Este procedimiento permite que los Estándares puedan evolucionar con el aporte de una amplia diversidad de usuarios y adaptarse a las necesidades de distintas organizaciones, así como asegurar la integridad de un modelo de referencia mundial, supervisado rigurosamente, para el trabajo en conservación.

# CONTENIDO

|                                                                                                  |           |                                                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introducción</b>                                                                              | <b>01</b> | <b>3. Implementar</b>                                                                        | <b>55</b> |
| Antecedentes                                                                                     | 02        | 3A. Revisar la estructura y procesos del equipo                                              | 56        |
| Propósito de los Estándares para la Conservación                                                 | 03        | 3B. Desarrollar un plan de trabajo detallado a corto plazo y un cronograma                   | 57        |
| Evolución de los Estándares para la Conservación                                                 | 04        | 3C. Desarrollar y afinar el presupuesto del proyecto                                         | 59        |
| Uso de los Estándares para la Conservación                                                       | 05        | 3D. Implementar los planes                                                                   | 62        |
| Relaciones y adaptaciones de los Estándares para la Conservación con otros marcos y herramientas | 06        | <b>4. Analizar y adaptar</b>                                                                 | <b>66</b> |
| Apoyo para la aplicación de los Estándares de Conservación                                       | 09        | 4A. Preparar los datos para el análisis                                                      | 67        |
| Principios y consideraciones generales                                                           | 12        | 4B. Analizar y reflexionar sobre los resultados                                              | 68        |
| <b>1. Conceptualizar</b>                                                                         | <b>14</b> | 4C. Adaptar los planes y el presupuesto                                                      | 72        |
| 1A. Definir el propósito y la composición del equipo del proyecto                                | 15        | <b>5. Compartir</b>                                                                          | <b>74</b> |
| 1B. Definir el alcance, la visión y los objetos focales                                          | 17        | 5A. Documentar lo aprendido                                                                  | 75        |
| 1C. Identificar amenazas críticas                                                                | 23        | 5B. Compartir lo aprendido                                                                   | 76        |
| 1D. Analizar el contexto de conservación                                                         | 26        | 5C. Promover un ambiente de aprendizaje                                                      | 77        |
| <b>2. Planificar</b>                                                                             | <b>31</b> | <b>Cerrar el ciclo</b>                                                                       | <b>79</b> |
| 2A. Desarrollar un plan estratégico formal: Objetivos, estrategias, supuestos y metas            | 33        | <b>Anexos</b>                                                                                | <b>80</b> |
| 2B. Desarrollar un plan formal de monitoreo, evaluación y aprendizaje                            | 47        | Anexo 1. Glosario                                                                            | 81        |
| 2C. Desarrollar un plan operativo                                                                | 53        | Anexo 2. Definiciones y criterios para términos clave                                        | 89        |
|                                                                                                  |           | Anexo 3. Principios y consideraciones generales                                              | 90        |
|                                                                                                  |           | Anexo 4. Resumen de los Estándares para la práctica de la Conservación y productos asociados | 93        |



# INTRODUCCIÓN



# INTRODUCCIÓN

## Antecedentes

La comunidad dedicada a la conservación enfrenta problemas ambientales complejos, urgentes y de gran magnitud, cuya resolución supone enormes desafíos. A pesar de contar con un importante potencial para generar impactos duraderos y haber logrado avances significativos, las crisis vinculadas a la pérdida de biodiversidad, el cambio climático y la desigualdad requieren respuestas integrales que nos impulsen a cuestionar y transformar las estructuras que perpetúan estos problemas.

Desde el lanzamiento de la primera edición de los *Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación*<sup>1</sup> (en adelante, Estándares para la Conservación o simplemente Estándares) en el año 2004, la comunidad conservacionista ha logrado un gran avance en la clarificación y evaluación de la efectividad y el impacto de sus estrategias. No obstante, numerosas organizaciones y agencias dedicadas a la conservación continúan teniendo dificultades para aportar evidencia sobre la efectividad de sus intervenciones, áreas que requieren mejoras y aspectos que debieran modificarse.

Sin una medición amplia y sistemática de la efectividad de nuestras intervenciones de conservación, ni una documentación rigurosa de nuestro trabajo, ¿cómo podremos saber si estamos avanzando al ritmo necesario para alcanzar nuestros objetivos? ¿Cómo conseguiremos ser más eficientes? ¿De qué manera podremos aprender unos de otros? ¿Y cómo podremos demostrar nuestros logros y generar el apoyo público y la voluntad política necesarios para afrontar los desafíos actuales?

Los Estándares para la Conservación responden a este reto al ofrecer un marco de principios y prácticas que integra conceptos, enfoques y una terminología estandarizada, a la vez que promueven la transparencia, la rendición de cuentas y la conservación equitativa. De esta manera, los Estándares facilitan que los equipos de conservación puedan trabajar de manera colaborativa para desarrollar estrategias efectivas e inclusivas y evaluar de manera rigurosa el impacto generado.

### VISIÓN DE CMP

CMP basa sus acciones en una visión donde los resultados de los esfuerzos de conservación a nivel mundial se optimizan mediante el uso de evidencia sólida, la medición rigurosa de la efectividad y la promoción del intercambio abierto de experiencias y conocimientos entre toda la comunidad dedicada a la conservación.

Para alcanzar dicha visión, nuestras organizaciones han asumido el compromiso de:

- Evaluar el estado de la conservación y definir los problemas y las soluciones en base a la evidencia, el conocimiento y la experiencia disponible
- Formular los impactos deseados en términos de resultados de conservación, y no de actividades
- Monitorear sistemáticamente el progreso hacia la consecución de los resultados deseados
- Adaptar nuestras estrategias en función a lo que vayamos aprendiendo
- Compartir nuestros resultados con respeto, honestidad y transparencia para fomentar el aprendizaje y aportar a la base empírica existente

Para una descripción completa de los compromisos de nuestros miembros, consulte la [Declaración de CMP](#).

<sup>2</sup> El término "estándares abiertos" se basa en el movimiento *Open Source / Creative Commons* y significa que estos estándares se desarrollan a través de la colaboración pública, están disponibles de manera gratuita para todo interesado y no son propiedad de ninguna persona u organización. Consulte los términos de la licencia [Creative Commons ShareAlike](#) en la sección [Acerca de este documento](#).



# PROPÓSITO DE LOS ESTÁNDARES PARA LA CONSERVACIÓN

Para que los equipos puedan materializar la visión de CMP, los Estándares para la Conservación ofrecen un conjunto de buenas prácticas para la implementación exitosa de proyectos de conservación<sup>2</sup>, en torno a un ciclo de gestión que consta de cinco pasos:



## COMIENCE POR EL PASO MÁS ADECUADO A SU SITUACIÓN

No todos los equipos comenzarán por el [Paso 1](#) al aplicar estos Estándares. Cada equipo deberá revisar y analizar el trabajo previamente realizado para determinar en qué fase del ciclo se encuentra su proyecto. Dependiendo del contexto, podría ser más eficiente comenzar en una etapa posterior del ciclo y, más adelante, retomar pasos previos, conforme avance el proyecto y adquiera mayor comprensión de su situación.

Más que un manual de instrucciones rígido, los Estándares para la Conservación actúan como una guía para orientar decisiones de gestión clave. Al integrarse con otras herramientas para la toma de decisiones, este enfoque fomenta la colaboración y establece una estructura transparente que facilita tanto el aprendizaje como la toma de decisiones compartidas. Asimismo, estos Estándares han sido diseñados para complementar, no sustituir, otras funciones y procesos administrativos asociados, como la contratación de personal o la gestión de recursos humanos.

Este documento se centra deliberadamente en estándares, es decir, en la definición de principios y prácticas generales, y excluye directrices detalladas paso a paso, disponibles en diversos recursos desarrollados por miembros de la comunidad de CMP y los Estándares para la Conservación (véase el apartado [Apoyo para la implementación de los Estándares para la Conservación](#)).

Animamos a los usuarios de estos Estándares a enviar comentarios y sugerencias a través del correo electrónico: [CMPinfo@conservationmeasures.org](mailto:CMPinfo@conservationmeasures.org).

<sup>2</sup> Toda iniciativa de conservación, sin importar su tamaño, puede definirse, explícita o implícitamente, como un **proyecto**, un conjunto de acciones emprendidas por un grupo definido de profesionales (incluyendo gestores, investigadores, miembros de la comunidad y otros grupos de interés) para lograr objetivos y metas concretos. Sin embargo, cuando se considera la escala, también puede ser útil agrupar proyectos relacionados dentro de **programas** más amplios. Estos programas suelen servir como unidad administrativa o de financiamiento, pero también pueden tener sus propios objetivos, metas y estrategias de más alto nivel, es decir, actuar como un proyecto de orden superior. A lo largo de este documento, se utilizará el término "proyecto" para referirse tanto a proyectos individuales como a programas, independientemente de su nivel.



# EVOLUCIÓN DE LOS ESTÁNDARES PARA LA CONSERVACIÓN

Los Estándares para la Conservación son producto del trabajo colaborativo de la Alianza para las Medidas de Conservación. La elaboración de la Versión 1.0 (2004) tomó como base los resultados de la Iniciativa para la Medición de los Impactos de Conservación, un estudio del año 2002 que revisó experiencias en siete campos temáticos, incluida la conservación, para establecer enfoques comunes para el buen diseño, gestión y monitoreo de proyectos.

Ese estudio identificó una serie de principios fundamentales para la gestión adaptativa del ciclo de proyectos. Paralelamente, CMP realizó un ejercicio comparativo para alinear los sistemas de planificación utilizados por varias de sus organizaciones miembro e identificar semejanzas y diferencias en los enfoques y la terminología. Dichos antecedentes, enriquecidos con las experiencias prácticas en planificación e implementación de proyectos aportados por las organizaciones, permitieron desarrollar y perfeccionar aquella primera versión de los Estándares para la Conservación.

Desde entonces, la aplicación de los Estándares viene siendo un proceso dinámico y en constante evolución, incluyendo el desarrollo de estándares específicos para diversas organizaciones, pero estrechamente alineados, la creación de guías detalladas para cada paso y la capacitación de equipos de proyectos a nivel global. La labor de los miembros y socios de CMP ha sido clave para que los Estándares se convirtieran en una práctica ampliamente aceptada y utilizada por la comunidad de la conservación. Asimismo, la Red de *Coaches* de Conservación (CCNet) ha desempeñado un papel fundamental en la promoción de estos Estándares y el fortalecimiento de la capacidad global para su aplicación. La comunidad amplia de los Estándares para la Conservación ha aportado conocimientos y experiencias esenciales para su mejora continua, con versiones actualizadas que se publican aproximadamente cada cinco años. De hecho, la Versión 5.0 de los Estándares para la Conservación es el resultado de una extensa labor colaborativa, sustentada en valiosos comentarios y aportes de esta comunidad. Al menos 88 personas de 33 organizaciones participaron activamente en el desarrollo del contenido. Muchas de esas personas, junto con otras organizaciones de CMP, colaboraron en la revisión de la versión final. El Recuadro 1 presenta las principales actualizaciones de la Versión 5.0.

## RECUADRO 1

### NOVEDADES DE LA VERSIÓN 5.0

La versión 5.0 refleja el aporte y el trabajo colaborativo de los miembros de CMP y la extensa comunidad global de usuarios de los Estándares para la Conservación. Las actualizaciones en temas priorizados por CMP integran los aprendizajes de dichos usuarios considerando una amplia diversidad de aplicaciones prácticas de los Estándares en terreno. Entre los aspectos más relevantes de esta nueva versión se encuentran:

- Clarificación y ajuste de terminología para mejorar la comprensión de conceptos fundamentales (principalmente en la edición en inglés)
- Mayor detalle sobre los pasos 3 al 5
- Mayor énfasis en la importancia y aplicación de la evidencia a lo largo de todos los pasos del ciclo
- Clarificación de las relaciones entre los Estándares para la Conservación y otros marcos de apoyo a la toma de decisiones
- Consideración de la escala para potenciar el alcance de los impactos de conservación
- Integración del conocimiento sobre el comportamiento humano y los procesos de cambio conductual en el diseño de estrategias
- Actualización de las consideraciones relativas al cambio climático
- Instrucciones más detalladas para incorporar la dimensión del bienestar humano en las estrategias de conservación
- Adopción de nuevos principios para fomentar la conservación equitativa
- Atención a la importancia de identificar las dimensiones espaciales relevantes en distintos pasos del proceso
- Primeros vínculos con herramientas y técnicas empleadas por la comunidad de Sistemas de Desarrollo del Mercado.



# USO DE LOS ESTÁNDARES PARA LA CONSERVACIÓN

Los Estándares para la Conservación han sido desarrollados para equipos que abordan retos de conservación en contextos reales. Para CMP, es fundamental que dichos equipos puedan apreciar la pertinencia y utilidad de estos estándares en el desarrollo de sus labores. Por ello, el documento incluye diversos ejemplos y emplea un lenguaje sencillo y claro para facilitar su comprensión.

Utilizar los Estándares para la Conservación es parte ciencia y parte arte. En ocasiones los equipos necesitarán adaptarlos para poder aplicarlos de manera efectiva en las situaciones particulares de sus proyectos. Por ejemplo, aunque los Estándares se presentan como pasos secuenciales, raramente un equipo recorrerá el ciclo de manera lineal, de principio a fin. Por el contrario, es más probable que lo haga de manera iterativa a lo largo del ciclo, avanzando en algunos pasos para luego regresar a pasos anteriores para atender o mejorar algunos aspectos.

Del mismo modo, no todos los estándares o resultados asociados serán relevantes en todas las situaciones. Por ello, cada equipo deberá determinar cómo adaptarlos o combinarlos con otros marcos y herramientas que se ajusten a su situación específica (para más ideas consulte [Recetas para la conservación: una caja de herramientas de los Estándares para la Conservación](#)).

Para cada uno de los pasos del ciclo ([Figura 1](#)), el documento ofrece una breve descripción de los estándares de práctica (o sub-pasos) y los productos esperados asociados a estos (véase un listado completo de productos en el [Anexo 4](#)). Aplicar los Estándares puede parecer complejo, pero según la etapa en que se encuentre un proyecto, es posible que el equipo ya haya completado varios pasos. La meta no es producir resultados perfectos a medida que se recorre el ciclo, sino entenderlo como un proceso iterativo en el que se irá recorriendo cada paso a conciencia, pero también con rapidez, para elaborar un borrador sólido, que se irá revisando y ajustando conforme el proyecto avanza y madura. De igual manera, un equipo no debe paralizarse al encontrar vacíos de información; cuando esto ocurra, deberá plantear sus hipótesis, continuar con la mejor información disponible y documentar las decisiones clave y las necesidades de información prioritarias que habrá que atender.





# RELACIONES Y ADAPTACIONES DE LOS ESTÁNDARES PARA LA CONSERVACIÓN CON OTROS MARCOS Y HERRAMIENTAS

Los Estándares para la Conservación son uno entre varios marcos de referencia y herramientas de apoyo a la toma de decisiones y el manejo adaptativo<sup>3</sup> para proyectos de conservación. Los equipos podrán adaptarlos y combinarlos con otros marcos y herramientas disponibles, según sea necesario. Algunos ejemplos de estas adaptaciones y combinaciones se presentan a continuación, agrupados en diferentes categorías. A medida que avance en el diseño, implementación y aprendizajes de su proyecto, considere cuál sería la combinación de marcos y herramientas más adecuada para su situación.

**Adaptaciones de los Estándares para organizaciones y según tipo de audiencia:** Algunas organizaciones podrían modificar los estándares para reflejar sus propias políticas, procedimientos y formas de trabajo (por ejemplo, los Estándares para la Gestión de Proyectos y Programas de WWF). En otros casos, los Estándares podrían adaptarse para públicos o actores específicos, en particular cuando se trate de proyectos liderados por o con participación de pueblos indígenas y comunidades locales (por ejemplo, *Healthy Country Planning*). Este tipo de adaptaciones pueden incluir cambios en la terminología, orientaciones más detalladas o recomendaciones sobre herramientas específicas.

**Marcos de referencia alternativos para la gestión adaptativa:** Otros marcos de referencia, como el Modelo de Impacto Colectivo, los Principios y Pasos del Grupo de Especialistas en Planificación para la Conservación de la Comisión para la Supervivencia de Especies de UICN, o la Planificación Sistemática para la Conservación, tienen objetivos en común con los Estándares para la Conservación, pero difieren en el foco y priorizan diferentes métodos o herramientas. Sin embargo, todos deberían entenderse como enfoques que se complementan y se fortalecen entre sí. Por ejemplo, la Caja de Herramientas para Proyectos de *BirdLife International* adopta los Estándares para la Conservación e integra el Modelo de Impacto Colectivo en sus programas con múltiples socios.

**Herramientas complementarias para la toma de decisiones:** Los Estándares para la Conservación han sido concebidos deliberadamente para combinar principios y herramientas de otros marcos y enfoques (como las tablas de consecuencias y modelos situacionales); esto les confiere flexibilidad y facilita una toma de decisiones mejor informada. Los equipos podrán valerse de esas otras herramientas, de manera complementaria, para apoyar la implementación de ciertos pasos del ciclo. La selección y combinación de herramientas específicas dependerá de la complejidad del problema y las preferencias del equipo.

**Otros estándares vinculados a la conservación:** Otras normas de uso frecuente, como la Lista Verde de Áreas Protegidas de UICN o los Estándares para la Conservación Asegurada para los Tigres (CATS por su sigla en inglés) se enfocan en promover mejores prácticas, pero no constituyen en sí mismas marcos de referencia para la gestión adaptativa. Son útiles para evaluar en qué medida las iniciativas de conservación cumplen con una serie de criterios específicos, lo que conduce a su reconocimiento o apoyo. Su aplicación es similar a la de la [Herramienta para la Auditoría de la Conservación](#), que analiza la aplicación de los Estándares en el diseño y gestión de un proyecto.

Para un análisis más profundo consulte esta [tabla](#) que muestra una serie de marcos y herramientas, destacando su valor complementario.

3 Consulte el [Glosario](#) para la definición de los términos técnicos en negrita.





RECUADRO 2

## MÁS INFORMACIÓN SOBRE TEMAS CLAVE

La Versión 5.0 de los Estándares para la Conservación profundiza en diversos temas prioritarios identificados por nuestra comunidad, cuyos conceptos fundamentales se presentan de forma resumida a continuación. Estos temas se han integrado en las secciones correspondientes a cada paso del ciclo de gestión, según sea relevante. Asimismo, con el objetivo de que los Estándares mantengan su enfoque en principios y prácticas de alto nivel, diferentes grupos de trabajo han desarrollado [resúmenes complementarios](#) que proporcionan información técnica detallada, guías y recursos adicionales para cada temática.

**Bienestar humano:** La conservación es una actividad inherentemente humana. Por esta razón, es fundamental considerar tanto la influencia de las acciones humanas en la conservación como el impacto que ésta tiene sobre las personas. Esta edición de los Estándares integra información adicional basada en las guías de CMP sobre este tema y lecciones aprendidas a partir de la aplicación de estos conceptos.

**Cambio climático:** El cambio climático es una prioridad global en conservación que debe tomarse en cuenta en el diseño y gestión de proyectos de conservación. Dada la complejidad y, en ocasiones, la dificultad para comprender los posibles efectos del cambio climático, el monitoreo sistemático resulta esencial para validar hipótesis y efectuar ajustes cuando sea pertinente. Como en versiones anteriores, las consideraciones sobre cambio climático en la versión 5.0 se presentan en cuadros de texto de color verde a lo largo del documento.

**Cambio de comportamiento:** La mayoría de las iniciativas de conservación buscan incidir sobre el comportamiento humano. Por ello, la integración de principios de las ciencias sociales y del comportamiento en el diseño de nuestras intervenciones nos permite ser más estratégicos y efectivos.

**Conservación equitativa:** Para asegurar el futuro de nuestro planeta, es necesario que todos tengan voz y la oportunidad de participar activamente. En CMP entendemos que integrar principios de la conservación equitativa en las estrategias de conservación es fundamental para maximizar la efectividad de nuestro trabajo.

**Escalamiento:** Dada la magnitud de los desafíos de conservación, no es posible abordar los problemas trabajando sitio por sitio. Para responder eficazmente a estas problemáticas globales, es imprescindible implementar acciones sistemáticas que integren las escalas espaciales, institucionales y temporales. Esto requiere tanto “trabajar a escala” como también ampliar el alcance de intervenciones exitosas “llevándolas a otra escala”.

**Evidencia:** Los profesionales de la conservación fundamentan sus decisiones, acciones y la validación de supuestos en diferentes fuentes de evidencia, como los saberes tradicionales, datos primarios procedentes de investigaciones, conocimiento tácito, bases de datos integradas y teorías sólidamente respaldadas. Los Estándares para la Conservación enfatizan la importancia de incorporar la evidencia en todos los pasos del ciclo.

FIGURA 1

Ciclo del proyecto según los Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación

**1. CONCEPTUALIZAR**

- Propósito y composición del equipo del proyecto
- Alcance, visión y objetos focales
- Amenazas críticas
- Situación de conservación

**2. PLANIFICAR**

- Objetivos, estrategias, supuestos y metas
- Plan de monitoreo
- Plan operativo

**3. IMPLEMENTAR**

- Revisar la estructura y procesos del equipo
- Plan de trabajo y cronograma
- Presupuesto
- Implementar los planes

**4. ANALIZAR Y ADAPTAR**

- Preparar los datos
- Analizar los datos
- Adaptar los planes y presupuestos

**5. COMPARTIR**

- Documentar lo aprendido
- Compartir lo aprendido
- Promover un ambiente de aprendizaje



# APOYO PARA LA APLICACIÓN DE LOS ESTÁNDARES PARA LA CONSERVACIÓN

Existe una gran variedad de recursos destinados a brindar orientación y apoyo práctico a los equipos de proyecto en la implementación de los estándares y principios definidos en los Estándares para la Conservación.

## Coaches

A menudo, los enfoques de planificación e implementación de proyectos basados en resultados y en evidencia requieren un cambio significativo en la mentalidad y la forma de trabajar de las organizaciones y las personas. Por ello, el apoyo de un *coach* de conservación podría ser muy útil para quienes recién se inician en el uso de estos Estándares.

Algunas organizaciones cuentan con sus propios *coaches* formados en los Estándares para la Conservación y técnicas de facilitación. Además, existen organizaciones y consultores especializados en los Estándares, con buen conocimiento sobre recursos y tecnologías de apoyo para su aplicación, que brindan servicios de *coaching* y facilitación para equipos. Muchas de estas personas integran la [Red de Coaches de Conservación](#) (CCNet), socio cercano de CMP que busca promover y consolidar un grupo comprometido de *coaches* para apoyar a los equipos de conservación en todos los continentes. CCNet también ofrece capacitación y orientación para profesionales que deseen convertirse en *coaches* de conservación y una opción de certificación para *coaches* experimentados.

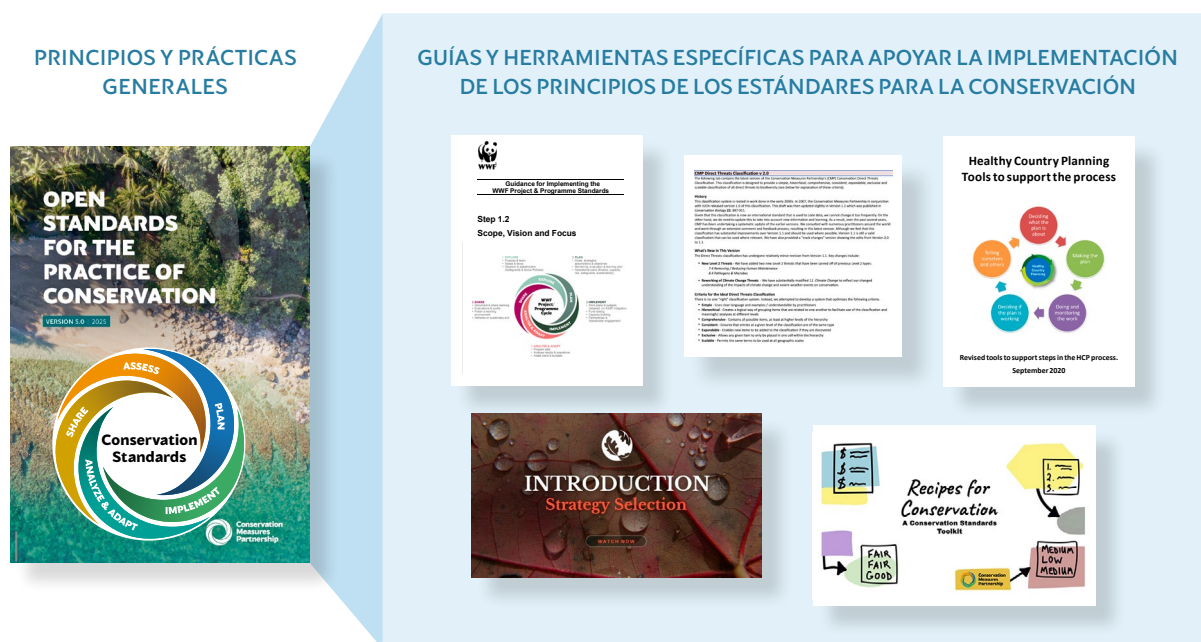
## Guías y herramientas

Diversas organizaciones miembro y socios de CMP han desarrollado una variedad de guías y herramientas que ofrecen orientación paso a paso o información más detallada sobre temas clave. Entre ellos, guías específicas para distintas organizaciones, sistemas de clasificación desarrollados en colaboración interinstitucional (como las clasificaciones de amenazas y estrategias de conservación), cursos presenciales y en línea, estudios de caso, videos y programas curriculares específicos. Como muestra el ejemplo de la [Figura 2](#), estos recursos son útiles para apoyar la implementación de los principios y prácticas generales de los Estándares para la Conservación. La mayor parte del material de orientación escrito ha sido examinado y calificado por un comité interinstitucional conformado por CMP y CCNet. Estos recursos están disponibles en el [sitio web de los Estándares para la Conservación](#) (véanse los menús Formación, Estudios de casos y Biblioteca de recursos). Además de estos recursos, los equipos podrán usar otros recursos para la toma de decisiones.



FOTO: JASON HOUSTON FOR USAID

FIGURA 2 Relación entre los Estándares para la Conservación y recursos asociados



## Tecnología de apoyo

Existen diversas herramientas y sistemas tecnológicos que los usuarios pueden usar para mejorar su capacidad para aplicar los Estándares para la Conservación. Entre ellos, sistemas de apoyo a la toma de decisiones, *software* de planificación estratégica, herramientas de gestión de proyectos y actividades, *software* de gestión financiera, sistemas de seguimiento de la vida silvestre y de los sistemas sociales y sistemas de almacenamiento de datos.

Muchos de los equipos que aplican los Estándares hacen uso de un conjunto de herramientas de apoyo básicas para sesiones de lluvia de ideas, la investigación, la documentación, el cálculo, la colaboración y el intercambio. Cuando busque nuevas tecnologías, considere detenidamente las necesidades y recursos de su equipo. Así, podrá seleccionar las opciones que mejor se adapten a dichas necesidades (incluidas herramientas sencillas, como hojas de cálculo y lápiz y papel).

**Software Miradi:** El programa [Miradi Software](#) es un recurso tecnológico diseñado específicamente para guiar a los usuarios de los Estándares para la Conservación a través de los pasos clave del proceso. Este *software* sirve como herramienta y base de datos relacional para visualizar y documentar el contexto de conservación, las estrategias prioritarias, los resultados esperados, los objetivos y metas asociados y el avance hacia los resultados.

Mediante el uso de colores y formas estandarizadas, Miradi brinda un lenguaje visual que facilita la comunicación entre usuarios familiarizados con los Estándares. Además, el programa dispone de varias áreas para documentar las discusiones, evidencia y decisiones clave, una característica valiosa para apoyar la gestión adaptativa, la **conservación basada en evidencia** y el aprendizaje en sentido amplio. Miradi es compatible con la Biblioteca de Estrategias y Medidas de Conservación, [Conservation Actions and Measures Library \(CAML\)](#), que dispone de plantillas y ejemplos validados que pueden usarse como base para crear teorías de cambio y cadenas de resultados esperados para distintas acciones de conservación. El [sitio web de Miradi](#) y su [Canal de YouTube](#) ofrecen diversos recursos para la capacitación.

Es preciso señalar que, si bien algunas personas podrían asumir que Miradi es equivalente a los Estándares para la Conservación, en realidad son los principios y las prácticas de dichos estándares los que sustentan una planificación e implementación efectiva del trabajo de conservación y que los equipos pueden seleccionar las herramientas que consideren más adecuadas. Aunque Miradi constituye una herramienta robusta capaz de apoyar la mayoría de los pasos del ciclo de los Estándares, su uso puede no ser idóneo en todos los contextos. Algunos equipos podrán optar por otras herramientas debido a su familiaridad, ventajas específicas o requerimientos organizacionales relacionados con el uso de determinadas plataformas para el trabajo y la generación de informes.



**Tecnología espacial:** La tecnología espacial puede ser de gran utilidad para los equipos que aplican los Estándares para la Conservación. Los métodos geoespaciales abarcan una amplia gama de herramientas que ayudan con la elaboración de mapas, el análisis y la interpretación de información espacial. Esta tecnología puede ayudarnos a mejorar nuestro conocimiento y comprensión sobre la biodiversidad, la distribución de especies, los patrones y cambios de uso del suelo, la disponibilidad y conectividad de hábitats, los procesos ecosistémicos, los beneficios de los servicios ecosistémicos, los impactos en el bienestar humano y los patrones del cambio climático.

Si bien la tecnología geoespacial ofrece herramientas útiles para la conservación, también plantea varios desafíos, como el alto costo del *software* o la necesidad de contar con equipamiento y personal calificado, lo que puede limitar su accesibilidad. Asimismo, variaciones en la calidad y disponibilidad de los datos entre regiones pueden ocasionar brechas en la cobertura y reducir la precisión de los análisis. Además, el uso de técnicas geoespaciales (así como el uso de la inteligencia artificial) exige considerables recursos para el procesamiento y el almacenamiento de datos.

**Inteligencia artificial:** La inteligencia artificial (IA) está avanzando rápidamente y transformando numerosos ámbitos, entre ellos el de la conservación. La IA ofrece

un potencial significativo para reducir costos y aumentar la eficiencia en la planificación y gestión de proyectos de conservación y, de esa forma, mejorar tanto la efectividad como el impacto de estas iniciativas. No obstante, los modelos de IA actuales suelen entrenarse a partir de datos disponibles públicamente en Internet, que a menudo son incompletos, no representativos o de calidad y precisión variables. Por ello, a la hora de recurrir a la IA con fines de conservación, es fundamental analizar de forma crítica la calidad de las fuentes y la confiabilidad de la información con expertos en la materia o con miembros de la comunidad más amplia de los Estándares para la Conservación para garantizar que su trabajo se fundamente en conocimientos confiables y en mejores prácticas.

Conscientes de los retos que plantean los modelos de IA disponibles actualmente, CMP se propone desarrollar modelos capaces de entender los conceptos y términos de los Estándares para la Conservación usando recursos cuidadosamente seleccionados, confiables y representativos, con el fin de mejorar la utilidad y la calidad de la información generada por IA para la comunidad conservacionista. Para informar sobre avances de estos desarrollos y compartir consejos y orientaciones sobre las herramientas disponibles, se usará la sección de IA para los Estándares para la Conservación en el espacio de trabajo de CMP ([CMP Workspace](#)).



## APOYO Y RECURSOS

La [Biblioteca de recursos de los Estándares para la Conservación](#) reúne una gran variedad de recursos, muchos de los cuales han sido avalados y calificados por un panel interinstitucional integrado por miembros de esta comunidad (CMP-CCNet *Guidance Review Committee*). La biblioteca se actualiza regularmente, con la revisión e incorporación de nuevos recursos.

**Oportunidades de formación guiada y autodirigida.** Varias organizaciones promotoras de los Estándares para la Conservación imparten cursos de capacitación que cuentan con el respaldo del Comité de Revisión de Guías (*Guidance Review Committee*).

**Materiales temáticos complementarios.** Se cuenta con materiales de apoyo que profundizan sobre temas transversales específicos. Estos documentos van más allá de los principios generales que se presentan en los Estándares para la Conservación para brindar orientación inicial y recursos específicos.

**Recetas para la Conservación: Un juego de herramientas para aplicar los Estándares para la Conservación:** Este recurso ofrece una serie

de “recetas” o guías prácticas más sencillas para situaciones que requieran un enfoque más “light”. Las recetas se vinculan a fichas técnicas que ofrecen consejos, ideas prácticas y enlaces a otras herramientas y plantillas, tanto para enfoques más simples y ligeros como para procesos más profundos y detallados.

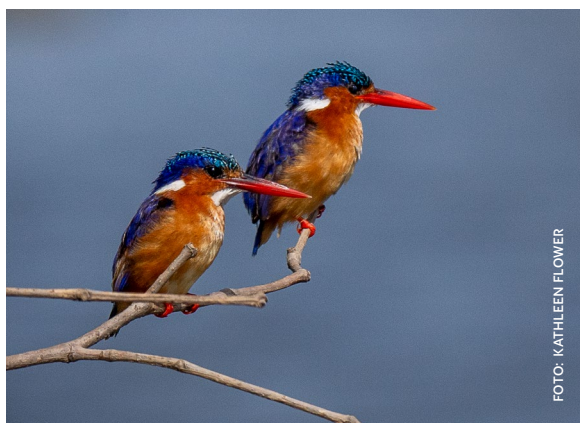
El **Espacio de trabajo de CMP** (*CMP Workspace*) es un espacio de colaboración interna para los miembros de la Alianza para las Medidas de Conservación. Incluye documentos, notas y archivos relacionados con iniciativas, retiros y otros asuntos de la CMP. Aunque contiene algunos productos, la mayoría de los productos destinados al público se pueden encontrar en la Biblioteca de recursos de los Estándares para la Conservación.

A través del sitio web de la [Red de Coaches en Conservación](#) (CCNet) podrá contactarse con entrenadores (*coaches*) especializados en los Estándares y encontrar materiales específicos para apoyar a los equipos en la aplicación de los diferentes pasos del ciclo.

# PRINCIPIOS Y CONSIDERACIONES GENERALES

Los Estándares para la Conservación se apoyan en una serie de principios y consideraciones clave, relevantes para todos los pasos del ciclo. El Recuadro 3 presenta una síntesis de estos elementos, que se describen con mayor detalle en el Anexo 3. Es importante que los equipos revisen cuidadosamente estos principios y consideraciones antes de comenzar a utilizar los Estándares en sus proyectos. La última consideración del Recuadro 3 alude a un asunto clave: las diferentes interpretaciones de términos técnicos, como “objetivo”, “meta”, “estrategia”, “actividad” o “hito”, cuya precisión es vital para el proceso.

Dada la falta de definiciones universalmente acordadas, para poder aplicar los Estándares de manera eficiente es fundamental que todos los miembros de un equipo y sus colaboradores tengan una comprensión clara y común sobre el significado de los términos que decidan utilizar. Para evitar ambigüedades y facilitar el intercambio de conocimientos y experiencias entre profesionales de la conservación, los términos técnicos adoptados en este documento han sido seleccionados cuidadosamente, se resaltan en negrita cuando aparecen por primera vez en el texto, se emplean de manera consistente a partir de ese momento y se definen en el glosario al final del documento. (Véase [Anexo 1](#))



## RECUADRO 3

### SÍNTESIS DE LOS PRINCIPIOS Y CONSIDERACIONES CLAVE

Al utilizar los Estándares para la Conservación, es importante tomar en cuenta los aspectos que se mencionan a continuación. (Véase información adicional en el [Anexo 3](#))

#### PRINCIPIOS

- Colaborar con los socios
- Involucrar a las partes interesadas en la mayor medida posible y lo más temprano posible durante el proceso
- Implementar la conservación de manera equitativa
- Utilizar adecuadamente y contribuir a la base de evidencia / base empírica
- Ante la incertidumbre, adoptar un enfoque de manejo adaptativo
- Documentar las decisiones
- Fomentar un ambiente de aprendizaje

#### CONSIDERACIONES

- Los Estándares cambiarán con el tiempo
- Estos estándares representan “el ideal”
- Estos estándares asumen que ciertas prioridades se habrán establecido previo a su aplicación
- Pocos proyectos comenzarán a aplicar los Estándares para la Conservación al inicio del trabajo de planificación
- Cada proyecto deberá ajustar los Estándares según sus necesidades particulares
- Estos estándares pueden aplicarse en proyectos a cualquier escala espacial, institucional y/o temporal
- Estos estándares se enfocan principalmente en la conservación, pero pueden adaptarse a otras circunstancias
- Estos estándares pueden implementarse con apoyo de recursos y guías provenientes de las ciencias naturales, sociales y del comportamiento humano
- Estos estándares buscan definir una terminología clara y precisa y aplicarla de manera consistente



Con la evolución de los Estándares para la Conservación, se han ido actualizado ciertos términos para mejorar la comunicación y facilitar la adopción de los principios y pasos clave del proceso. Si bien la versión 5.0 en español mantiene mayormente la terminología de la versión 4.0, se han incorporado algunos conceptos nuevos, por lo cual se recomienda consultar las definiciones del glosario cuando un término técnico aparece por primera vez en el documento.

Por otro lado, la versión original en inglés de los Estándares para la Conservación 5.0 introduce cambios terminológicos importantes respecto de la versión 4.0. Por ello, se recomienda comparar la terminología del nuevo documento en español y en inglés para comprender mejor la correspondencia entre términos y conceptos en ambos idiomas.

La Tabla 1 resume actualizaciones y aclaraciones sobre algunos términos utilizados en la Versión 5.0 en inglés y su correspondencia en español.

**TABLA 1** Principales actualizaciones de la terminología en la Versión 5.0 en inglés

| TÉRMINO ANTERIOR            | NUEVO TÉRMINO           | EQUIVALENCIA EN ESPAÑOL  | JUSTIFICACIÓN DE LA ACTUALIZACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------|-------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Target</i>               | <i>Focal value</i>      | Objeto focal             | <p>En ediciones anteriores de los Estándares en inglés se utilizaba el término '<i>target</i>' para referirse a los objetos focales. Sin embargo, en gran parte del mundo (incluyendo convenciones internacionales) el término '<i>target</i>' se entiende como el valor futuro deseado (cuali o cuantitativo) del indicador de un objetivo o una meta SMART. Los cambios en la terminología en inglés en la nueva edición buscan alinearse con el lenguaje empleado en otros sectores y convenciones internacionales.</p> <p>Nota: Puede haber distintos tipos de objetos focales (de biodiversidad, climáticos, de bienestar humano, culturales), y los equipos deberían usar los términos que sean más adecuados para su público meta.</p> |
| <i>Desired future value</i> | <i>Target</i>           | Valor futuro deseado     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <i>Strategy</i>             | <i>Action</i>           | Estrategia               | <p>En la versión 4.0 de los Estándares en inglés se utilizaba '<i>strategy</i>' para referirse a un conjunto de actividades con un enfoque común y '<i>action</i>' como término genérico para referirse al trabajo de conservación (que abarcaba estrategias, actividades y tareas). La nueva versión invierte los términos para alinearse con otros sectores que siguen la siguiente jerarquía de intervención: estrategia, acción, actividad, tarea.</p> <p>En la versión en español, se mantiene el término '<i>estrategia</i>'.</p>                                                                                                                                                                                                       |
| <i>Stakeholder</i>          | <i>Interested party</i> | Parte interesada (actor) | <p>En idioma inglés, el término '<i>stakeholder</i>' tiene connotaciones coloniales, por lo cual la nueva edición de los Estándares introduce un término más neutro ('<i>interested parties</i>'). En la edición en español se utiliza '<i>parte interesada</i>' y '<i>actor</i>' como sinónimos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |





# CONCEPTUALIZAR





# CONCEPTUALIZAR

Este paso del ciclo de los Estándares para la Conservación consiste en definir los parámetros básicos para el diseño de un proyecto y analizar su contexto general. En particular, implica determinar el propósito de la planificación, identificar quiénes integrarán el equipo inicial del proyecto y quiénes deberían participar de otras maneras. También implica articular el alcance geográfico y / o temático del proyecto con la visión de lo que se espera lograr y los objetos focales de conservación que se priorizarán. Por último, comprende analizar el contexto del proyecto, incluyendo la identificación de las amenazas, las oportunidades y los principales grupos interesados o afectados por el proyecto.

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

### Definir el propósito del trabajo a realizar usando los Estándares para la Conservación

Los Estándares para la Conservación permiten ingresar al ciclo en cualquier etapa del proceso.<sup>4</sup> Independientemente del punto de entrada, como primer paso siempre se deberá definir claramente con qué fin se utilizarán los Estándares y de qué manera su aplicación apoyará el trabajo del equipo de un proyecto (por ejemplo, para desarrollar un plan estratégico completo o reflexionar sobre la efectividad del trabajo realizado hasta ese momento). Esto incluye aclarar ciertas decisiones específicas, identificar a los responsables y establecer quiénes podrían verse afectados, positiva o negativamente, por el proceso.

Como parte de esta etapa, es útil repasar la misión y prioridades actuales de la o las organizaciones involucradas en el proyecto para clarificar decisiones ya tomadas, las expectativas de los responsables de la toma de decisiones, el momento en que se tomarán ciertas decisiones, así como los supuestos sobre el financiamiento y otros recursos. Cuando la iniciativa involucre la colaboración entre socios es importante comparar, desde el principio, las respectivas misiones y prioridades e identificar coincidencias en las necesidades y valores, así como potenciales tensiones o conflictos. Del mismo modo, si se espera trabajar con un donante específico, el equipo podría proponer el uso de los Estándares para la Conservación

como el enfoque principal o, al menos, una revisión cruzada de los términos y pasos a seguir, a fin de minimizar posibles confusiones durante el proceso.

En muchos casos, resulta fundamental aprovechar los aprendizajes que el equipo u otras personas hayan obtenido en iteraciones previas del proyecto o en iniciativas similares. Esta revisión ayuda a estimar el esfuerzo necesario e identificar qué etapas tendrán mayor relevancia dentro del proceso. Por ejemplo, si ya están definidos los objetos focales y los objetivos, y existe un análisis de amenazas, el equipo puede revisar estos materiales y avanzar directamente con el análisis situacional y el desarrollo de las estrategias.

### Conformar el equipo del proyecto

El **equipo del proyecto** es el conjunto de personas encargadas de diseñar e implementar el trabajo. Comúnmente incluye personal de la organización responsable del proyecto, así como **socios** estratégicos y **partes interesadas** (personas, grupos o instituciones con un interés particular en el proyecto y que pueden influir directa o indirectamente en su desarrollo o verse afectados por sus resultados, positiva o negativamente). Por esto, es fundamental analizar cuidadosamente cómo se sumarán los distintos actores/partes interesadas al equipo, ya que la elaboración del plan y su aceptación dependerá en gran parte de quiénes se incluyen en el equipo.

<sup>4</sup> Recuerde que en [Recipes for Conservation: A Conservation Standards Toolkit](#) podrá encontrar una variedad de recursos y orientaciones sobre cómo aplicar o adaptar los Estándares para la Conservación, según las necesidades y recursos específicos de cada proyecto.

Generalmente los equipos contarán con un líder o jefe del proyecto, responsable de la coordinación general del trabajo y de la supervisión del equipo, para asegurar el avance hacia los objetivos. Algunas organizaciones también podrían designar un director de nivel superior, a quien el equipo le rendirá cuentas. Por ello, es esencial tener claridad acerca de los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo, y es útil formalizar estas y otras normas y funciones mediante un estatuto del equipo y/o acuerdos entre los socios. En el caso de las asociaciones entre varios socios, los equipos también deberán llevar a cabo un proceso de diligencia debida para identificar y solucionar cualquier problema potencial antes de formalizar las alianzas.

A la hora de formar su equipo, es importante identificar y hacer uso de las habilidades y experiencia existentes y determinar las brechas en las capacidades que deberán cubrirse con nuevas incorporaciones. Además de habilidades técnicas o programáticas, los equipos suelen requerir apoyo en administración, finanzas y comunicación. A lo largo del ciclo de los Estándares para la Conservación, la composición del equipo puede cambiar en función de la evolución o cambio en las necesidades del proyecto.

Al conformar un equipo, es fundamental garantizar la equidad en los procedimientos. Para lograrlo, se sugiere analizar las dinámicas de poder existentes, asegurar la representación adecuada de las partes interesadas y documentar cómo se tomarán las decisiones. Dado que diferentes grupos podrían tener diferentes expectativas respecto a este proceso, es esencial promover la colaboración desde la etapa inicial para asegurar claridad y entendimiento entre todas las partes involucradas.

Podría ser recomendable identificar y designar a uno o varios asesores (de preferencia, personas influyentes, capaces de aportar al desarrollo del trabajo) a quienes el equipo pueda recurrir para recibir orientación y retroalimentación objetiva y fiable.

Una vez realizado el análisis de partes interesadas, es recomendable evaluar la necesidad de incorporar algún representante de estos actores al equipo del proyecto y definir cómo abordar los posibles obstáculos que puedan surgir a su participación.



## LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

- Identificación del propósito, los responsables de la toma de decisiones, el proceso de toma de decisiones y las decisiones necesarias.
- Identificación y vinculación de partes interesadas, y apoyo para su participación cuando existan obstáculos
- Selección del equipo inicial del proyecto, incluido el líder del proyecto, los miembros principales y los asesores
- Identificación de las capacidades existentes entre los miembros del equipo y de las brechas que habrá que cubrir
- Designación de roles y responsabilidades





## 1B. Definir el alcance, la visión y los objetos focales

### Alcance

Antes de empezar a pensar en las estrategias que desarrollará un proyecto, es esencial que el equipo tenga una clara comprensión acerca de lo que espera lograr a grandes rasgos, como base de todo el trabajo de planificación. El **alcance** de un proyecto define lo que éste pretende impactar, sin limitarse necesariamente al lugar donde se desarrollan las estrategias que afectan al alcance. Existen tres opciones comunes para definir el alcance:

- **Los proyectos con alcance basado en lugares específicos** tienen un foco geográfico e incluyen esfuerzos para conservar o gestionar de manera efectiva ecorregiones, ecosistemas, áreas prioritarias para la conservación o áreas protegidas. Un ejemplo de alcance basado en lugares podría ser un parque nacional y los diferentes ecosistemas y componentes de la biodiversidad contenida dentro de sus límites.
- **Los proyectos con alcance basado en objetos focales** se centran en especies o ecosistemas específicos. El alcance basado en especies puede incluir una parte o la totalidad del ciclo de vida de la especie a través de su área de distribución; por ejemplo, un programa global para la conservación de tigres centrado en los tigres en una serie de paisajes que ofrecen las mejores oportunidades para el crecimiento poblacional de la especie. Un programa de conservación de manglares en Asia o un programa de conservación de pastizales globales son ejemplos de alcance basado en ecosistemas.
- **Los proyectos con alcance temático** se enfocan en abordar amenazas, oportunidades o condiciones habilitantes específicas. Por ejemplo, un proyecto enfocado en la tala ilegal que busque reducir la importación de madera por la Unión Europea o un programa climático para disminuir las emisiones nacionales de CO<sub>2</sub> derivadas del transporte, los hogares, la producción de alimentos y el sector energético.

Independientemente del tipo de alcance que se defina, pero especialmente en proyectos con una impronta geográfica, es útil elaborar un mapa espacial que incluya unidades de gestión de la conservación clave, paisajes, características ecológicas y/o límites sociopolíticos/administrativos. Esta herramienta puede ayudar a identificar la necesidad de tomar en cuenta otros socios estratégicos, objetos focales

#### RECUADRO 4

### QUÉ SE ENTIENDE POR CAMBIO DE COMPORTAMIENTO Y POR QUÉ ES IMPORTANTE

Los retos de conservación suelen asociarse con retos del comportamiento humano. Por ello, su solución requiere comprender de qué manera las acciones humanas en los diferentes niveles de un sistema pueden apoyar, escalar o impedir el avance hacia los objetivos de conservación de un proyecto.

El **cambio de comportamiento** es el proceso de influir sobre lo que hacen las personas, ya sea manteniendo, aumentando, reduciendo o eliminando un comportamiento actual, o promoviendo la adopción de un nuevo comportamiento. Cuando un proyecto busque cambiar determinados comportamientos humanos, el equipo deberá familiarizarse con las particularidades del contexto y los sistemas sociales, culturales, políticos y económicos en los que se desarrollan dichos comportamientos. Esto incluye determinar si los objetivos del proyecto están alineados con los de los actores clave y otras partes interesadas, analizar las dinámicas de poder y reflexionar sobre posibles sesgos y percepciones acerca de comportamientos considerados “adecuados”, y considerar el potencial de generar consecuencias negativas. Las actividades de cambio de comportamiento deben ser transparentes e inclusivas y seguir directrices éticas en todas las fases del proceso (investigación, participación, comunicación, evaluación).

y amenazas dentro del área del proyecto. De igual manera, enfrentar los desafíos de la conservación comúnmente implica entender, modificar o fortalecer determinados comportamientos humanos en distintos niveles (ver Recuadro 4). El equipo deberá reflexionar acerca de la escala más adecuada para lograr el impacto deseado. Por ejemplo, podría ser necesario trabajar en varias áreas protegidas para contribuir a un objetivo de una red o sistema de áreas protegidas. Del mismo modo es importante pensar en la dimensión temporal del trabajo a realizar, ya que afectará lo que es posible lograr con el proyecto.

En muchos casos, un proyecto con una duración de uno a cinco años probablemente no consiga modificar de manera significativa la viabilidad de una especie o un ecosistema. No obstante, podría influir sobre determinados comportamientos humanos o generar cambios en ciertas políticas que, con el tiempo, contribuyan a lograr un impacto positivo en la viabilidad del ecosistema o la especie.

Teniendo en cuenta los diferentes roles que desempeñan los seres humanos en los resultados de la conservación, los equipos suelen incorporar dimensiones vinculadas al bienestar humano al desarrollar sus proyectos de conservación. Si bien lo ideal sería integrar el bienestar humano en las estrategias de conservación, frecuentemente este objetivo requiere ciertas competencias y recursos

específicos diferentes. Por ello, es importante definir claramente qué aspectos quedarán comprendidos en el alcance del proyecto y qué quedará excluido de su ámbito de actuación.

## Visión

Además del alcance, también es necesario definir una **visión** común, que describa el estado deseado o la condición final que el proyecto busca alcanzar. El equipo podrá resumir su visión en un enunciado que sea, a la vez, *relativamente general, visionario/inspirador y breve* (ver en [Anexo 2](#) la descripción de estos criterios). Al definir la visión es importante considerar también la misión de las organizaciones involucradas y las necesidades e intereses de otros actores dentro del alcance del proyecto.



FOTO: KATHLEEN FLOWER



## CONSIDERACIONES SOBRE CAMBIO CLIMÁTICO - 1

### ALCANCE Y VISIÓN

Al momento de definir el alcance, el equipo debe considerar si su proyecto se enfocará en la conservación de la biodiversidad –para lo cual necesitará tomar en cuenta los posibles efectos del cambio climático en sus objetos focales de conservación–, o si se centrará en disminuir los impactos del cambio climático en las poblaciones humanas mediante la protección y restauración de ecosistemas (es decir, adaptación basada en los ecosistemas). También debe tener en cuenta si entre los principales objetivos de su proyecto se encuentra evitar, reducir o secuestrar las emisiones de gases de efecto invernadero, mediante soluciones basadas en la naturaleza.

Esta decisión de alto nivel podría influir en la definición del alcance geográfico del proyecto. Por ello, al momento de determinar el alcance, habrá que pensar más allá del presente y tomar en cuenta cómo ha venido cambiando el clima, así como posibles escenarios climáticos. Por ejemplo, analizar la probabilidad de que ciertos hábitats o ecosistemas se desplacen (latitudinal o altitudinalmente) o se modifique la distribución de las especies dentro de un ecosistema como consecuencia del cambio climático. También es importante tomar en cuenta las futuras necesidades y respuestas humanas al cambio climático.

El enunciado de la visión debe ser prospectivo y describir un estado ecológico futuro que tome en cuenta las condiciones climáticas proyectadas. Según estas proyecciones, puede ser necesario definir el futuro estado ecológico no sólo en términos de composición y abundancia, sino también en términos de estructura, función y procesos del ecosistema.



## Objetos focales

Un **objeto focal** es aquello sobre lo que un proyecto busca lograr un impacto. A menudo es un elemento elegido para representar aspectos clave del sistema en su conjunto. Existen varias categorías de objetos focales, incluyendo objetos focales de biodiversidad (por ejemplo, especies, hábitats o ecosistemas), climáticos, culturales y de bienestar humano.

### Objetos focales de biodiversidad

Una vez que el equipo tenga claro el alcance de su proyecto, deberá seleccionar un número limitado de **objetos focales de biodiversidad** (también conocidos como valores focales de biodiversidad u objetos focales ecológicos). Se trata de entidades específicas y tangibles que el proyecto busca conservar y que, en su conjunto, representan y engloban lo que el proyecto pretende lograr. Los objetos focales de biodiversidad constituyen la base para establecer los objetivos, seleccionar las estrategias y medir la efectividad de las intervenciones del proyecto. La definición y el grado de especificidad de los objetos focales de biodiversidad variará según el alcance o tipo de proyecto:

- **En proyectos con alcance basado en lugares u objetos focales**, los objetos focales de biodiversidad serán ecosistemas, hábitats y/o especies particulares, seleccionados para representar y englobar la biodiversidad total dentro del alcance. Para un alcance basado en lugares, la conservación del conjunto de objetos focales seleccionados debería, en teoría, asegurar la conservación de todos los ecosistemas y especies de interés en el alcance del proyecto. La mayoría de los proyectos con alcance basado en lugares podrán definirse razonablemente bien mediante un conjunto de ocho o menos objetos de biodiversidad cuidadosamente seleccionados. Otros proyectos de mayor escala territorial podrían necesitar una cantidad superior de objetos o utilizar un filtro de selección más grueso (por ejemplo, mediante un ensamblaje de especies en lugar de una especie concreta). Algunas iniciativas también podrán centrarse en un único objeto focal de biodiversidad, como un ecosistema específico (manglares) o una especie emblemática (tigres salvajes).

- **Los proyectos con alcance temático**, priorizan factores particulares vinculados a los objetos focales de biodiversidad, como un servicio ecosistémico, un factor contribuyente o una amenaza. Dependiendo de la situación, el equipo podrá identificar las especies o características específicas del ecosistema que pretende impactar o utilizar términos más amplios, como "los recursos naturales" o "la biodiversidad" para definir sus objetos focales.

La selección de los objetos focales de biodiversidad suele requerir el aporte de expertos de múltiples sistemas de conocimiento. A menudo es útil mapear la distribución geográfica actual de un objeto focal, así como su extensión o distribución histórica y/o previsible en el futuro bajo diferentes escenarios, como se explica en el Paso 1C (véase el ejemplo de la [Figura 4](#)). Cuando se trate de objetos focales de biodiversidad amplia distribución (como una especie migratoria en toda su área de distribución o la extensión total de un tipo de ecosistema), puede ser útil dividirlos en "sub-objetos" bien definidos espacialmente (por ejemplo, poblaciones específicas de una especie o componentes de su ciclo de vida, como reproducción, migración y fases no reproductivas). Es posible que existan catálogos de datos espaciales disponibles sobre sus objetos focales de biodiversidad para facilitar este proceso.

En la mayoría de los casos, el equipo deberá determinar el estado actual de cada objeto focal de la biodiversidad. En el nivel más básico, esto implica revisar y utilizar la mejor evidencia disponible (por ejemplo, accediendo a bibliotecas de evidencia o por medio de consulta a personas con conocimientos ecológicos tradicionales) para realizar un análisis general de la "salud" o "viabilidad" de cada objeto focal. Un análisis más minucioso del estado de conservación requerirá especificar los **atributos ecológicos clave** de cada objeto focal de biodiversidad, establecer indicadores para cada atributo clave, describir el rango de variación aceptable para cada indicador y, finalmente, determinar el estado actual del indicador con referencia a dicho rango de variación. Muchos atributos clave pueden cuantificarse mediante indicadores geoespaciales (por ejemplo, extensión de un hábitat, distribución de especies, conectividad), disponibles en repositorios geoespaciales. El análisis de viabilidad sienta las bases para la formulación de objetivos para los objetos focales de biodiversidad, el seguimiento de su estado de conservación y la identificación y comprensión de las principales amenazas que los afectan.

## Objetos focales de bienestar humano

Dado que la conservación constituye una actividad de índole social, es importante mostrar cómo las acciones humanas pueden incidir en los resultados de un proyecto y cómo este podría afectar directamente a las personas involucradas. Por ello, como parte del proceso de identificación de los objetos focales y el desarrollo del modelo situacional, es importante considerar la inclusión de **objetos focales de bienestar humano**. En esta etapa, los objetos focales de bienestar humano suelen abarcar aquellos componentes del bienestar humano que dependen del estado de conservación de los objetos focales de biodiversidad y los **servicios ecosistémicos** asociados (Cuadro 5). Algunos ejemplos podrían ser la salud física, mental y espiritual de la población, los medios de subsistencia y el bienestar material, las relaciones sociales, la identidad cultural y la seguridad. La [Figura 3](#) ilustra de manera genérica las relaciones entre objetos focales de biodiversidad y de bienestar humano y cómo pueden afectarse mutuamente. El uso de enfoques geoespaciales puede ser útil a la hora de identificar los objetos focales de bienestar humano, ya que permiten visualizar y entender mejor los posibles servicios ecosistémicos y otros factores relevantes que pueden influir sobre dichos objetos.

### RECUADRO 5

## UTILIZAR MARCOS GLOBALES PARA ENMARCAR LOS VÍNCULOS CON EL BIENESTAR HUMANO

Al momento de seleccionar objetos focales de biodiversidad y de bienestar humano puede ser útil revisar diversos marcos globales para comprender mejor los posibles vínculos y contribuciones del proyecto a estas iniciativas globales. Varios de estos marcos referenciales abordan retos globales y buscan asegurar un futuro más sostenible mediante la promoción de estrategias para mejorar el bienestar humano, disminuir la degradación ambiental y fomentar las condiciones propicias para alcanzar ambos objetivos. Algunos de los marcos de referencia que los equipos pueden usar con este fin son los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, el Marco Mundial para la Diversidad Biológica de Kunming-Montreal, el Programa Ambiental Navegando Nuevos Horizontes de las Naciones Unidas y la guía sobre el valor cultural y espiritual de la naturaleza de la UICN (*Cultural and Spiritual Significance of Nature*), entre otros.

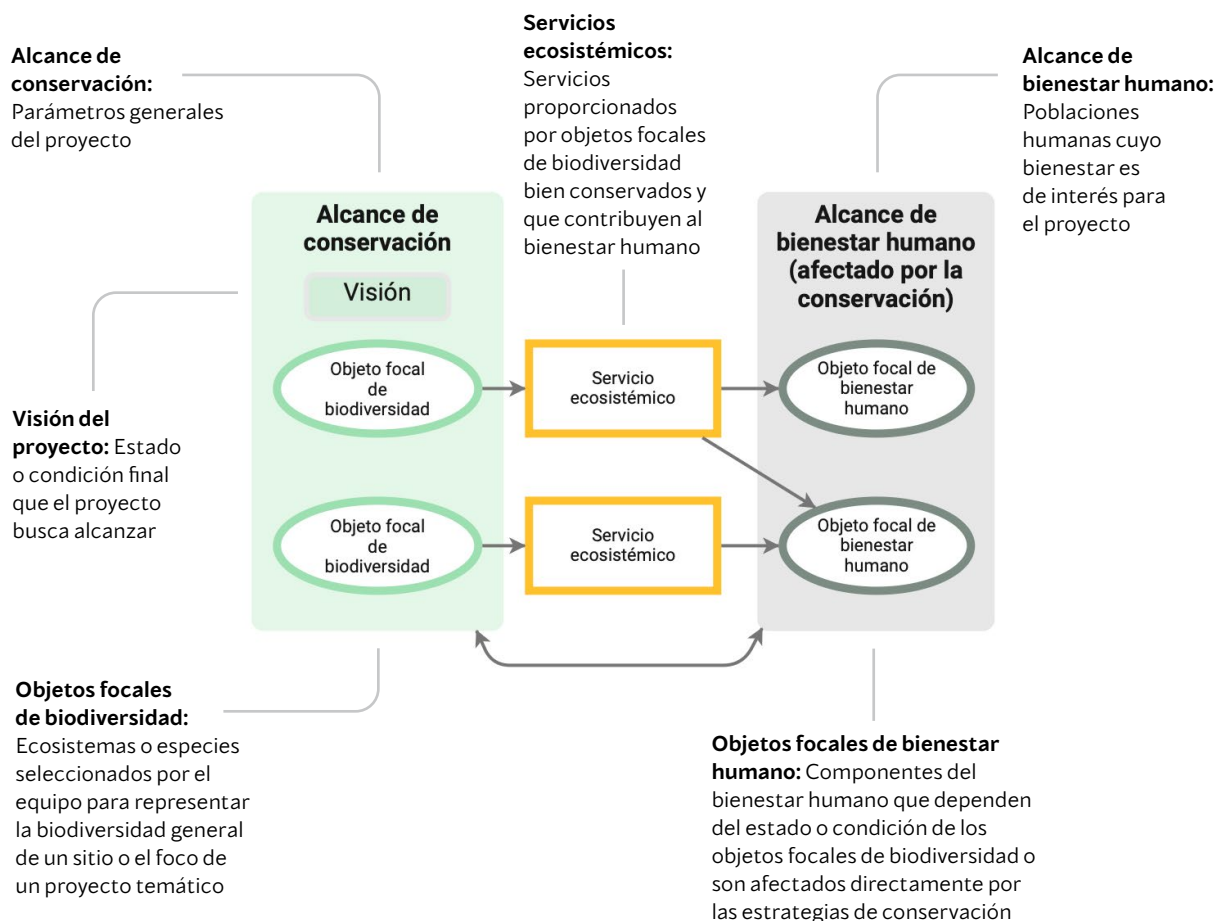


FOTO: FELIX CYBULLA



FIGURA 3

Extracto de un modelo situacional genérico que muestra el alcance, la visión y los objetos focales



Al desarrollar las estrategias del proyecto, algunos equipos podrán incluir objetos focales de bienestar humano que se benefician directamente de las estrategias de conservación. Estas intervenciones suelen buscar un equilibrio entre la protección de la biodiversidad y el fortalecimiento del bienestar humano, procurando que las estrategias contribuyan de manera sostenible al bienestar de las comunidades que dependen de los recursos naturales. Según el foco principal del proyecto, el equipo podría seleccionar objetos focales de bienestar humano de forma independiente y al mismo nivel que los objetos focales de biodiversidad. Esta selección debe realizarse siempre en colaboración con los actores y partes interesadas que puedan verse afectados por el proyecto. Independientemente de que el equipo defina, o no, objetos focales de bienestar humano, es fundamental considerar cómo el proyecto afectará a las personas, tanto positiva como negativamente.





## CONSIDERACIONES SOBRE CAMBIO CLIMÁTICO – 2

### OBJETOS FOCALES

Más adelante en el proceso, al evaluar los posibles impactos del cambio climático, será importante analizar:

- si los ecosistemas, hábitats y especies relevantes permanecerán dentro del alcance geográfico del proyecto en el futuro previsible,
- cómo podría afectar el cambio climático a cada objeto focal de biodiversidad y de bienestar humano,
- y si, a la luz de los cambios previstos, las estrategias del proyecto seguirán siendo efectivas para mantener o mejorar la condición de sus objetos focales.

Tras completar este análisis, conviene revisar nuevamente el alcance y los objetos focales seleccionados.

En proyectos orientados principalmente a evitar, reducir o secuestrar gases de efecto invernadero, el equipo deberá incluir como objetos focales los ecosistemas que conservará, gestionará o restaurará para lograr esos resultados.



### LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

- Breve descripción del alcance del proyecto, incluyendo un mapa, cuando corresponda
- Enunciado de la visión del proyecto
- Selección de los objetos focales de biodiversidad, junto con una breve justificación de su elección y, cuando corresponda, una descripción y/o mapa de su ubicación
- Selección de los objetos focales de bienestar humano e identificación de los servicios ecosistémicos relevantes
- Descripción del estado de viabilidad de cada objeto focal de biodiversidad prioritario



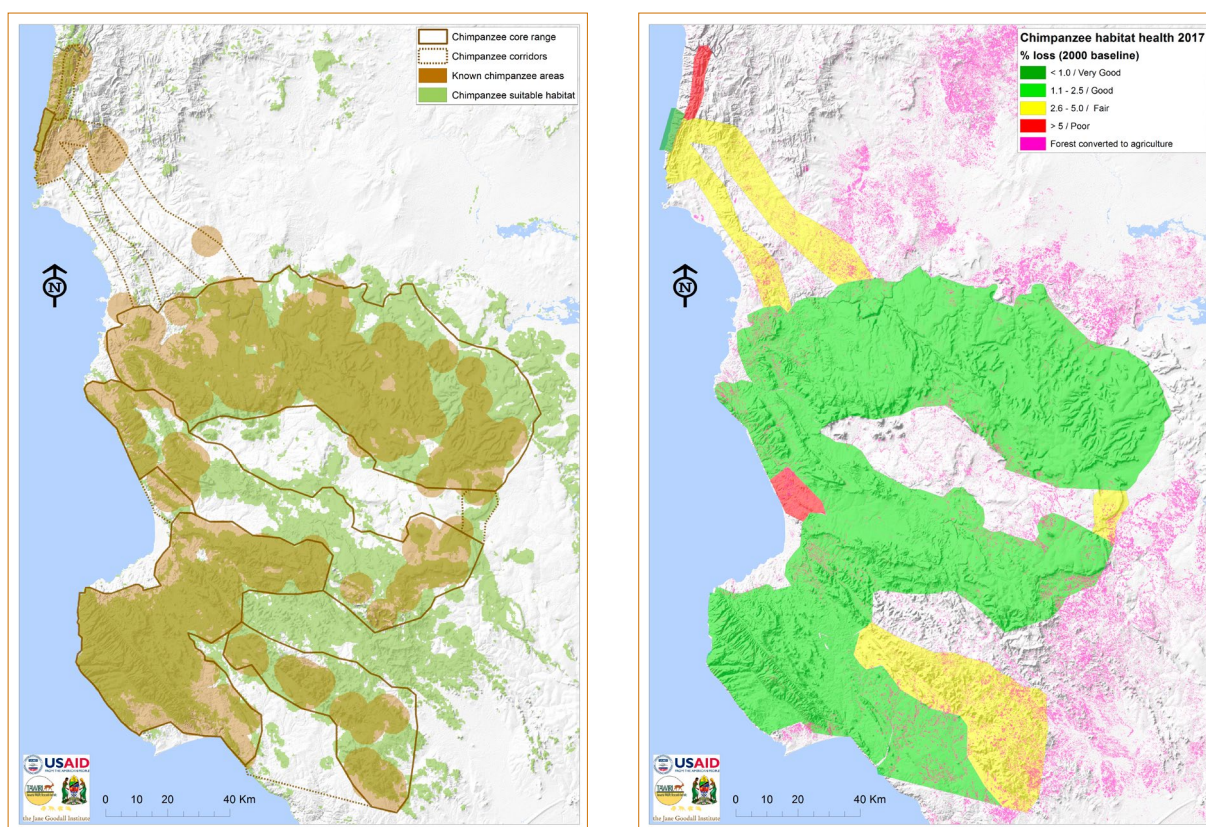
## 1C. Identificar las amenazas críticas

Una vez seleccionados los objetos focales de biodiversidad prioritarios, el equipo deberá usar la evidencia disponible para identificar las amenazas directas (también llamadas **fuentes de presión**<sup>5</sup>) que los afectan, así como los actores asociados a cada amenaza. Las **amenazas directas** son principalmente acciones humanas (comportamientos) que directamente degradan uno o más objetos focales de conservación; por ejemplo, pesca no sostenible, perforación petrolera, vertido de aguas residuales industriales o introducción de especies exóticas

invasoras. Las amenazas directas también pueden ser fenómenos naturales alterados por ciertas actividades humanas (por ejemplo, aumento de tormentas extremas o de sequías debido al cambio climático). Consulte la [Clasificación de Amenazas Directas de UICN – CMP](#) para ver otros ejemplos. En ciertos casos, podría ser útil mapear la huella espacial de las amenazas para facilitar la identificación de amenazas clave y sus impulsores (la Figura 4 muestra un ejemplo simplificado de amenazas asociadas a un proyecto de conservación de chimpancés).

FIGURA 4

Mapas espaciales simplificados que muestran la distribución de los objetos focales para chimpancés y sus amenazas



Objeto focal: Hábitat del chimpancé

Conversión agrícola (amenaza) y pérdida de hábitat

Fuente: Adaptado para el uso de los Estándares para la Conservación por Lilian Pintea, Instituto Jane Goodall

5 El sinónimo "fuente de presión" puede ser especialmente útil cuando algunas partes interesadas podrían reaccionar negativamente al término "amenaza" si sus actividades productivas o de subsistencia se identifican de esa manera (por ejemplo, productores ganaderos o forestales). También puede ser útil utilizar adjetivos, como "insostenible" o "ilegal", para clarificar la naturaleza de la amenaza (por ejemplo, ganadería insostenible, tala ilegal).



## CONSIDERACIONES SOBRE CAMBIO CLIMÁTICO - 3

### ANALIZAR LAS AMENAZAS CLIMÁTICAS Y SUS EFECTOS

El cambio climático puede dar lugar a nuevas amenazas para un objeto focal, exacerbar el efecto de las amenazas convencionales existentes (p. ej., el aumento de la temperatura podría incrementar el impacto de ciertas especies invasoras) y/o interactuar con amenazas convencionales sobre un mismo **factor biofísico**<sup>6</sup> (p.ej., el aumento del nivel del mar y el desarrollo costero, que en conjunto disminuyen la conectividad de los hábitats en humedales costeros). Por ello, es fundamental evaluar los potenciales impactos del clima sobre las especies, los ecosistemas y las poblaciones humanas, así como los posibles efectos indirectos en los objetos focales de biodiversidad derivados de determinadas acciones humanas en respuesta al cambio climático (especialmente aquellos relacionados con la maladaptación<sup>7</sup>, como la construcción de diques ante el incremento del nivel del mar).

Para ello, el equipo deberá identificar cambios específicos proyectados en el clima (es decir, amenazas climáticas, como aumentos en la temperatura, cambios en las precipitaciones, eventos extremos, acidificación de los océanos o aumento del nivel del mar) y analizar los posibles efectos adversos de dichos cambios sobre los objetos focales del proyecto, tanto directos (p.ej., el incremento en las temperaturas junto con la disminución de las precipitaciones aumentan la susceptibilidad a incendios forestales extremos), como indirectos (p.ej., ante el aumento en la frecuencia de las sequías, las personas podrían responder construyendo represas para almacenar agua, generando impactos negativos en la conectividad de las fuentes de agua dulce). Una herramienta complementaria que puede resultar útil es el análisis de vulnerabilidad climática, recordando que esta herramienta se centra únicamente en amenazas climáticas y no en las interacciones de estas con las amenazas convencionales.

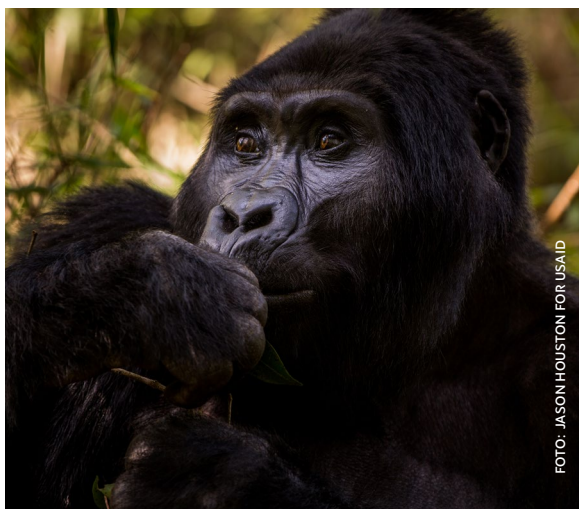
Es importante entender los efectos biofísicos de las amenazas climáticas, ya que los proyectos de conservación suelen enfocarse en influir en estos efectos, más que en reducir las amenazas climáticas. Por ejemplo, un equipo no puede modificar el aumento de la temperatura, sin embargo, tras analizar cómo esto afecta la composición del ecosistema, podría decidir plantar especies resistentes a la sequía.

<sup>6</sup> Un factor biofísico es un factor biótico o abiótico que puede ayudar a aclarar cómo una amenaza directa afecta a un objeto focal. En este ejemplo, el factor biofísico es la conectividad.

<sup>7</sup> Las estrategias de maladaptación son aquellas acciones destinadas a reducir la vulnerabilidad climática que, paradójicamente, terminan aumentándole, ya sea en el presente o en el futuro.



Al identificar las amenazas, es importante precisar qué actores están asociados a cada una de ellas (por ejemplo, una empresa específica, pescadores ilegales o cazadores furtivos). Según el caso, puede ser útil agrupar o desagregar las amenazas en función de esos actores. Así, la amenaza “caza furtiva” podría dividirse en “caza furtiva por grupos organizados para el comercio ilegal” y “caza furtiva por pobladores locales”. Identificar con claridad los actores vinculados a cada amenaza facilitará el análisis de partes interesadas y el desarrollo de estrategias. Para optimizar las estrategias y los recursos del proyecto, el equipo debe priorizar las amenazas directas que afectan a los objetos focales de biodiversidad. En particular es importante identificar las **amenazas críticas**, aquellas que es más importante abordar. Existen diversas herramientas para clasificar y jerarquizar amenazas. La mayoría de estas herramientas evalúa el alcance o extensión de una amenaza y la severidad de su impacto sobre los objetos focales de biodiversidad; en conjunto, estos criterios permiten estimar la magnitud general de la amenaza. Otros criterios de uso frecuente para la jerarquización de amenazas son la permanencia/irreversibilidad y la urgencia. Para priorizar las amenazas, el equipo puede usar distintos enfoques: una valoración absoluta de cada amenaza según los objetos focales de biodiversidad afectados; una clasificación que evalúe el **estrés** (alteraciones en los atributos ecológicos clave) en los objetos focales y la contribución relativa de cada amenaza al estrés; o una clasificación relativa (*ranking*) basada en la comparación de diferentes amenazas entre sí. Es importante considerar todas las amenazas directas, y no solo aquellas que el equipo o la organización ya conoce o tiene recursos para identificar y gestionar. Asimismo, si el proyecto ha definido objetos focales de bienestar humano, el equipo podrá evaluar y calificar las amenazas que los afectan. En ese caso, conviene analizar si una misma amenaza puede valorarse de manera diferente para los objetos focales de biodiversidad y los de bienestar humano.



### LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

- Identificación de las amenazas directas y, si procede, un mapa que muestre la huella espacial de las amenazas críticas y su vínculo con los objetos focales afectados por estas
- Identificación de los efectos biofísicos de las amenazas climáticas y las interacciones entre amenazas climáticas y convencionales
- Clasificación y jerarquización de las amenazas directas para identificar las amenazas críticas

## 1D. Analizar el contexto de conservación

### Análisis situacional

Tomando como base los insumos generados previamente sobre el contexto del proyecto (alcance, objetos focales y amenazas directas), este sub-paso se centrará en realizar un **análisis situacional**, un proceso que permite desarrollar una comprensión común entre el equipo y sus colaboradores acerca de las relaciones entre el entorno biofísico y los sistemas sociales, económicos, políticos e institucionales (y los actores vinculados) que influyen sobre los objetos focales que se busca conservar. Con la información que brinda este análisis sobre el contexto, los comportamientos y los actores clave, el equipo estará mejor preparado para diseñar intervenciones que le permitan alcanzar sus objetivos y metas de conservación.

Según la escala del proyecto y los recursos disponibles, el análisis situacional puede consistir en una revisión exhaustiva de la evidencia y un estudio formal del área o problema, o bien en una descripción más sencilla basada en los aportes de personas con conocimiento del contexto. A partir de la evidencia disponible, el equipo identificará los principales **factores contribuyentes**: aquellos que impulsan las amenazas directas o afectan la viabilidad de los objetos focales de biodiversidad. Estos incluyen **amenazas indirectas (drivers)** –también llamadas causas subyacentes o impulsores indirectos–, **oportunidades** y factores biofísicos. Cuando sea posible y útil, conviene identificar los actores asociados a cada factor clave para comprender el contexto de manera más clara y llevar un registro de los vacíos de información.

Cuando el proyecto requiera profundizar en aspectos específicos del análisis situacional, el equipo puede recurrir a herramientas como el análisis de mercado, el análisis de economía política y el análisis de partes interesadas. El análisis de mercado ayuda a comprender cómo responden las personas a distintos estímulos económicos y cómo esos comportamientos pueden afectar a los objetos focales. El análisis de economía política ofrece un método estructurado para examinar cómo las dinámicas de poder y los factores sociales y económicos influyen en el desarrollo. A su vez, el análisis de partes interesadas permite identificar actores clave, aclarar sus roles, intereses principales y nivel de influencia, y detectar oportunidades para su participación en el proyecto. Este análisis debe considerar tanto a los actores con mayor poder e influencia como a quienes se encuentran marginados o en desventaja. En particular, los equipos deben evaluar cómo el proceso podría incidir

en la representación y participación de las distintas partes interesadas en la toma de decisiones, y qué efectos podría tener esto sobre su bienestar.

Durante el análisis de partes interesadas, es importante identificar posibles socios estratégicos ([Paso 1A](#)), así como los actores cuyo comportamiento el proyecto buscará influir o cuyas voces procurará amplificar. Ya sea que el proyecto busque incidir en formulación de políticas, aplicación de leyes, prácticas corporativas o decisiones de consumo, en todos los casos deberá modificar o reforzar determinadas actitudes y conductas de los actores involucrados. Por ello, comprender adecuadamente a esos actores (incluidas sus motivaciones, barreras y condiciones del contexto local para el cambio de comportamiento) es fundamental para desarrollar el modelo situacional y diseñar estrategias efectivas ([Paso 2A](#)). También es esencial obtener el **consentimiento libre, previo e informado (CLPI)** de las comunidades indígenas, como derecho fundamental para garantizar su participación plena en decisiones que puedan afectar sus medios de vida, tierras, territorios y recursos naturales.

### Modelo situacional

Una forma práctica de sintetizar y documentar las amenazas, oportunidades y actores clave identificados en el análisis situacional es elaborar un **modelo situacional** (también llamado **modelo conceptual**). Este diagrama representa gráficamente las relaciones entre los distintos factores identificados (la [Figura 5](#) muestra un modelo genérico y la [Figura 6](#) un ejemplo de un proyecto con alcance basado en un lugar). Un buen modelo situacional incluye los aspectos más relevantes del contexto e ilustra, de la manera más sencilla y clara posible, las principales relaciones de causa y efecto dentro del alcance del proyecto, incluidos los actores clave. Por ello, el modelo de un proyecto de gran escala suele ser menos detallado que el de un proyecto más pequeño.

Para que el modelo situacional refleje fielmente el contexto de un proyecto según lo entiende su equipo, debe construirse colectivamente y basarse, en la medida de lo posible, en la evidencia existente y en diversos sistemas de conocimiento. Además, puede resultar beneficioso crear un mapa espacial del modelo. Idealmente, tanto el modelo situacional como su mapa deberían validarse con los actores clave, otras partes interesadas y socios del proyecto. Este proceso asegura que estos instrumentos reflejen una comprensión



**FIGURA 5** Modelo situacional genérico del contexto de un proyecto

Los **factores**, en sentido amplio, abarcan todos los elementos de un modelo situacional. Los **factores contribuyentes** incluyen las amenazas indirectas, las oportunidades y otros factores que conducen a amenazas directas

Las líneas punteadas ayudan a representar **incertidumbre en las relaciones**

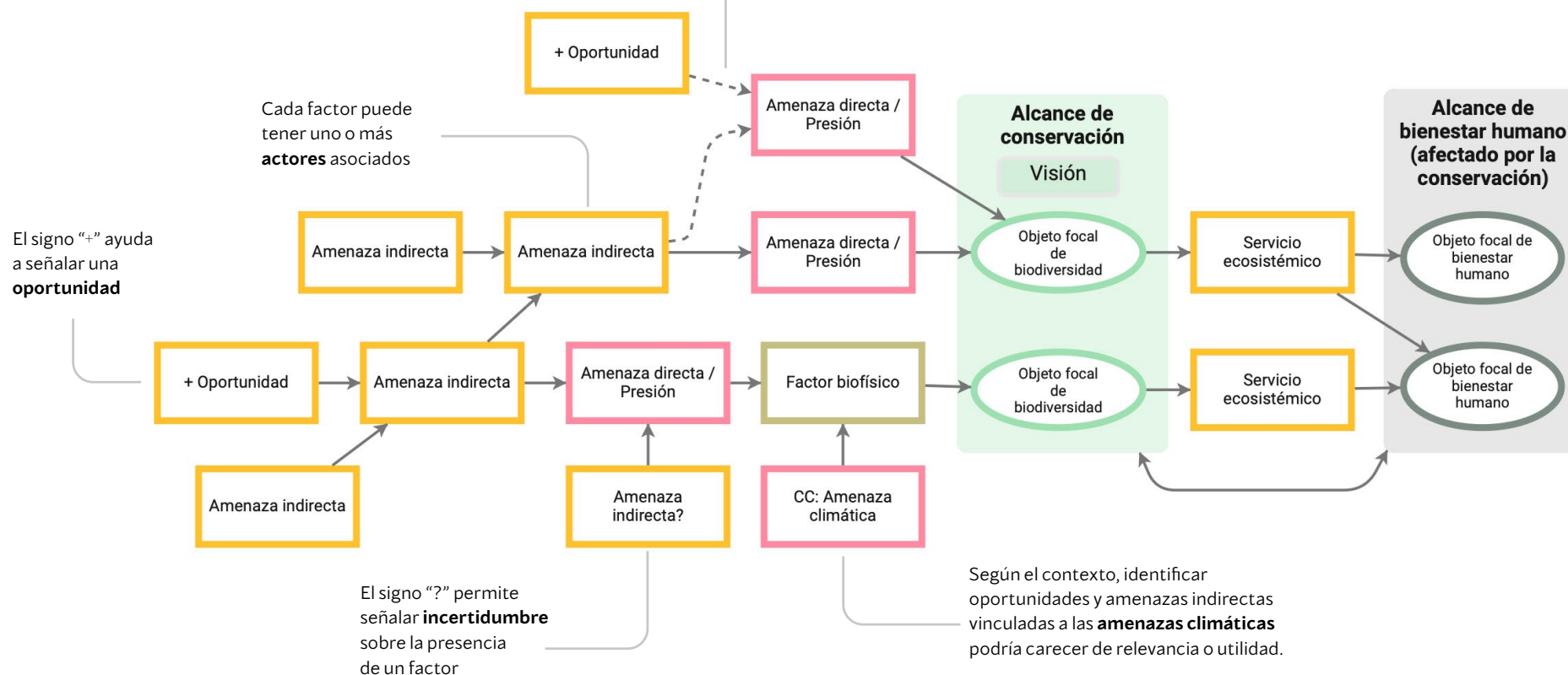
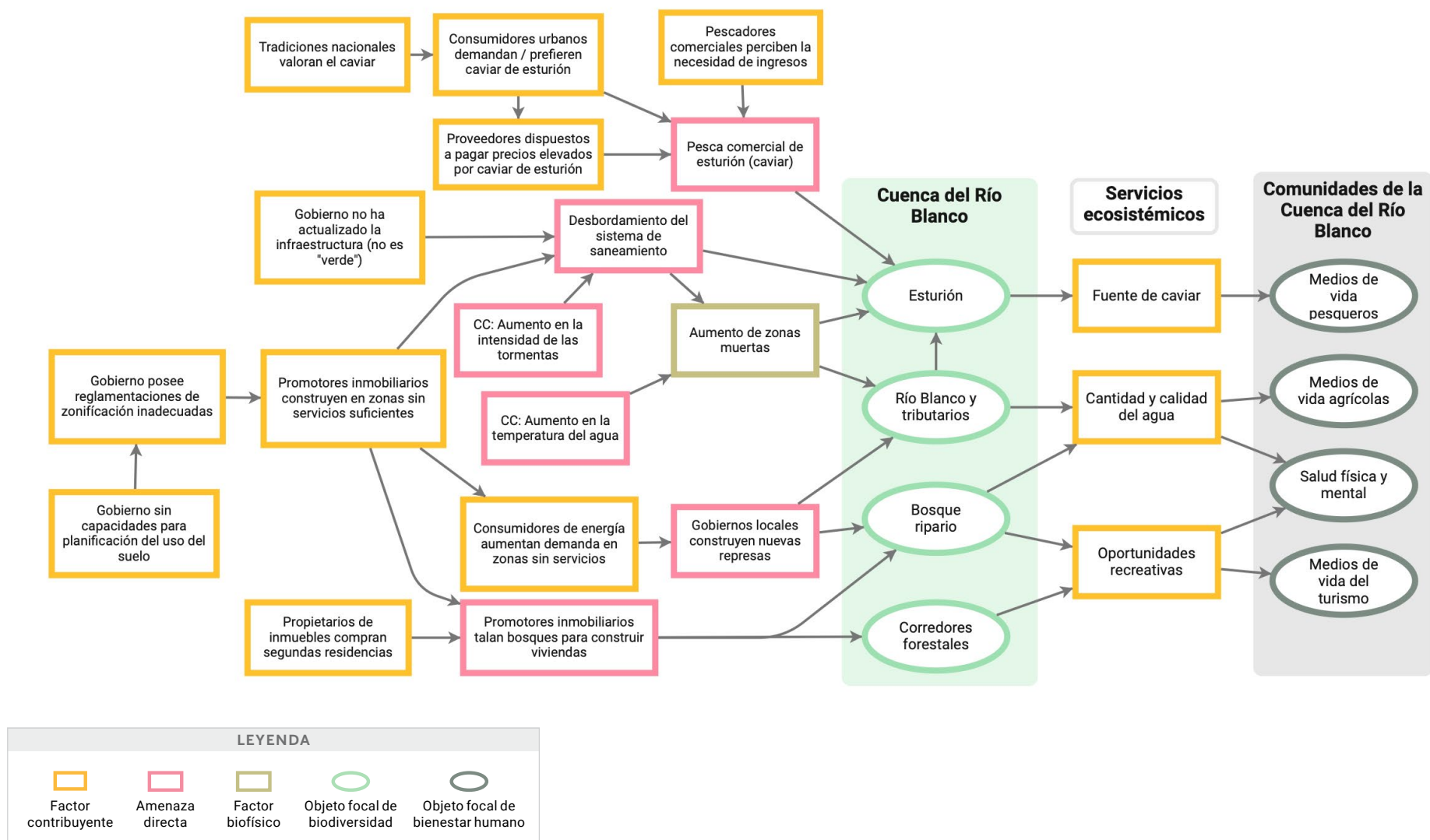


FIGURA 6 Ejemplo de modelo situacional para una cuenca hidrográfica





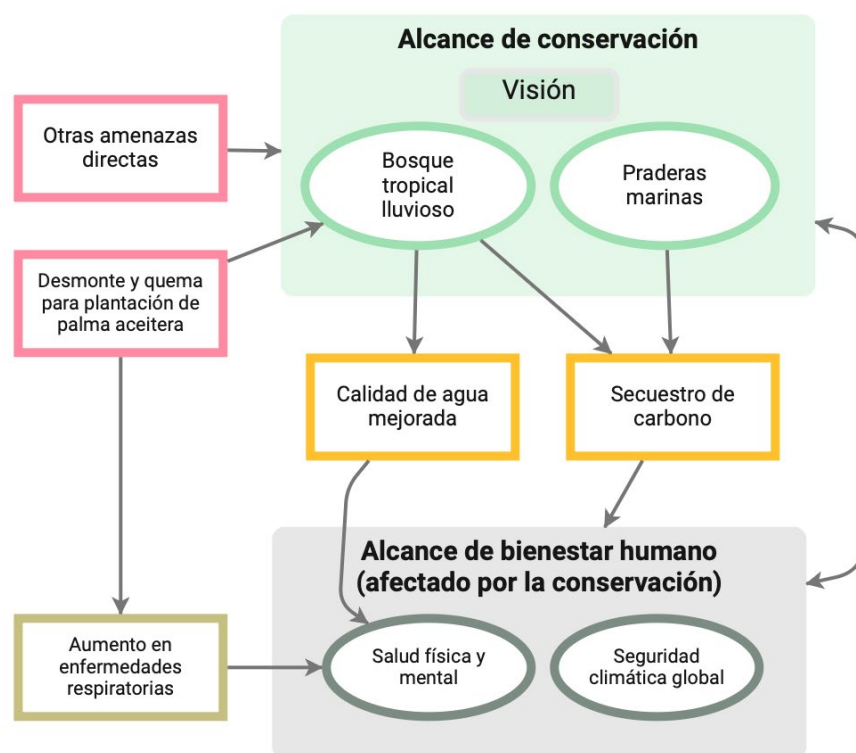
compartida del contexto.

Durante la elaboración del modelo situacional, es importante documentar la evidencia utilizada para respaldar las relaciones que el equipo va estableciendo entre los diferentes factores. Esta evidencia puede provenir de diversas fuentes, incluyendo literatura publicada, datos proporcionados por investigadores, conocimientos tradicionales, opinión de expertos y aportes de partes interesadas. Probablemente habrá diferencias en cuanto a la solidez de la evidencia y su capacidad para validar los supuestos sobre las relaciones del modelo situacional (desde “cierto” a “desconocido”). Sin embargo, el equipo no debe concentrarse únicamente en lo que entiende o conoce. Al exponer

claramente las relaciones entre factores y su evidencia de respaldo, el equipo podrá identificar y priorizar posibles estrategias, así como detectar puntos débiles en el modelo situacional y/o las cadenas de resultados ([Paso 2A](#)).

Si el proyecto incluye objetos focales de bienestar humano, el modelo situacional debe detallar cómo los principales factores afectan a dichos objetos focales, ya sea de forma directa o indirectamente, a través del estado de conservación de los objetos focales de biodiversidad y los **servicios ecosistémicos** asociados. El ejemplo de la Figura 7 ilustra esta dinámica, mostrando cómo una amenaza a la biodiversidad también puede amenazar directamente a la salud humana, e indirectamente, al alterar el estado de un objeto focal de biodiversidad y sus servicios ecosistémicos.

**FIGURA 7** Extracto de un modelo situacional con objetos focales de bienestar humano



#### LEYENDA

|                      |                 |                  |                               |                                  |
|----------------------|-----------------|------------------|-------------------------------|----------------------------------|
|                      |                 |                  |                               |                                  |
| Factor contribuyente | Amenaza directa | Factor biofísico | Objeto focal de biodiversidad | Objeto focal de bienestar humano |

*Nota: Esta figura ofrece un formato alternativo para ilustrar las relaciones entre objetos focales de biodiversidad y objetos focales de bienestar humano, que podría resonar mejor con determinados públicos o tipos de actor. Para obtener orientación adicional sobre este asunto, consulte: CMP (2016) [Incorporating Social Aspects and Human Wellbeing in Biodiversity Conservation Projects](#). Tenga en cuenta que esta guía posiblemente se actualizará con el tiempo.*



FOTO: JUSTINGRUBB



## RECURSOS PARA EL PASO 1 CONCEPTUALIZAR

### Biblioteca de recursos de los Estándares para la Conservación

(marque la opción “*Step 1: Assess*”<sup>8</sup> y luego seleccione entre los filtros disponibles –estudios de caso, guías, artículos, etc.– según sus necesidades)

*Recipes for Conservation: A Conservation Standards Toolkit* (acceda a las hojas de consejos relevantes (“*tipsheets*” en inglés) y a las secciones del paso “*Assess*” en el documento “*Examples & Resources*”)

En este [enlace](#) podrá encontrar estudios de caso con ejemplos reales de la aplicación de los Estándares para la Conservación



## LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

- Identificación y análisis de amenazas indirectas y oportunidades
- Análisis de partes interesadas y sus intereses principales
- Síntesis del análisis situacional mediante un modelo situacional, descripción narrativa u otro tipo de representación de las relaciones de causa y efecto entre factores clave que influyen en el contexto del proyecto.

<sup>8</sup> Nota del traductor: Este y otros recursos se encuentran disponibles solamente en idioma inglés. Si prefiere leerlo en español, puede usar la función de traducción automática de su navegador. Tenga presente que las traducciones automáticas pueden modificar la terminología original. Por ejemplo, suelen traducir “Paso 1: Conceptualizar” como “Etapa 1: Evaluar”, o emplear “Normas de Conservación” en lugar de “Estándares para la Conservación”.





# PLANIFICAR



# PLANIFICAR

Este paso del ciclo de los Estándares para la Conservación se centra en desarrollar un conjunto de componentes clave del **plan de conservación** general de un proyecto. Específicamente, en esta etapa se definirán y desarrollarán las estrategias, teorías del cambio, así como los objetivos y metas asociados (es decir, el **plan estratégico**), a partir del trabajo realizado en el paso Conceptualizar. Este paso también implica definir las **necesidades de información** específicas, los indicadores y la forma en que se hará el seguimiento de estos (**plan de monitoreo**) y, por último, especificar cómo el equipo pondrá en práctica el trabajo, tomando en cuenta diversos factores institucionales y contextuales (**plan operativo**). Como muestra la Figura 8, toda esta información, junto con el plan de trabajo (que se abordará en el Paso 3 Implementar) constituyen el plan de conservación general del proyecto.

**FIGURA 8** Relación entre los diferentes planes de un proyecto



Fuente: Adaptado de Stewart 2016. *Operationalising the Open Standards for the Practice of Conservation*

Al igual que en otros pasos y sub-pasos de los Estándares para la Conservación, gran parte del trabajo a realizar en este paso será iterativo. Por ejemplo, aunque la elaboración del plan operativo es parte del [Paso 2C](#), el equipo debería ir pensando acerca de la sostenibilidad, los **riesgos** y la estrategia de salida de su proyecto durante la selección de estrategias en el [Paso 2A](#). Estos elementos podrían ayudar al equipo y gerentes del proyecto a evaluar oportunamente la conveniencia de mantener una estrategia determinada o incluso la continuidad del propio proyecto.

## 2A. Elaborar un plan estratégico: objetivos, estrategias, supuestos y metas

### Objetivos

Un primer paso esencial en el proceso de elaboración de un plan estratégico consiste en definir claramente qué se espera lograr con el proyecto. Los **objetivos** de un proyecto se relacionan con sus objetos focales (tanto de biodiversidad como de bienestar humano) y expresan el estado deseado de dichos objetos a largo plazo mediante enunciados formales de los **impactos** finales que se espera alcanzar. Un objetivo bien formulado debe cumplir con los criterios “SMART” (por su sigla en inglés), es decir, ser *específico, medible, alcanzable, orientado a resultados y acotado en el tiempo* (Ver [Anexo 2](#) y Recuadro 6). Como en cada paso del proceso, los valores del equipo influirán notablemente en la definición de objetivos; por esto, es esencial asegurar la integración de diversas perspectivas de las partes interesadas en su formulación.

Idealmente, los objetivos de un proyecto estarán alineados con y contribuirán a los objetivos de un programa más amplio o de una organización. De hecho, en ciertos casos, el propósito de un proyecto estará determinado por ciertos requisitos organizacionales y/o legales. Tales obligaciones externas podrían, en última instancia, incidir en la priorización de estrategias por parte del equipo. En lo posible, y cuando sea pertinente, el equipo debiera considerar la oportunidad de alinear los objetivos del proyecto (y también sus metas, como se verá más adelante) con otros esfuerzos de conservación de mayor alcance a nivel nacional, regional y/o internacional (p. ej., el Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático, el Convenio sobre Diversidad Biológica, la Declaración de la ONU sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas) y especificar de qué manera el proyecto buscará aportar a esos esfuerzos más amplios. No obstante, no se debe forzar este vínculo sino, más bien, identificar oportunidades de solapamiento y posibilidades de coordinar las intervenciones del proyecto con otras iniciativas existentes.

Si el equipo hubiera realizado un análisis de viabilidad, según el [Paso 1B](#), entonces ya dispondrá de los elementos básicos para plantear objetivos SMART. En efecto, al haber definido los atributos clave de un objeto focal saludable, ya sabrá qué necesitará medir para evaluar la condición de cada objeto focal y cuándo se espera alcanzar el estado deseado. De esta manera, desarrollar un objetivo será simplemente cuestión de

#### RECUADRO 6

### ESTABLECER OBJETIVOS Y METAS BIEN FORMULADOS

Para estar bien formulados, los objetivos y metas deben cumplir los siguientes criterios:

**Específicos** – Definidos con claridad y precisión, de manera que todos los participantes del proyecto compartan una interpretación común de los términos empleados

**Medibles** – Definidos con relación a una escala de medición estándar (número, porcentaje, proporción o estado “todo/nada”)

**Alcanzables** – Realistas y adecuados al contexto ecológico, político, social y financiero del proyecto (esto es especialmente importante para la definición de las metas; los objetivos pueden ser más ambiciosos)

**Orientados a resultados** – Definen los cambios requeridos en la situación de cada objeto focal, la reducción de amenazas y otros resultados clave que se espera alcanzar

**Acotados en el tiempo** – Alcanzables dentro de un plazo determinado, generalmente entre uno y 10 años para las metas y entre 10 y 20 años para los objetivos

transformar dicha información en el enunciado de un objetivo. A modo de ejemplo, un objetivo SMART para el objeto focal de biodiversidad “*corredores forestales*” de la [Figura 6](#) podría ser: “Para 2035, el corredor forestal que une la Cuenca del Río Blanco con Los Grillos tiene al menos 5 km de ancho y permanece sin fragmentar”.

Cuando un proyecto incluya objetos focales de bienestar humano, también habrá que formular objetivos para estos objetos. Para ello, el equipo deberá especificar los atributos clave que definen un objeto focal de bienestar humano saludable.





## Estrategias

Una vez definido lo que el proyecto busca lograr (es decir, sus objetivos), el equipo debe analizar qué necesitará hacer para alcanzarlos (las estrategias y actividades). Una buena planificación estratégica requiere determinar dónde y cómo intervendrá el proyecto, así como dónde no lo hará. También requiere definir con claridad y desde una perspectiva inclusiva a quién se busca influir, y examinar las dinámicas de poder presentes, identificando quiénes han ejercido tradicionalmente el poder y qué voces necesitan ser amplificadas.

### Seleccionar puntos de intervención clave

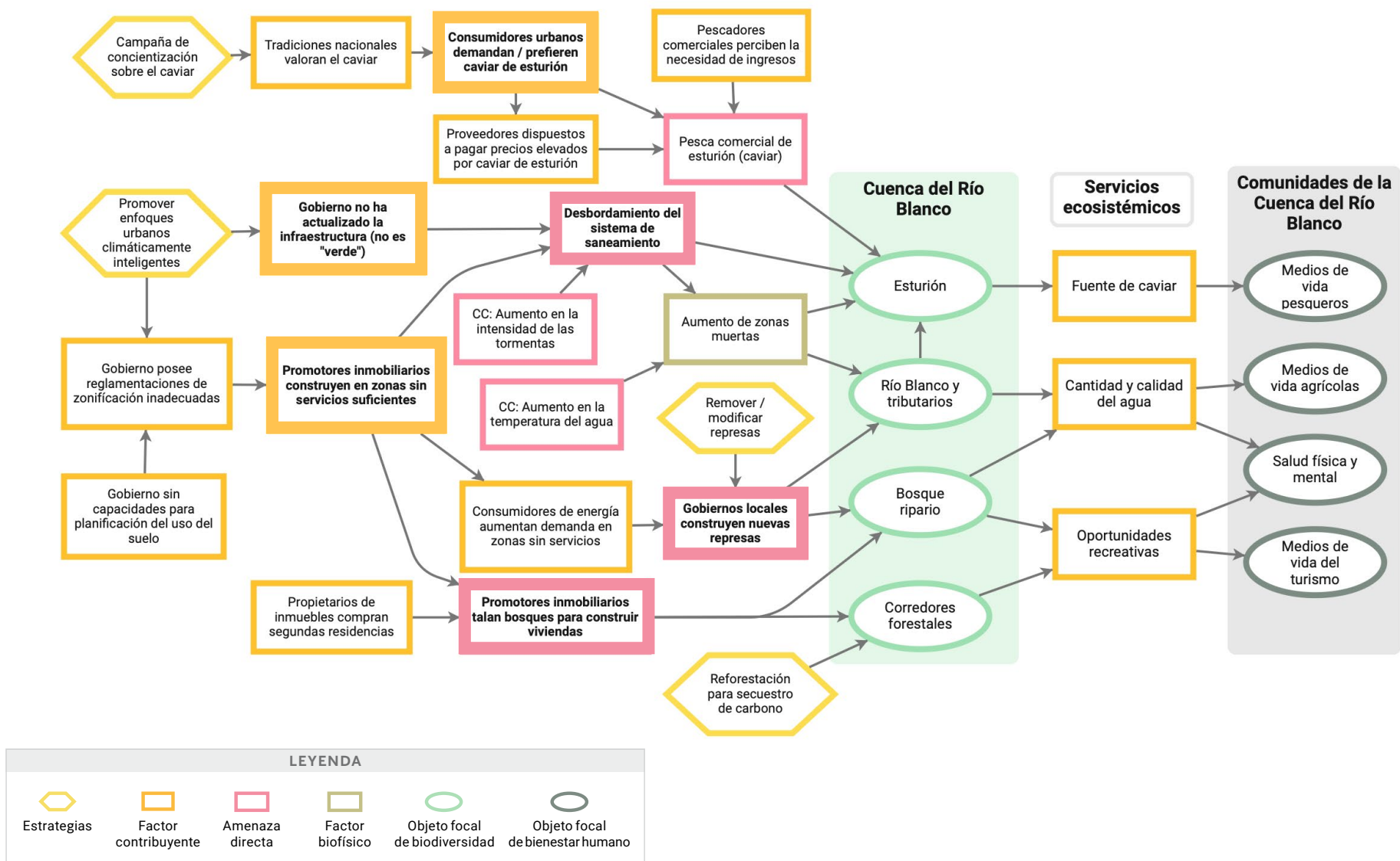
Al momento de desarrollar las estrategias, el equipo deberá priorizar los factores sobre los cuales será necesario intervenir para mejorar la situación descrita en su análisis y/o modelo situacional. Estos factores se conocen como **puntos de intervención clave**. Para identificarlos, es necesario examinar todos los factores del modelo situacional y, utilizando la evidencia disponible (incluidos los saberes tradicionales), decidir cuáles ofrecen mejores oportunidades de influencia y mayor potencial para generar un impacto significativo

en los objetos focales del proyecto. Algunos criterios para evaluar el potencial de apalancamiento de un factor son su capacidad para contribuir a la reducción de amenazas, su capacidad para influir sobre múltiples factores del modelo (incluyendo las motivaciones y las barreras para el cambio de comportamiento) y el grado de urgencia de abordar el factor (o sus factores derivados).

En teoría, cualquier factor de un modelo situacional podría ofrecer oportunidades de intervención. En algunos casos, el punto de intervención clave más evidente será la propia amenaza directa (p. ej., remover o manejar una especie invasora) o el objeto focal de biodiversidad (p. ej., restauración de un ecosistema). Pero en muchos otros casos, un proyecto podrá lograr un impacto mayor si actúa sobre una amenaza indirecta o aprovecha una oportunidad dentro de la cadena de factores relacionados con una amenaza directa, como influir en políticas específicas o fomentar prácticas de gestión responsable. La posibilidad de afectar un factor concreto puede depender de la relación que el equipo tenga con los actores involucrados (por ejemplo, las personas asociadas a una determinada conducta). La [Figura 9](#) muestra un ejemplo de puntos de intervención clave en un modelo situacional y las estrategias para abordarlos (representadas como hexágonos).



FIGURA 9 Ejemplo de modelo situacional con puntos de intervención clave (en negrita) para la identificación de estrategias y acciones





## Decidir cómo y dónde se intervendrá

Identificar los puntos de intervención clave permite enfocar los esfuerzos de conservación donde tendrán mayor impacto sobre la situación de un proyecto. Según los Estándares para la Conservación, una **estrategia** es un conjunto de **actividades** con un enfoque común que se llevan a cabo coordinadamente para alcanzar objetivos y metas concretos, abordando puntos de intervención clave, aprovechando al máximo las oportunidades y minimizando posibles obstáculos. Las estrategias deben cumplir con los siguientes criterios: estar *vinculadas*, *enfocadas*, *ser factibles* y *apropiadas* (ver [Anexo 2](#)).

Según el propósito, existen diversos tipos de estrategias de conservación, incluyendo acciones directas como el manejo o restauración de hábitats, la promoción de cambio o reforzamiento de determinados comportamientos humanos (ver Recuadro 7), o la creación de **condiciones habilitantes** que contribuyan a lograr la efectividad de una estrategia (consulte la [Clasificación de Estrategias de Conservación de UICN y CMP](#) para obtener una lista completa de posibles estrategias). Con base en el análisis situacional realizado, el equipo deberá elaborar un listado de estrategias potenciales orientadas a influir en los puntos de intervención clave previamente identificados. Para aquellas estrategias que se decida implementar, puede ser útil mapearlas para asegurarse de que las intervenciones se desarrollen en los lugares adecuados para influir en los objetos focales y las amenazas (ver [Figura 10](#)).

### RECUADRO 7

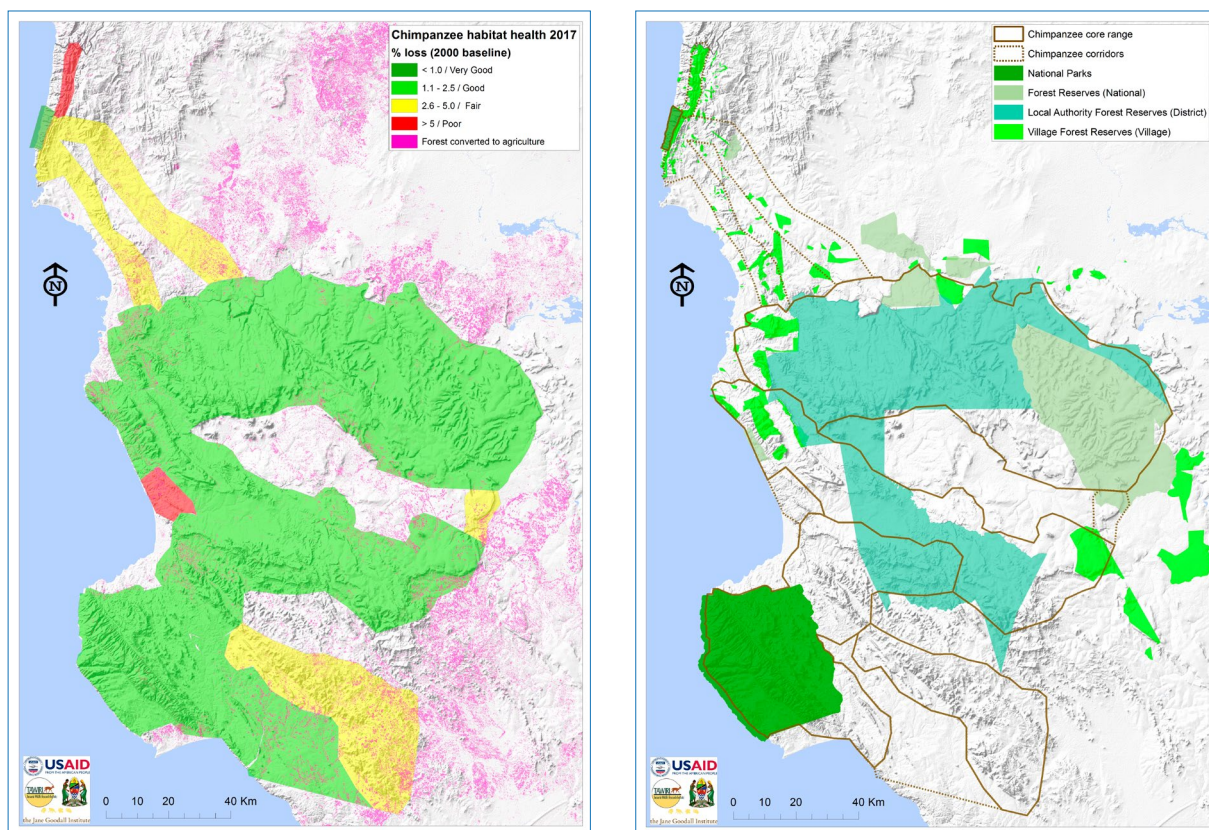
## PALANCAS PARA EL CAMBIO DE COMPORTAMIENTO

Para influir en determinados comportamientos humanos, existen diversas palancas o estrategias conductuales respaldadas por principios establecidos de las ciencias sociales y del comportamiento. Estas palancas constituyen distintos enfoques de intervención para abordar factores psicosociales específicos de los actores clave y facilitar los cambios conductuales deseados. Entre ellas:

- Información y apoyo (proporcionar información sobre el comportamiento, por qué es importante y cómo hacerlo)
- Incentivos materiales (aumentar o disminuir los costos, el tiempo o el esfuerzo requerido para adoptar un comportamiento)
- Leyes y regulaciones (promulgar y aplicar regulaciones que restrinjan o promuevan el comportamiento deseado)
- Influencia social y normativa (resaltar comportamientos, creencias y expectativas sociales deseables)
- Llamados emocionales (apelar a las emociones, valores e intereses)
- Arquitectura de las decisiones (cambiar el contexto en el cual la información es presentada y facilitar la toma de buenas decisiones)

La aplicación simultánea de varias palancas suele ser más eficaz para promover cambios de comportamiento, ya que permite abordar diversas motivaciones y barreras de los actores clave, tanto a nivel institucional como social e individual. La selección de las palancas y estrategias debe responder a los intereses, al contexto, a los sesgos cognitivos, a los obstáculos y a las motivaciones relacionadas con el comportamiento esperado de cada actor clave o parte interesada.

FIGURA 10 Mapas Simplificados de la Estrategia “Áreas Protegidas para la Conservación de Chimpancés”



Conversión agrícola (amenaza) y pérdida de hábitat

Estrategia: Áreas protegidas para limitar futuras conversiones

Fuente: Adaptado por Lilian Pintea (Instituto Jane Goodall) para su uso en los Estándares para la Conservación

Antes de implementar una estrategia, es una buena práctica analizar su efectividad para la situación particular del proyecto. Si el equipo considera que la evidencia es suficientemente sólida para inferir que una estrategia funcionará en el contexto del proyecto, entonces podrá seleccionarla e implementarla a la escala apropiada. Cuando la evidencia sea menos contundente o no esté disponible, el equipo podrá poner a prueba la estrategia y evaluar su efectividad mediante un manejo adaptativo. En caso de optar por una estrategia sin contar con suficiente evidencia sobre su eficacia para el contexto del proyecto, será esencial considerar los posibles riesgos asociados y garantizar un monitoreo riguroso que permita hacer ajustes cuando sea necesario.

Por último, es fundamental que el proyecto disponga de **salvaguardas sociales y ambientales** adecuadas. Esto implica considerar cuidadosamente medidas

destinadas a prevenir o mitigar potenciales impactos adversos derivados de sus estrategias, en especial con relación a los actores con alto nivel de interés, pero poca capacidad de influencia. Para ello, el equipo deberá revisar regularmente aspectos como la vulnerabilidad, la dignidad, los derechos humanos, los saberes tradicionales, la propiedad y derechos de uso de la tierra y los recursos, así como el patrimonio cultural y las prácticas tradicionales de los grupos que pudieran verse afectados. También es importante identificar consecuencias imprevistas, ciclos de retroalimentación, y disyuntivas que, de producirse, podrían afectar negativamente a las personas, la biodiversidad y al propio proyecto. Revisar estas salvaguardas es crucial durante todo el ciclo del proyecto, pero especialmente en la fase de diseño de las estrategias, ya que algunas podrían requerir ciertas adaptaciones o consideraciones para evitar, minimizar o mitigar potenciales efectos negativos.



FOTO: FELIX CYBULLA



## CONSIDERACIONES SOBRE CAMBIO CLIMÁTICO - 5A

### IDENTIFICAR ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR LA RESILIENCIA ANTE EL CAMBIO CLIMÁTICO

Considere una amplia variedad de estrategias para abordar tanto la complejidad como la incertidumbre de las respuestas ecológicas al cambio climático. La tabla muestra cómo utilizar el trabajo realizado en los pasos previos de los Estándares para la Conservación (en especial, el análisis de viabilidad y la clasificación de las amenazas) para identificar estrategias capaces de aumentar la resiliencia de los objetos focales ante el cambio climático.

| Tipo de intervención para aumentar la resiliencia climática                                                                                                                                 | Ejemplo de estrategia para aumentar la resiliencia climática                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mantener o mejorar la <b>viabilidad</b> de un objeto focal e incrementar su capacidad de adaptación al cambio climático                                                                     | Proteger áreas que permitan la migración tierra adentro de humedales costeros a medida que vaya aumentando el nivel del mar, aceptando cambios en la línea costera                                  |
| Proteger <b>refugios climáticos</b> mediante la protección o restauración de un objeto focal en sitios menos expuestos a los cambios del clima                                              | Proteger sectores de un arroyo donde los aportes de aguas subterráneas frías puedan seguir proporcionando hábitat a especies de peces de agua fría, a medida que otras áreas se vuelven más cálidas |
| Reducir el efecto biofísico de una <b>amenaza</b> climática (p.ej., aumento de la temperatura del agua) interviniendo en una amenaza no climática que contribuya al mismo efecto biofísico. | Proveer hábitat para peces de agua fría mediante la protección de los bosques ribereños que proveen de sombra al curso de agua, a medida que aumenta la temperatura del aire                        |
| Prevenir la <b>maladaptación</b> humana o acciones que aumenten la vulnerabilidad climática                                                                                                 | Trabajar con comunidades indígenas para restablecer los regímenes naturales de fuego en áreas donde las acciones humanas han alterado la frecuencia e intensidad de los fuegos                      |





## CONSIDERACIONES SOBRE CAMBIO CLIMÁTICO – 5B

### IDENTIFICAR ESTRATEGIAS PARA LA MITIGACIÓN CLIMÁTICA

Las rutas naturales de mitigación del cambio climático pueden ayudar a los países a cumplir sus contribuciones determinadas a nivel nacional en el marco del Acuerdo de París. Estas rutas de mitigación basadas en la naturaleza se centran en la conservación, la gestión o la restauración de bosques, humedales (incluidos manglares y turberas) y tierras agrícolas. En la tabla siguiente se ofrecen ejemplos de estrategias para algunas de estas rutas de mitigación.

| Ejemplo de ruta de mitigación   | Efectos de la ruta de mitigación sobre las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) | Ejemplo de estrategia para la mitigación climática                                                       |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Restauración de manglares       | Secuestrar GEI                                                                            | Interrumpir la infraestructura acuática para restaurar la hidrología y mejorar la cobertura de manglares |
| Evitar la conversión de bosques | Evitar emisiones de GEI                                                                   | Reforzar la aplicación de la ley para evitar la conversión de bosques para la minería ilegal de oro      |
| Gestión de bosques              | Reducir emisiones de GEI                                                                  | Mejorar las directrices para la gestión de bosques nativos en concesiones forestales estatales           |

## Supuestos y teorías de cambio

Una vez seleccionadas las estrategias, el equipo deberá explicitar los **supuestos** que sustentan cómo cada estrategia contribuirá a lograr determinados **resultados intermedios**, necesarios para alcanzar los objetivos de conservación y de bienestar humano a largo plazo. Estos supuestos, junto con aquellos asociados a otros factores esenciales para el éxito de cada estrategia, representan la **teoría de cambio** del proyecto, que podrá expresarse mediante un texto, un diagrama (por ejemplo, una **cadena de resultados**) u otros formatos.<sup>9</sup>

Cuando se utilice un modelo situacional para representar el análisis del contexto, éste servirá de base para desarrollar las cadenas de resultados, como se ilustra en la [Figura 11](#) (ejemplo genérico) y la

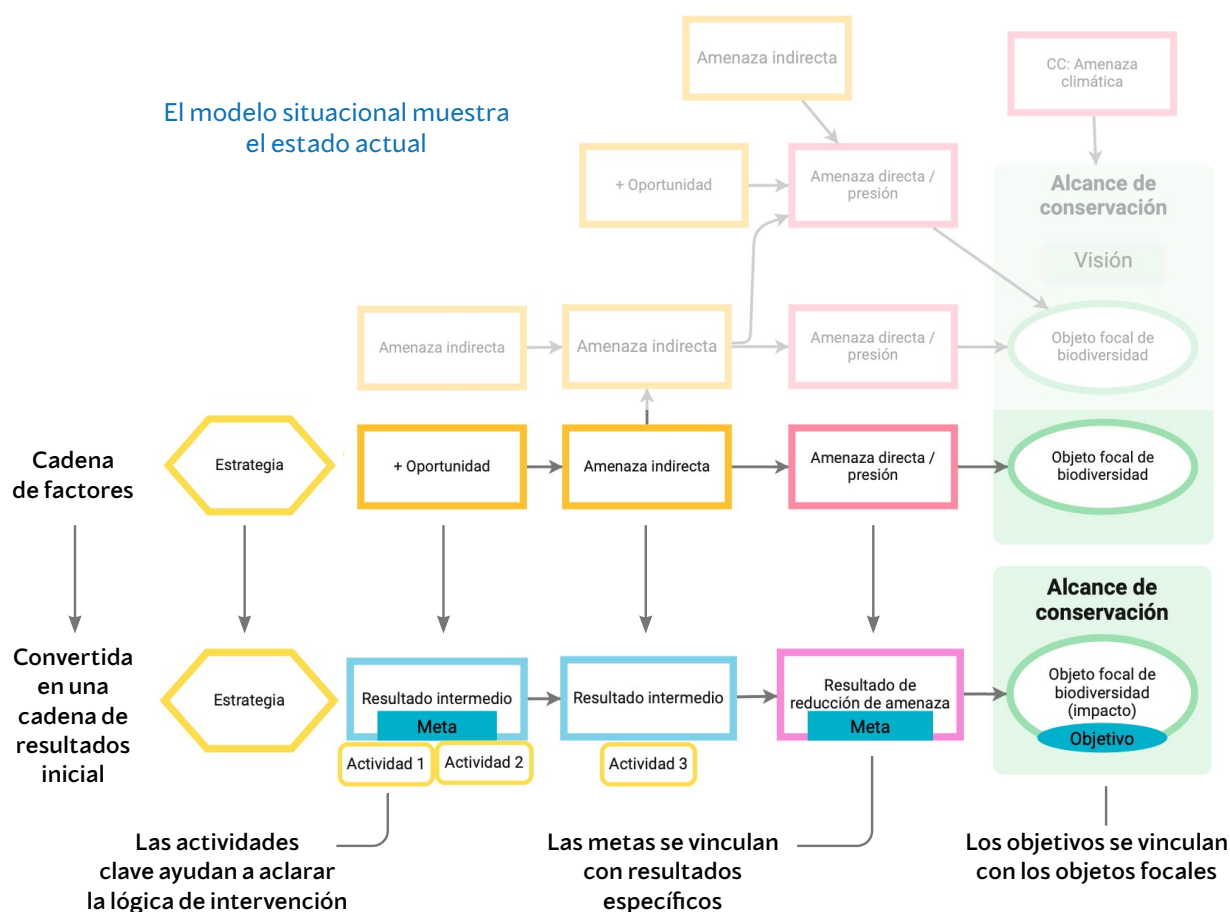
[Figura 12](#) (ejemplo basado en el modelo situacional de la [Figura 9](#)). De este modo, el equipo podrá mostrar explícitamente cómo las estrategias del proyecto buscarán cambiar el estado actual (representado por el modelo situacional) para alcanzar el estado deseado (representado por las cadenas de resultados). Aunque los resultados y supuestos de una teoría de cambio deben fundamentarse en la evidencia existente, algunos supuestos podrían no contar con respaldo empírico. En estos casos, el equipo podría experimentar incertidumbre respecto a la obtención de los resultados previstos y preocupación acerca de posibles riesgos de generar resultados no deseados. Por ello, será importante documentar y priorizar las lagunas de evidencia para abordarlas oportunamente (por ejemplo, en el ejemplo de la [Figura 12](#), las líneas punteadas indican una incertidumbre en los supuestos del equipo).

<sup>9</sup> Si bien hay quienes piensan que las cadenas de resultados y los modelos o **marcos lógicos** son similares, existen diferencias significativas entre estos instrumentos. Los marcos lógicos ofrecen una forma sencilla de organizar objetivos y metas pero, a diferencia de las cadenas de resultados, no permiten vincular explícitamente las estrategias con los objetivos y las metas. Los modelos lógicos son más parecidos a las cadenas de resultados, pero éstas permiten mostrar más detalles y la relación directa entre un resultado y otro.

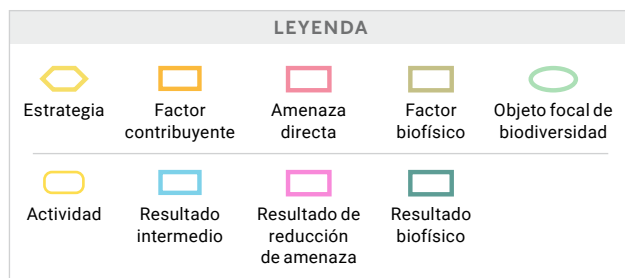
Comúnmente, las cadenas de resultados (y en general, las teorías de cambio) también incluirán las **actividades** clave necesarias para la implementación exitosa de las estrategias. Incluir estas actividades ayudará a clarificar cómo el proyecto espera lograr uno o más resultados específicos. Es igualmente útil incluir en las cadenas de resultados información relativa a ciertos **factores psico-sociales**, tales como creencias, actitudes, conocimientos y el contexto social

en el que se desarrollan los comportamientos de los actores clave. Esto permitirá sustentar los supuestos sobre cómo determinadas actividades conducirán a los resultados conductuales esperados. Este es un buen momento para evaluar las capacidades del equipo para enunciar supuestos precisos acerca de los actores involucrados, sus comportamientos y las dinámicas de poder existentes o las barreras a las que podrían enfrentarse para cambiar la situación.

**FIGURA 11** Factores de un modelo situacional genérico junto con la cadena de resultados asociada



Las cadenas de resultados muestran los resultados esperados – el estado deseado

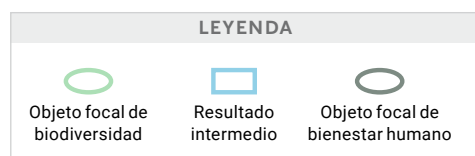
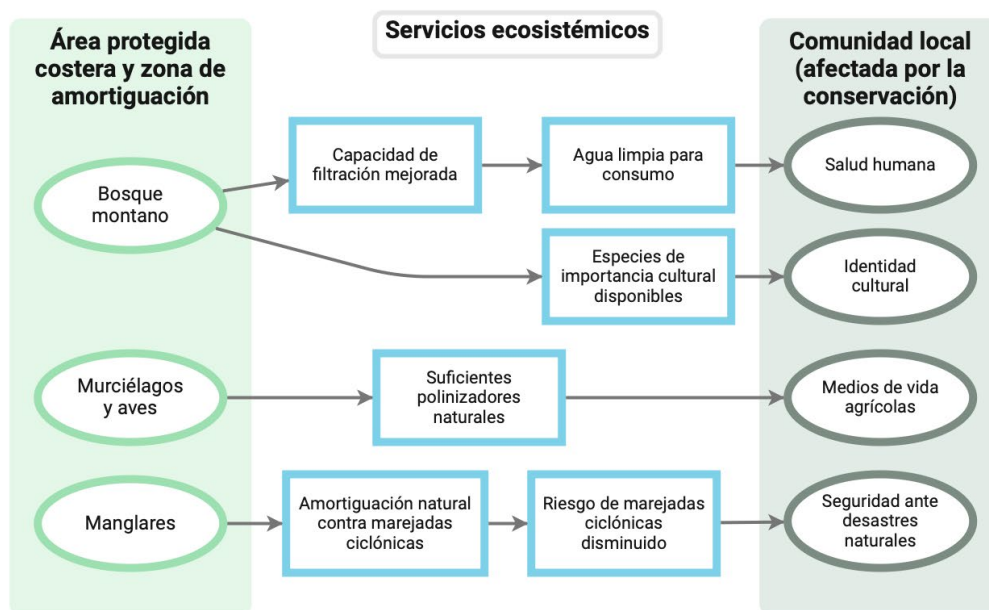
**FIGURA 12** Ejemplo de cadena de resultados para promover enfoques urbanos climáticamente inteligentes en una cuenca hidrográfica



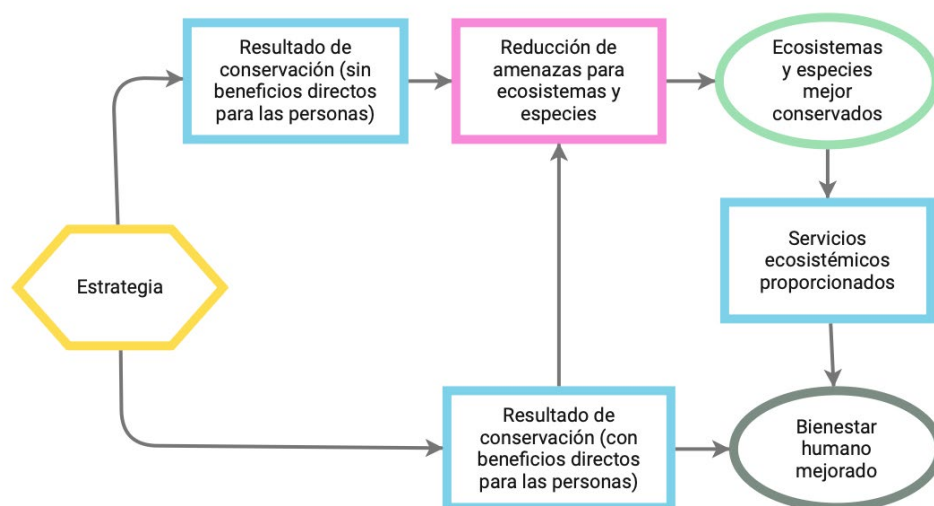
Cuando un proyecto incluya objetos focales de bienestar humano en su modelo situacional, el equipo deberá usar su teoría de cambio para explicar cómo las estrategias del proyecto mejorarán el bienestar humano (por ejemplo, mediante la provisión de servicios ecosistémicos, como ilustra la Figura 13). A menudo, los proyectos de conservación también abordan asuntos sociales relevantes, generando beneficios y atendiendo ciertos intereses que trascienden los objetivos de conservación de la biodiversidad (por ejemplo, desarrollando capacidades para una buena gobernanza o promoviendo medios de vida sostenibles). En tales casos, las estrategias de conservación generan beneficios

sociales al servicio de la conservación. Siempre es útil especificar si las estrategias buscarán contribuir a una mejora de los objetos de bienestar humano a través de la provisión de servicios ecosistémicos (es decir, indirectamente) o mediante estrategias específicas. La [Figura 14](#) muestra esas relaciones de manera genérica, mientras que el ejemplo de la [Figura 15](#) ilustra cómo una estrategia de eco-certificación podría contribuir al bienestar humano tanto directamente, mediante un aumento en los ingresos económicos de los madereros (que es, a su vez, un resultado intermedio necesario para la conservación), como indirectamente, a través de los servicios ecosistémicos que brinda un bosque mejor conservado.

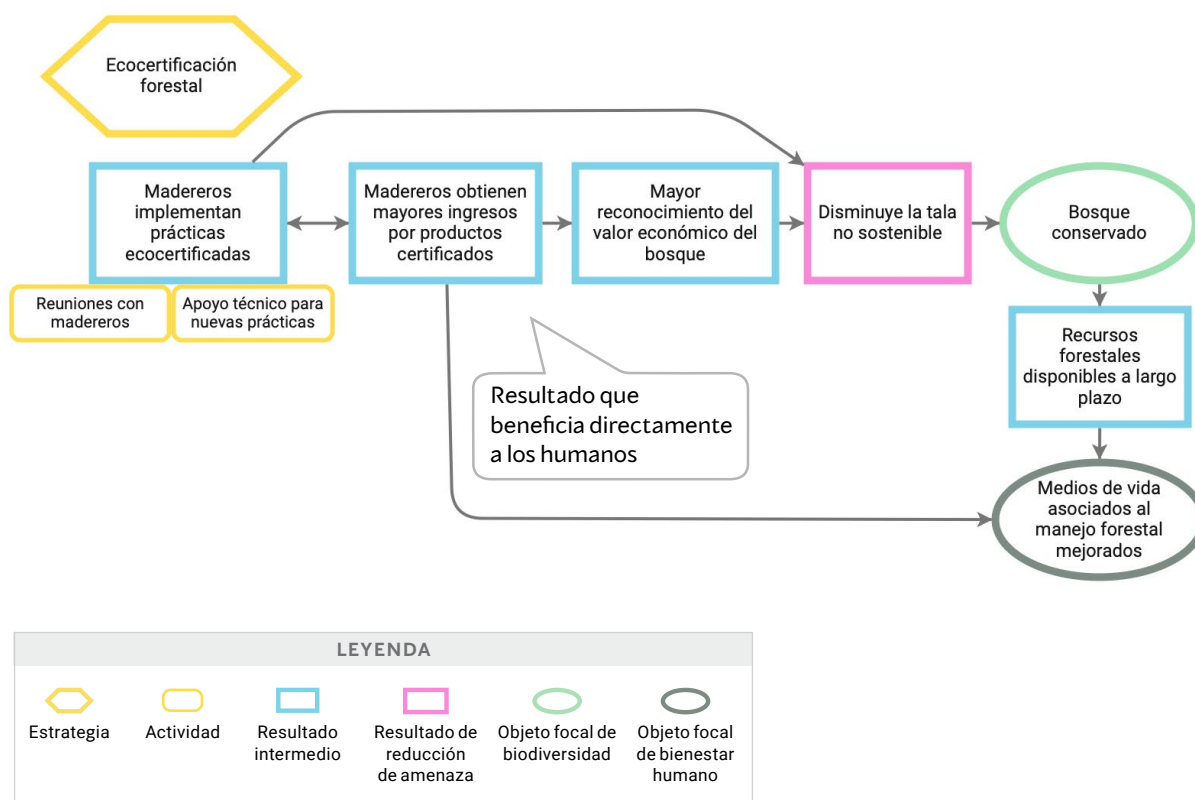
**FIGURA 13** Extracto de una cadena de resultados con servicios ecosistémicos y objetos focales de bienestar humano



**FIGURA 14** Vínculos de alto nivel entre estrategias y su impacto en el bienestar humano



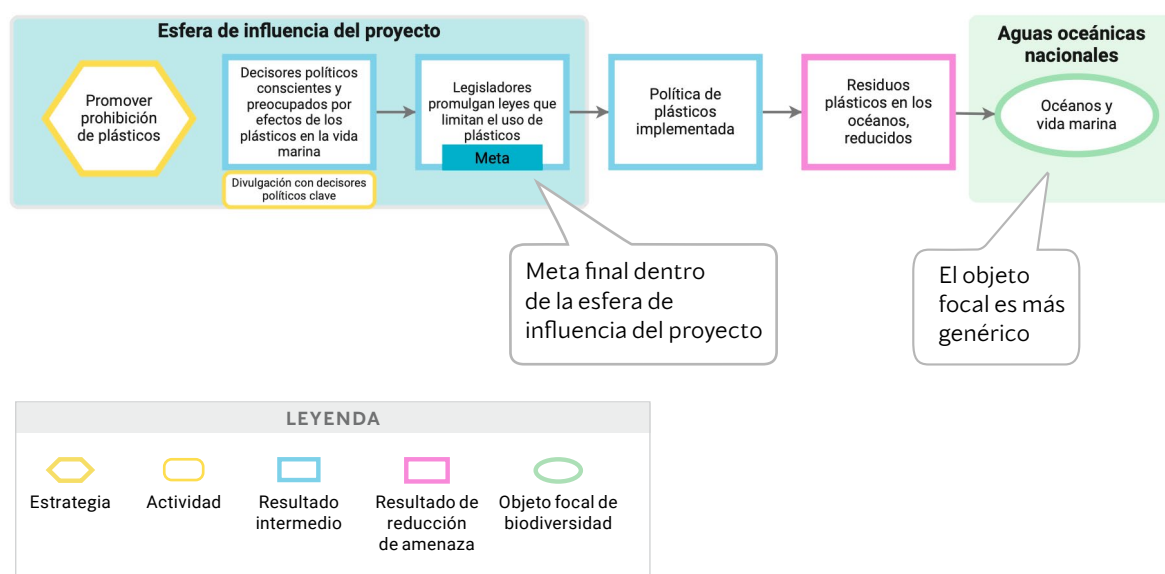
**FIGURA 15** Ejemplo de una estrategia que beneficia directamente a los seres humanos



Además de ilustrar los **resultados** específicos de un proyecto, las cadenas de resultados también pueden usarse para mostrar resultados a más largo plazo, que trascienden las esferas de control e influencia o el marco temporal del proyecto. Así, algunos proyectos buscarán lograr mejoras en los atributos de sus objetos focales (resultado de impacto), mientras que otros sólo intentarán

llegar hasta un resultado de reducción de amenazas (por ejemplo, en la Figura 16, disminución de desechos plásticos en los océanos), o un resultado intermedio (en el mismo ejemplo, “legisladores promulgan leyes que limitan el uso de plásticos”). En estos casos, el resultado final de reducción de amenaza o el resultado de conservación podrían ser más implícitos que explícitos.

**FIGURA 16** Ejemplo de un proyecto con una esfera de influencia no directamente vinculada con la biodiversidad



## Metas

Las metas son enunciados formales que describen los resultados de impacto (y los resultados intermedios a lo largo de las cadenas de resultados) que, según el equipo, es necesario lograr para poder alcanzar los objetivos de un proyecto. Las metas especifican el grado de cambio en los factores del contexto que se debe lograr en el corto y mediano plazo, así como los actores asociados y los comportamientos esperados. Al igual que los objetivos, las metas deben cumplir con los criterios “SMART”: *específicas, medibles, alcanzables, orientadas a resultados y acotadas en el tiempo* (ver [Anexo 2](#)).

Como muestra la [Figura 12](#), las metas se vinculan directamente con los resultados que es necesario lograr para que la teoría de cambio del proyecto se sostenga. Generalmente es una buena práctica definir una meta para la amenaza directa (a menos que ésta se encuentre por fuera de la esfera de influencia del proyecto, como

en el ejemplo de la [Figura 16](#)). La meta para la amenaza directa (y su valor esperado a futuro) debe basarse en el objetivo establecido para el objeto focal de conservación asociado. El equipo deberá revisar cuidadosamente el enunciado de cada meta para garantizar que éstas sean adecuadas y cumplan con los criterios SMART. Puede ser necesario adoptar un enfoque iterativo, revisando y refinando las metas (así como las estrategias y las teorías de cambio asociadas) a medida que se vaya disponiendo de más información. El [recuadro 8](#) plantea algunas consideraciones adicionales a tomar en cuenta en la definición de las metas.

Los objetivos y metas detallados en las cadenas de resultados representan lo que el proyecto necesita lograr. En conjunto, la teoría de cambio, los objetivos y las metas permiten clarificar los supuestos del equipo, es decir, cómo creen que las estrategias seleccionadas ayudarán a alcanzar los resultados esperados y cómo medirán el progreso del proyecto.



## Plan estratégico — Integrando todo

Para finalizar este paso, el equipo debe compilar y documentar formalmente el alcance, el análisis situacional y las estrategias seleccionadas (incluyendo las teorías de cambio, los objetivos y las metas) en el plan estratégico del proyecto (consulte nuevamente la [Figura 8](#)). Establecer un sistema estructurado y basado en tecnología para vincular las estrategias con los resultados, objetivos y metas mejorará el seguimiento y la rendición de cuentas. Dependiendo de las necesidades y del nivel de detalle requerido, este sistema podrá ir desde una simple tabla hasta algo más complejo, como una base de datos con jerarquías de carpetas para organizar y almacenar documentos. Un sistema claro ayudará a mantener todos los datos y documentos relevantes organizados, accesibles y fácilmente actualizables.

### RECUADRO 8

#### OTRAS CONSIDERACIONES AL ESTABLECER LAS METAS

Además de los criterios SMART, al establecer las metas es importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Utilizar la información existente para desarrollar las metas. Cuando esté disponible, es útil entender las condiciones actuales o valores de referencia (línea de base) para determinar la magnitud del cambio necesario
- Cuando sea apropiado y estén disponibles, se pueden utilizar modelos teóricos, aporte de expertos y toda fuente de evidencia disponible para establecer el valor numérico de las metas (y objetivos)
- Especificar la magnitud del cambio necesario para lograr los resultados de conservación. Lo ideal es trabajar “hacia atrás”, partiendo desde el objetivo y/o resultados intermedios, e ir determinando el valor que cada meta precedente debiera alcanzar para mantener la secuencia causal en la cadena de resultados
- Dado que múltiples estrategias pueden contribuir al logro de un resultado común, al establecer una meta para ese resultado se debe considerar el efecto acumulativo de las diferentes estrategias



FOTO: JUSTIN GRUBB



#### LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

- Objetivos definidos para cada objeto focal de biodiversidad y, cuando corresponda, para los objetos focales de bienestar humano
- Identificación de puntos de intervención clave y estrategias preliminares
- Priorización de estrategias preliminares
- Teorías de cambio que aclaren los supuestos sobre cómo las estrategias y las actividades asociadas conducen a los resultados esperados
- Definición de metas para los resultados intermedios clave
- Un plan estratégico finalizado

## 2B. Desarrollar un plan formal de monitoreo, evaluación y aprendizaje

Este sub-paso comprende la elaboración de protocolos asociados al monitoreo, evaluación y aprendizaje para desarrollar un **plan de monitoreo** integral. Este plan ayudará al equipo a realizar el seguimiento del progreso hacia los objetivos y metas de su proyecto, evaluar el progreso a lo largo de las cadenas de resultados y poner a prueba los principales supuestos asociados con su teoría de cambio y abordar las necesidades de información relacionadas con las incertidumbres identificadas previamente (por ejemplo, en el análisis situacional, la selección de estrategias y acciones o la teoría de cambio). El plan de monitoreo también servirá para identificar los recursos necesarios para la implementación, elaborar un cronograma para la recolección y análisis de datos y reflexionar sobre potenciales riesgos. La definición del grado de rigor y el tipo de monitoreo a realizar dependerán del nivel de confianza que tenga el equipo en los supuestos clave de la teoría de cambio (según la calidad de la evidencia disponible para respaldar esos supuestos), las posibles consecuencias si esos supuestos resultan incorrectos, la etapa en que se encuentre el proyecto y los recursos disponibles.

### Audiencias y necesidades de información

Un **monitoreo** efectivo será aquel que requiera la menor cantidad de recursos financieros y humanos para obtener la información necesaria para atender las incertidumbres clave y determinar si el proyecto está encaminado y logrando las metas definidas. Por ello, el primer paso en el proceso de elaboración del plan de monitoreo, consiste en especificar para quiénes se hará el monitoreo (es decir, **audiencias** o destinatarios específicos), qué información necesitará conocer cada audiencia para la toma de decisiones (sus **necesidades de información**) y determinar en qué momento necesitarán esa información y qué nivel de rigor se requerirá para poder satisfacer dichas necesidades.

Una audiencia del monitoreo podrían ser los financiadores del proyecto que necesitan saber si los recursos aportados se están ejecutando de manera adecuada. Otra audiencia podrían ser las partes interesadas (incluyendo los pueblos indígenas y las comunidades locales) que desean saber si el proyecto está tomando en cuenta sus preocupaciones e intereses primarios.



FOTO: ERICA COCHRANE

En todos los casos, una audiencia clave del monitoreo siempre será el propio equipo del proyecto. En efecto, el monitoreo es fundamental para que el equipo pueda hacer un seguimiento de la implementación de sus acciones y el logro de los objetivos y metas, poner a prueba los supuestos de sus teorías de cambio, reducir las incertidumbres y aprender de la información recopilada para mejorar la planificación actual y futura. La Tabla 2 detalla algunas audiencias habituales de los planes de monitoreo y sus necesidades de información más comunes.

Al enfocar los esfuerzos del monitoreo directamente en los supuestos centrales sobre los que se basa la teoría de cambio del proyecto (representados en el modelo situacional y cadenas de resultados) y en las incertidumbres clave identificadas, ayudará al equipo a concentrarse en recopilar únicamente la información indispensable para satisfacer las necesidades de información específicas (por ejemplo, el estado de las amenazas, el logro de los resultados o las áreas de incertidumbre).

Para que el monitoreo pueda ayudar al equipo a entender por qué ciertas estrategias están funcionando o por qué no, será preciso asegurarse de monitorear no solamente resultados, metas y objetivos concretos, sino también factores clave que podrían contribuir o limitar la capacidad del proyecto para lograr los resultados deseados. Por ejemplo, se podría incluir el monitoreo de barreras y condiciones favorables que escapan a su control, así como determinados cambios comportamentales de los actores clave y los factores psicosociales asociados. Al momento de priorizar las necesidades de información será importante considerar los riesgos que podría enfrentar el proyecto si no pudiera obtener dicha información, cómo se utilizará la información en las decisiones de gestión y cuán factible será abordar dichas necesidades de información teniendo en cuenta los recursos disponibles y el marco temporal del proyecto.

**TABLA 2** Audiencias para el monitoreo y sus necesidades de información

| AUDIENCIA                            | INTERESES / NECESIDADES DE INFORMACIÓN HABITUALES                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Equipo y socios del proyecto         | ¿Está ejecutando el equipo las actividades según lo planificado? ¿Está logrando las metas en los plazos previstos? ¿Se mantienen válidos los supuestos que sustentan el proyecto? ¿Qué está funcionando, qué no y por qué? ¿De qué manera podría el equipo optimizar sus estrategias? |
| Donantes                             | ¿Está el equipo implementando las actividades según lo planificado? ¿Está logrando las metas en los plazos previstos? ¿Se mantienen válidos los supuestos que sustentan el proyecto?                                                                                                  |
| Partes interesadas                   | ¿Se están implementando las actividades según lo previsto? ¿De qué manera los afectará el proyecto?                                                                                                                                                                                   |
| Comunidad de conservación            | ¿Qué funcionó, qué no y por qué? ¿Qué aspectos del proyecto podrían ser generalizables a otros contextos?                                                                                                                                                                             |
| Comunidad académica                  | ¿Qué funcionó, qué no y por qué?                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Audidores y entidades certificadoras | ¿Está cumpliendo el proyecto con la legislación y la normativa vigentes? ¿Está siguiendo las mejores prácticas?                                                                                                                                                                       |



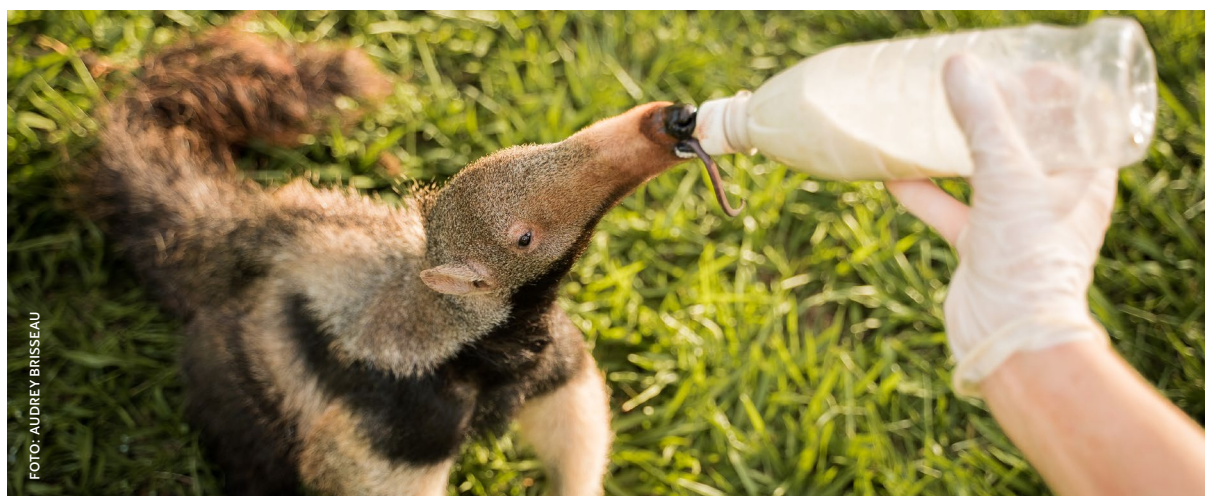


FOTO: AUDREY BRISSEAU



## CONSIDERACIONES SOBRE CAMBIO CLIMÁTICO - 6

### MONITOREAR LOS EFECTOS DEL CAMBIO CLIMÁTICO Y ESTRATEGIAS

El manejo adaptativo es fundamental en todos los contextos, pero es especialmente relevante al abordar la variabilidad e incertidumbre asociados a los impactos climáticos. Para monitorear el clima o la reacción de determinadas especies y ecosistemas al cambio climático, puede ser necesario utilizar enfoques de monitoreo especiales; por ejemplo, definir indicadores específicos para la humedad del suelo, la frecuencia de las tormentas o la intensidad de las tormentas. Para estos indicadores específicos es importante identificar niveles umbral (por ejemplo, el umbral entre "bueno" y "regular" en análisis de viabilidad de determinado objeto focal) para usarlos como alerta o desencadenante y así considerar la necesidad de añadir, modificar o eliminar determinadas estrategias o para reconsiderar un objeto focal.

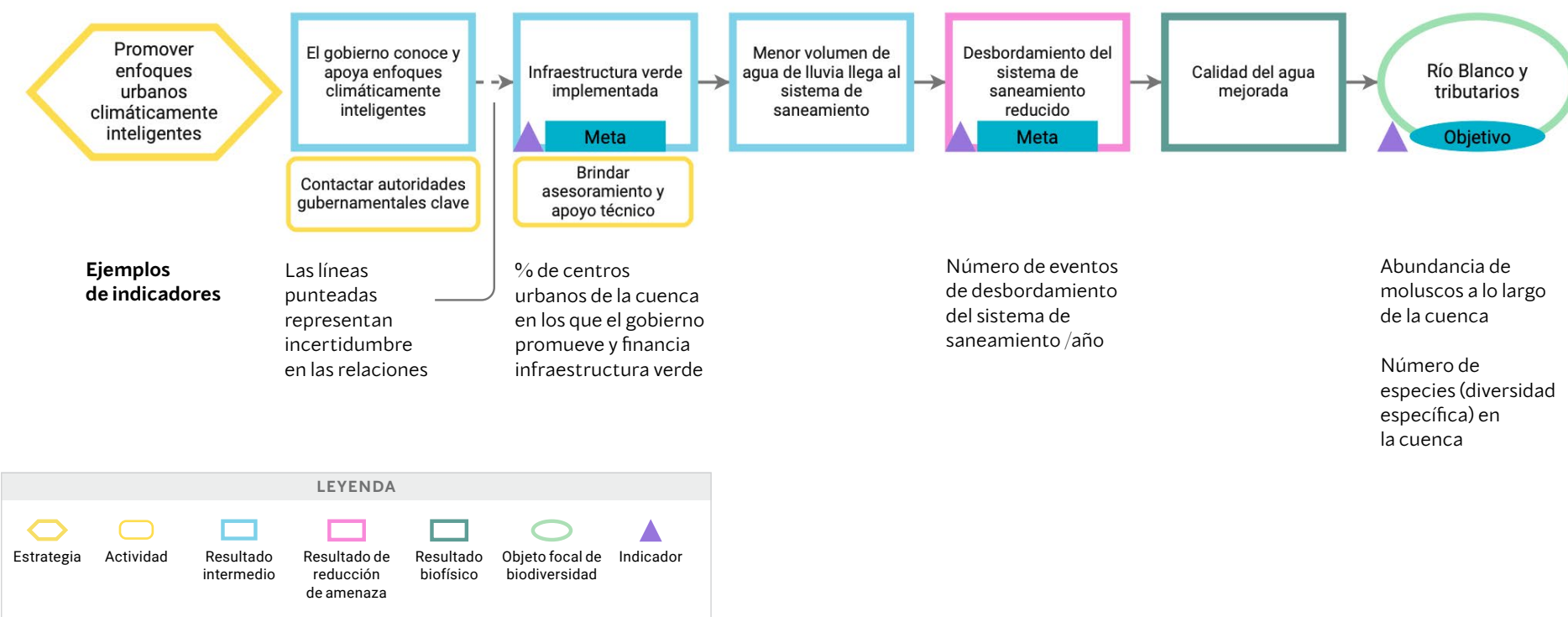
## Indicadores

Una vez identificadas las audiencias del monitoreo y sus necesidades de información, el paso siguiente consiste en definir los **indicadores** y otros datos específicos que habrá que recopilar para satisfacer dichas necesidades de información. Para ser efectivo, un indicador debe cumplir con los criterios de ser *medible*, *preciso*, *consistente* y *sensible* y estar vinculado directamente con factores clave, resultados o supuestos en el modelo situacional o las cadenas de resultados (ver [Anexo 2](#)). Los indicadores podrán ser tanto cualitativos como cuantitativos. Para la medición de cada indicador el equipo podrá utilizar diferentes métodos, como se discutirá más adelante. Cuando corresponda, los indicadores también deberán tomar en cuenta las perspectivas y los valores de los pueblos indígenas y las comunidades locales con relación a la biodiversidad.

A partir del modelo situacional, teorías de cambio, objetivos y metas, el equipo habrá identificado y priorizado sus necesidades de información, incluyendo llenar vacíos en el modelo situacional, poner a prueba

los supuestos del modelo situacional y cadenas de resultados y demostrar el progreso hacia la consecución de las metas planteadas. Esto le ayudará a reducir un conjunto casi infinito de indicadores potenciales a una lista más corta y manejable, y le proporcionarán un marco sólido para enfocar la recopilación de datos, el análisis, la **evaluación** y el aprendizaje. El ejemplo de la [Figura 17](#) permite ver cómo las cadenas de resultados y las metas SMART asociadas ayudan a enfocar la selección de indicadores de un proyecto. Como ya se mencionó, el equipo debe recopilar los datos mínimos necesarios para satisfacer las necesidades de información clave. Al monitorear el progreso a lo largo de la teoría de cambio, será importante considerar la existencia de ciertos factores importantes por fuera de la esfera de control del proyecto, pero que podrían tener una influencia significativa en el éxito de las estrategias (por ejemplo, la situación política o las fuerzas del mercado). En estos casos, podría ser conveniente monitorear dichos factores mediante un conjunto acotado de indicadores que ayuden a interpretar si se están logrando o no los resultados esperados (y entender por qué o por qué no).

FIGURA 17 Cadena de Resultados para una Estrategia de Zonificación Amigable con la Conservación y Potenciales Indicadores

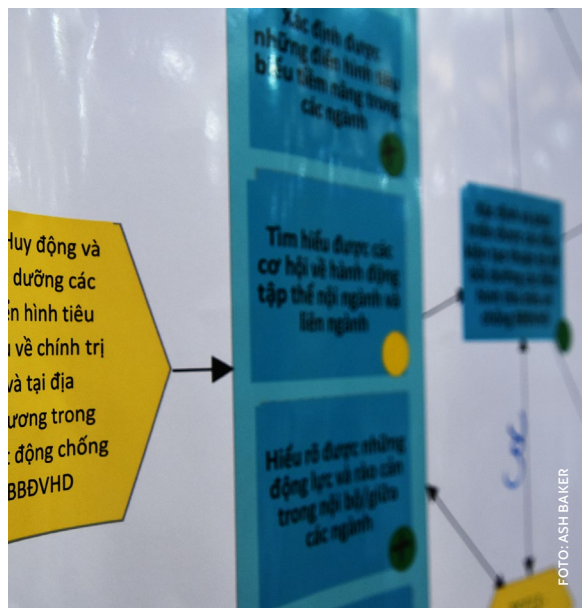


## Métodos

Al momento de definir los indicadores e identificar las necesidades de información clave es importante pensar cómo se medirán esos indicadores, es decir, qué **métodos** se utilizarán para su medición. Algunos ejemplos de métodos son la implementación de transectos para el estudio de poblaciones silvestres, la descarga de imágenes satelitales para evaluar patrones de uso de la tierra o la realización de entrevistas con actores clave para conocer sus actitudes, creencias, conocimientos y comportamientos o prácticas. Los métodos de monitoreo deben cumplir con los criterios de ser *precisos*, *confiables*, *costo-efectivos*, *factibles* y *apropiados* (ver [Anexo 2](#)). En la medida de lo posible, los métodos debieran ser participativos, no extractivos y respetar la privacidad y la soberanía de los datos.

Al seleccionar un método de monitoreo debe tomarse en cuenta que, en ocasiones, habrá que hacer un compromiso entre el costo de un método y su precisión y confiabilidad. La clave será seleccionar el método más costo-efectivo, que será aquel que permita obtener datos suficientemente precisos y confiables para satisfacer las necesidades de gestión del proyecto al menor costo. Dependiendo de las necesidades de información de un proyecto, podría no ser necesario recolectar datos primarios y atender esas necesidades aprovechando datos existentes. Por ejemplo, para obtener datos sobre una determinada población de peces se podrían descargar los registros de captura publicados por una agencia gubernamental en Internet. Sin embargo, en otros casos, se requerirá recopilar información primaria.

También es recomendable documentar los protocolos específicos que se utilizarán para aplicar los métodos seleccionados. Esto facilitará la interpretación de los datos, así como el monitoreo de los mismos indicadores a través del tiempo para identificar posibles patrones. Idealmente, el equipo debería probar y ajustar los indicadores y los métodos seleccionados, previo a su utilización. Por ejemplo, realizar una prueba piloto de los instrumentos de una encuesta para verificar que éstos sean capaces de brindar la información necesaria y que los datos no se presten a confusión o interpretaciones erróneas. Del mismo modo, recopilar datos de referencia desde las etapas iniciales de un proyecto podría ser útil al momento de probar los métodos. En este sentido, si no es posible establecer líneas de base en los primeros meses de un proyecto, probablemente el equipo tendrá que volver a revisar los métodos o los indicadores.



## Plan de monitoreo — Integrando todo

Además de la definición de las audiencias, las necesidades de información, los indicadores y los métodos, el plan de monitoreo debe especificar cuándo, dónde y quién recopilará los datos (ver ejemplo en la [Tabla 3](#)). Al elaborar el plan de monitoreo, el equipo debe considerar de qué manera el proceso de recolección de datos podría afectar a las partes interesadas y cómo se almacenará esta información (atendiendo a cualquier cuestión relacionada con la privacidad o soberanía de los datos). Además, como parte del proceso de elaboración del plan de trabajo y su correspondiente presupuesto ([Paso 3](#)), el equipo deberá definir el tiempo y los recursos financieros necesarios para apoyar las **actividades de monitoreo** y la gestión de datos.

Por último, y en preparación para los [Pasos 3 \(Implementar\)](#) y [4 \(Analizar y adaptar\)](#), el equipo deberá elaborar protocolos para definir cómo gestionará y accederá a los datos, y cómo prevé analizarlos y utilizarlos para satisfacer las necesidades de información de las audiencias clave. Integrar información sobre los indicadores, los métodos y datos de respaldo en un sistema estructurado que vincule las estrategias de un proyecto con sus resultados, objetivos y metas ayudará al equipo a sintetizar toda esta información. Además, anticipándose al [Paso 5 \(Compartir\)](#), también es útil que el equipo comience a planificar la creación de repositorios de datos públicos con protocolos claros para la recopilación y gestión de datos para que otros puedan entenderlos, utilizarlos y reproducirlos.



TABLA 3

## Extracto de un plan de monitoreo para la promoción de enfoques urbanos climáticamente inteligentes

| NECESIDAD DE INFORMACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | INDICADOR / VARIABLE                                                                                                                                                                                                                                                           | ACTIVIDAD DE MONITOREO                                                                                       | QUIÉN      | PLAZO                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------|
| <b>META CLIMA-1.</b> <br>Para 2028, el gobierno promueve y financia infraestructura verde en todos los centros urbanos de la cuenca del río Blanco                                                                                                                           | % de centros urbanos de la cuenca en los que el gobierno promueve y financia infraestructura verde                                                                                                                                                                             | Revisar registros del gobierno provincial<br>Consultar con funcionarios locales de los centros urbanos       | LS         | Cuarto trimestre 2027<br>Cuarto trimestre 2028      |
| <b>META CLIMA-2.</b> <br>A 2035, el número de eventos de desbordamiento anuales del sistema de saneamiento en centros urbanos de la cuenca disminuye en al menos un 35% en comparación con 2025                                                                              | Nº de eventos de desbordamiento del sistema de saneamiento /año                                                                                                                                                                                                                | Consultar mapa del sistema de saneamiento (con datos de monitoreo de duración de los eventos)                | LS         | Anualmente, comenzando en 2028 (línea de base 2025) |
| <b>OBJETIVO.</b> <br>A 2040 y en adelante, la abundancia y diversidad de las poblaciones de mejillón a lo largo de la cuenca del río Blanco se encuentran en el nivel "bueno" (según definición del análisis de viabilidad)                                                  | Abundancia de mejillones a lo largo de la cuenca<br>N.º de especies (diversidad específica) a lo largo de la cuenca                                                                                                                                                            | Descargar datos instituto de investigación, centrándose en puntos de descarga y aguas abajo                  | AM, JB     | 2025-2040 (línea base 2025)<br>Cada cinco años      |
| <b>INCERTIDUMBRE.</b><br>¿La toma de conciencia o una actitud favorable del gobierno hacia la infraestructura verde conducirá a la promoción activa y el financiamiento de estas? ¿Existe algún obstáculo significativo para este comportamiento que aún no hemos contemplado? ¿Son esos obstáculos tan significativos como para impedir este comportamiento? | Evidencia de la concientización del gobierno sobre la infraestructura verde y de la evolución de su apoyo a la misma<br>Identificación de los principales obstáculos para lograr su apoyo<br>Comentarios recibidos en conversación con funcionarios gubernamentales relevantes | Consulta con funcionarios gubernamentales<br>Revisar información sobre experiencias similares en otras zonas | LS, AM, JB | 2026                                                |

 LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

- Audiencias del monitoreo, sus necesidades de información y modos de comunicación preferidos claramente definidos
- Indicadores y métodos definidos
- Plan de monitoreo, evaluación y aprendizaje finalizado

## 2C. Desarrollar el plan operativo

Los proyectos de conservación son implementados, en última instancia, por personas e instituciones. Por ello, incluso los mejores planes estratégicos y de monitoreo tendrán poca utilidad si no se pueden poner en práctica. Teniendo en cuenta esto, este sub paso comprende el desarrollo del **plan operativo** del proyecto. Los componentes clave del plan operativo surgirán del análisis de los siguientes aspectos:

- **Las capacidades y habilidades del personal y otros recursos no financieros** necesarios para implementar el proyecto y cómo obtener o desarrollar esos recursos, incluyendo la generación y mantenimiento de alianzas estratégicas. Nuevamente, la teoría de cambio y las actividades servirán de base para realizar una estimación general del tiempo y las competencias necesarias para la implementación de las estrategias y las actividades de monitoreo asociadas. También podría ser útil volver a revisar la composición inicial del equipo, sus competencias clave y las brechas de capacidades que habrá que cubrir.
- **Los recursos financieros** requeridos para implementar el proyecto y el detalle de las fuentes de financiamiento actuales y potenciales. Para determinar las necesidades financieras el equipo deberá estimar los costos aproximados, valiéndose de los análisis de capacidades y habilidades humanas y otros recursos. También habrá que incluir cualquier gasto importante en equipamiento (por ejemplo, vehículos). Una vez más, las teorías de cambio brindarán un marco de referencia para hacer estas estimaciones financieras generales.
- **Los principales factores de riesgo** para el proyecto y cómo abordarlos. Un factor de riesgo es un evento o condición incierta que, de ocurrir, podría producir un efecto negativo en al menos un elemento del proyecto (p. ej., los plazos, los costos, el alcance o la calidad). Los riesgos pueden subdividirse en riesgos programáticos, que afectan la situación o contexto de un proyecto (p. ej., inestabilidad política, sequía) y riesgos operativos, que afectan la capacidad para implementar el proyecto (p.ej., cambio en el liderazgo organizacional o capacidad limitada de los socios). El análisis de riesgos debe calificar la probabilidad de ocurrencia de cada factor de riesgo, así como el impacto o severidad del factor, en caso de ocurrir. El propósito de este análisis será identificar situaciones que pudieran afectar negativamente la capacidad del proyecto para implementar efectivamente sus estrategias clave o alcanzar sus objetivos de conservación, incluyendo cualquier impacto negativo sobre titulares de derechos y otras partes interesadas. Además, este análisis también permite identificar estrategias adicionales necesarias para mitigar o evitar dichos riesgos. En tal sentido, el análisis de riesgos es un insumo importante para la selección de estrategias (**Paso 2A**). Para documentar, calificar y clasificar los riesgos es útil utilizar una plantilla o matriz de evaluación de riesgos (definida, en ciertos casos, por la organización), que además ayuda a priorizar los esfuerzos para la gestión de riesgos y a re-evaluar cada riesgo a medida que el proyecto avanza.
- **Las salvaguardas sociales** que se establezcan para proteger a las personas y las comunidades de posibles impactos adversos. El objetivo de estas salvaguardas es garantizar que se respeten y protejan los derechos, el bienestar y los intereses de los grupos vulnerables o marginados. Algunos ejemplos de mecanismos de salvaguarda social son el consentimiento libre, previo e informado (CLPI) para las comunidades indígenas, los mecanismos de reparación de agravios y la formación del personal en prácticas éticas;
- **La estrategia de salida** o transición para aclarar cuánto durará el proyecto y definir cómo se asegurará la sostenibilidad de sus logros cuando ya no se cuente con el equipo, una vez finalizado el proyecto. Si bien este elemento se incluye como parte de la elaboración del plan operativo, es importante tomar en cuenta la sostenibilidad y distintas opciones de salida desde las etapas iniciales de formulación del proyecto. Esto ayudará al equipo a asegurarse de que los planes de trabajo incluyan acciones relacionadas con el cierre del proyecto y que estas puedan ajustarse a medida que el proyecto avanza. Ignorar estos factores puede generar expectativas poco realistas en el equipo y las partes interesadas, que podrían volverse cada vez más difíciles de manejar a medida que pase el tiempo.

Los dos primeros componentes del plan operativo técnicamente constituyen la base del plan de trabajo y presupuesto general, que se tratarán con mayor profundidad en el [Paso 3](#). El grado de detalle y formalidad del plan operativo variará en función del tamaño y el nivel de complejidad del proyecto. En general, los proyectos pequeños tratarán estos aspectos de manera breve, mientras que aquellos de mayor tamaño o complejidad necesitarán un análisis detallado y formal de cada uno de ellos.

Al finalizar el Paso Planificar, el proyecto contará con la mayoría de los componentes de su plan de conservación (ver [Figura 8](#)). Dependiendo de sus necesidades, el equipo podrá compilar esta información en un plan o documento formal o, si se utilizara un programa informático como Miradi, incorporar esta información en dicho programa y generar los planes y la documentación pertinentes, cuando sea necesario. Esto permitirá crear un plan "vivo", que

podrá actualizarse fácilmente a medida que el proyecto evolucione. También permitirá vincular datos del proyecto (p. ej., los presupuestos) con otros sistemas organizacionales.



## LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

- Análisis de recursos humanos, financieros y otros recursos
- Análisis de riesgos y medidas de mitigación
- Salvaguardas sociales
- Estimación de la duración del proyecto y estrategia de salida o transición



## RECURSOS PARA EL PASO 2 PLANIFICAR

**Recursos de la Biblioteca de los Estándares para la Conservación (*CS Library Resources*)**; filtre por "Plan" y luego busque dentro, por orientación, estudios de casos u otros términos de búsqueda relevantes

***Recipes for Conservation: A Conservation Standards Toolkit.*** Navegue hasta las hojas de consejos ("*tipsheets*") relevantes en la Caja de Herramientas y las secciones bajo "Plan" en el documento *Examples & Resources*

En este [enlace](#) podrá encontrar estudios de caso con ejemplos reales de la aplicación de los Estándares para la Conservación







# IMPLEMENTAR





# IMPLEMENTAR

En este importante paso, el equipo pondrá en práctica todo el esfuerzo de planificación realizado en los pasos anteriores, apoyándose en los principios de la gestión de proyectos. En particular, el Paso 3 implica elaborar e implementar planes de trabajo específicos (Figura 8), a la vez que se aseguran los recursos (personal, equipamiento, financiación), habilidades, conocimientos y socios necesarios y suficientes para la implementación del proyecto. Todo este trabajo debe enmarcarse en el contexto de las políticas y procedimientos de la organización implementadora y sus procesos de toma de decisión para la aprobación de planes de trabajo y presupuestos. El equipo debe proceder con la implementación sin esperar a que todos los aspectos estén completamente definidos y recordando que tanto los planes de trabajo, como los planes estratégicos, están sujetos a ajustes y evolucionarán a lo largo del tiempo.

## 3A. Revisar la estructura y procesos del equipo

Del mismo modo, la conformación del equipo podría evolucionar a medida que avance el proyecto. De hecho, las personas encargadas de la implementación no siempre habrán estado involucradas en todos los pasos del proceso de planificación. Por esta razón, el Paso 3 es una oportunidad para revisar la composición del equipo y del personal de apoyo (por ejemplo, en áreas como finanzas, recaudación de fondos y comunicaciones), y comprobar que se dispone de la combinación adecuada de personal y colaboradores para respaldar la implementación o cubrir aquellos conocimientos especializados que no existan en el equipo actual.

Al desarrollar el plan de trabajo es conveniente revisar las audiencias clave y sus necesidades de información (definidas en el plan de monitoreo elaborado en el [Paso 2](#)) y considerar la necesidad de incluir otros individuos o grupos que puedan influir en la implementación exitosa del proyecto. También será importante incorporar actividades de comunicación en el plan de trabajo o incluso desarrollar una estrategia de comunicación para mantener una comunicación efectiva durante la vida del proyecto.

En esta etapa, es recomendable revisar o desarrollar un documento rector, estatuto del equipo u otros acuerdos de colaboración relevantes (ver [Paso 1](#)) para definir claramente los roles y responsabilidades de cada individuo y organización participante. Si no se hubiera realizado durante el Paso 1, este será un buen momento para llevar a cabo un análisis de debida diligencia de los socios potenciales. Al revisar la composición y estructura del equipo, habrá que asegurarse de que se cuente con un líder de proyecto, responsable de la coordinación general del trabajo y de la supervisión del equipo para

asegurar el avance hacia los objetivos de acuerdo con lo planificado. También podría ser útil crear normas del equipo, para asegurarse de que todos los miembros estén de acuerdo con respecto al trabajo a realizar y la manera en que éste se llevará a cabo. Las normas del equipo deben incluir la equidad procesal, para garantizar un trato equitativo a todos los miembros del equipo y a las partes interesadas. Este concepto debe incorporarse tanto en el funcionamiento del equipo, como en la forma en que se llevará a cabo el trabajo. En el caso de proyectos que duren varios años, también será importante definir cómo se llevará a cabo la planificación de la sucesión dentro del equipo. Por ejemplo, habrá que documentar las decisiones y el progreso para facilitar la incorporación de nuevos miembros del equipo y minimizar retrasos por salidas inesperadas de personal.

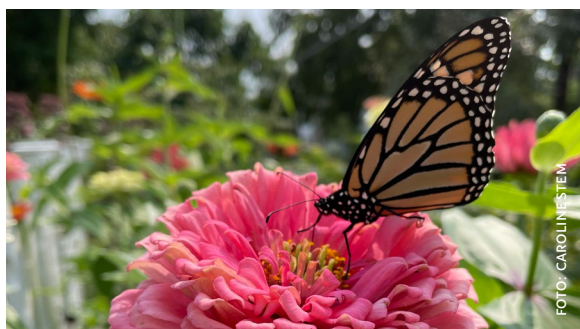


FOTO: CAROLIN ESTEM



### LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

- Documento rector del equipo y otros acuerdos de colaboración actualizados, cuando corresponda
- Estrategia de comunicación actualizada, que detalle de qué manera se involucrarán y mantendrán informadas las partes interesadas mientras avanza el proyecto.

### 3B. Desarrollar un plan de trabajo detallado a corto plazo y un cronograma

En los pasos previos del ciclo de los Estándares para la Conservación, el equipo habrá desarrollado el plan estratégico de su proyecto, incluyendo el plan de monitoreo y el plan operativo (Figura 8). Este nuevo paso implica transformar dichos planes generales en planes más específicos que se ejecutarán de manera continua.

En primer término, el equipo y sus socios/colaboradores utilizarán el plan estratégico (en particular, los objetivos, las metas y las teorías del cambio) y el plan operativo para elaborar un **plan de trabajo a corto plazo** que detalle el trabajo a realizar en los próximos meses hasta un máximo de un año. Si bien los elementos de un plan de trabajo suelen variar según el equipo o la organización, todo plan de trabajo deberá especificar los siguientes puntos:

- Las **actividades y tareas específicas** necesarias para implementar las estrategias y acciones definidas en el plan estratégico. Además, de las actividades programáticas, el plan de trabajo deberá incluir las actividades relacionadas con:
  - La coordinación del proyecto (por ejemplo, organización/participación en reuniones semanales, desarrollo de alianzas, participación de partes interesadas, completar un proceso de consentimiento libre, previo e informado)
  - El monitoreo del progreso del proyecto y de las incertidumbres clave
  - La implementación del plan operativo (por ejemplo, actividades de comunicación, recaudación de fondos o gestión de conflictos)
  - La revisión y actualización de los análisis realizados previamente (análisis situacional, análisis de riesgos, análisis de partes interesadas)
  - El análisis del progreso del proyecto y actividades de adaptación
  - Compartir las actualizaciones del proyecto con las partes interesadas
- **Quién será responsable de implementar cada actividad y tarea y quién rendirá cuentas por su ejecución**, considerando obstáculos, dinámicas de poder o sesgos que puedan afectar el desempeño.

En proyectos colaborativos o de gran complejidad, es recomendable nombrar de manera explícita la función y la persona u organización encargada, a fin de definir roles, responsabilidades y expectativas de forma clara. Para esto puede ser útil recurrir a categorías estándar presentes en herramientas de gestión de proyectos, como las matrices de responsabilidad RACI (*Responsable, Aprobador, Consultado, Informado*) o la metodología MOCHA por sus siglas en inglés (*Gerente, Propietario/Responsable, Consultado, Asistente/Colaborador, Aprobador*).

- **Cuándo se llevará a cabo cada actividad** y la secuencia de actividades y tareas relacionadas. Para definir en qué momento se pondrá en práctica cada actividad del plan de trabajo, el equipo deberá tomar en cuenta los plazos establecidos en el enunciado de los diferentes objetivos y metas.
- **Dónde tendrá lugar cada actividad**, cuando ciertas actividades sólo sean relevantes en determinados lugares específicos.

Algunas organizaciones o documentos rectores podrían contar con una guía sobre el período que deben abarcar los planes de trabajo, pero, en general, se recomienda desarrollar planes de trabajo detallados para los siguientes tres a doce meses, con información de alto nivel, menos detallada, para el largo plazo. A medida que avance la implementación, el equipo podrá afinar esas estimaciones generales de alto nivel en estimaciones más precisas para reflejar los plazos para alcanzar los objetivos y metas.

El plan de trabajo detallado servirá de base para desarrollar el cronograma o calendario del proyecto. Al elaborar el cronograma, será importante estimar el tiempo que cada integrante del equipo deberá dedicar al trabajo, para presupuestar el tiempo según las necesidades del proyecto. El plan de trabajo permitirá determinar la disponibilidad relativa de los integrantes del equipo e identificar quiénes podrían tener mayor capacidad para asumir tareas adicionales y quienes presentan una carga laboral elevada. Si se detectara una sobreasignación de algún miembro del equipo, será fundamental gestionar esta situación mediante la redistribución de tareas dentro del equipo o con algún socio del proyecto, así como considerando el aplazamiento o la reducción de determinadas actividades.



A medida que avance la implementación, el equipo deberá volver a revisar los supuestos del proyecto en sus teorías de cambio y actualizar el plan de trabajo regularmente, enfocándose en las actividades más detalladas para los próximos meses. El ejemplo de la Figura 18 muestra la asignación de responsabilidades de un equipo para la ejecución de actividades vinculadas a las estrategias y el monitoreo del proyecto.

Es fundamental que el equipo disponga de un sistema eficaz para documentar la planificación del trabajo y el seguimiento de su ejecución, ya sea a través

de un *software* especializado, hojas de cálculo o el calendario del proyecto. Independientemente de la herramienta seleccionada, resulta esencial que brinde flexibilidad para ajustar el plan de trabajo cuando las circunstancias lo requieran. Es aconsejable elegir un sistema que facilite la generación de informes variados, para comunicar el avance del proyecto a distintas audiencias clave como financiadores, equipo y socios estratégicos. Los tableros (“dashboards”) automatizados pueden ser muy efectivos para mostrar el avance en la ejecución de un proyecto.

**FIGURA 18** Extracto de un plan de trabajo para un área marina que muestra la asignación del personal y unidades de trabajo

| ESTRATEGIAS/ACCIONES Y ACTIVIDADES                                                                                                                           | ENE | FEB | MAR | 1er TRIM |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|----------|
| <b>CAMPAÑA PARA ELIMINAR EL CONSUMO DE SOPA DE ALETA DE TIBURÓN</b>         | 7   | 3.5 | 24  | 34.5     |
| <b>TIBURÓN 1. Planificar campaña con CAI</b>                              | 7   | 1.5 | 1   | 9.5      |
| AT: Anna Thomas                                                                                                                                              | 5   | 1   | 1   | 7        |
| EM: Elena Martin                                                                                                                                             | 2   | 0.5 | –   | 2.5      |
| <b>TIBURÓN 2. Implementar campaña de divulgación</b>                      | –   | –   | 15  | 15       |
| AT: Anna Thomas                                                                                                                                              | –   | –   | 10  | 10       |
| EM: Elena Martin                                                                                                                                             | –   | –   | 5   | 5        |
| <b>TIBURÓN M1. Revisar registros de la campaña</b>                        | –   | –   | 2   | 2        |
| AT: Anna Thomas                                                                                                                                              | –   | –   | 2   | 2        |
| <b>TIBURÓN M2. Capacitación y apoyo a observadores locales</b>            | –   | 2   | 5   | 7        |
| AT: Anna Thomas                                                                                                                                              | –   | 2   | 5   | 7        |
| <b>TIBURÓN M3. Descargar y analizar registros de FAO</b>                  | –   | –   | 1   | 1        |
| EM: Elena Martin                                                                                                                                             | –   | –   | 1   | 1        |
| <b>POLÍTICA PARA IMPONER PROTECTORES ANTI-RATAS EN BARCOS VISITANTES</b>  | 4   | 2   | 1   | 7        |

 **LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:**

- Un plan de trabajo que detalle las actividades, tareas y responsabilidades asociadas con el plan estratégico, el plan de monitoreo y el plan operativo del proyecto.
- Cronograma o calendario del proyecto.

**LEYENDA**

 Estrategia

 Actividad

 Actividad de monitoreo

|                    |   |
|--------------------|---|
| CONTENTS           |   |
| INTRODUCCIÓN       |   |
| CONCEPTUALIZAR     | 1 |
| PLANIFICAR         | 2 |
| IMPLEMENTAR        | 3 |
| ANALIZAR Y ADAPTAR | 4 |
| COMPARTIR          | 5 |
| CERRAR EL CICLO    |   |
| ANEXOS             |   |

### 3C. Desarrollar y afinar el presupuesto del proyecto

El plan de trabajo es un insumo fundamental para la elaboración del presupuesto. Habiendo definido las estrategias, actividades y tareas asociadas, en este momento del ciclo el equipo tendrá mayor claridad para determinar el tiempo y los recursos financieros necesarios para implementar el plan estratégico. Tomando como base las necesidades de financiamiento estimadas en el plan operativo ([Paso 2C](#)), junto con el plan estratégico y el plan de trabajo, el equipo podrá desarrollar estimaciones más precisas de los costos de las diferentes actividades y de las estrategias más amplias con las que se vinculan.

Al elaborar el presupuesto del proyecto es importante trabajar en estrecha colaboración con el personal financiero o contable de la organización responsable (cuando sea relevante). En muchos casos, el recurso más costoso del proyecto será el tiempo del personal. Además de estimar costos, es importante considerar otros rubros relevantes como la adquisición de equipamiento, costos de viajes y otros bienes y servicios. Es útil repasar todas las actividades para asegurarse de haber tomado en cuenta todos los costos, más allá del tiempo del personal. También es importante estimar los costos asociados a otras funciones clave del proyecto, incluidos los costos asociados a la gestión, el monitoreo y las salvaguardas, las tareas de apoyo administrativo o logístico y el desarrollo de capacidades. Por último, al elaborar el presupuesto también habrá que tomar en cuenta los costos asociados con actividades de accesibilidad y voluntariado (por ejemplo, transporte y alimentación).

En el caso de proyectos que involucran varias organizaciones, agencias o países, la elaboración del presupuesto puede volverse más compleja. En tales situaciones, el enfoque presupuestario suele estar determinado por los lineamientos establecidos por el financiador o la entidad supervisora correspondiente. La selección del sistema presupuestario también dependerá del contexto de cada proyecto. Para proyectos sencillos, una hoja de cálculo podría ser suficiente. Para proyectos de mayor complejidad es útil usar aplicaciones como Miradi, que permiten vincular de manera eficiente el plan estratégico, el plan de trabajo y el presupuesto. Estas herramientas ayudan a detectar fácilmente aquellas tareas o elementos del plan de trabajo que carecen de financiamiento asignado y ofrecen una visión clara sobre las brechas financieras existentes.

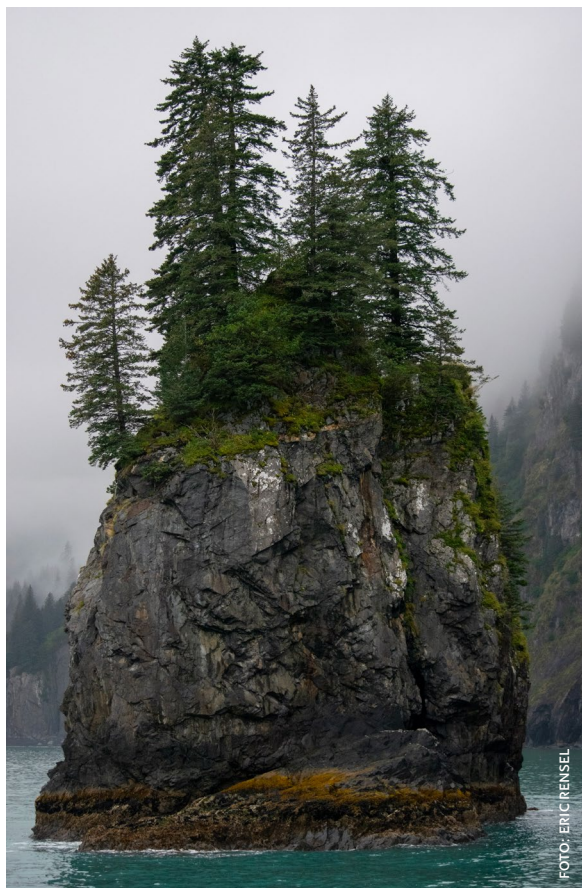


FOTO: ERIC RENSEL

La [Figura 19](#) muestra el plan de trabajo del ejemplo de la [Figura 18](#), ahora ampliado para incluir los gastos necesarios para implementar las actividades asociadas a las estrategias y el monitoreo del proyecto. Al combinar estos costos con los costos del personal asignado a cada actividad se obtiene el presupuesto total para cada ítem. En el ejemplo, los costos del personal y otros gastos se presentan de manera agregada para mostrar el costo de cada actividad, de todas las actividades asociadas a una misma estrategia y de todas las estrategias del proyecto. El ejemplo contempla además otros costos importantes, como los relacionados con equipamiento y gastos generales de operación que no están directamente ligados a la implementación de una estrategia o actividad concreta.

**FIGURA 19** Extracto de plan de trabajo ampliado para mostrar detalle de gastos y otros costos del proyecto

| ESTRATEGIAS/ACCIONES Y ACTIVIDADES                                                                                                                    | UNIDADES DE TRABAJO |           |          |             | GASTOS DEL PROYECTO (NO SALARIALES) |               |               |                | PRESUPUESTO TOTAL |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------|----------|-------------|-------------------------------------|---------------|---------------|----------------|-------------------|
|                                                                                                                                                       | 2025                | 2026      | 2027     | TOTAL       | 2025                                | 2026          | 2027          | TOTAL          | TOTAL             |
| <b>CAMPAÑA PARA ELIMINAR EL CONSUMO DE SOPA DE ALETA DE TIBURÓN</b>  | <b>36.5</b>         | <b>14</b> | <b>9</b> | <b>52.5</b> | <b>5,000</b>                        | <b>1,250</b>  | <b>1,250</b>  | <b>8,100</b>   | <b>13,625</b>     |
| TIBURÓN 1. Planificar campaña con CAI                                | 11.5                | -         | -        | 11.5        | 5,000                               | -             | -             | 5,000          | 5,925             |
| AT: Anna Thomas                                                                                                                                       | 8                   | -         | -        | 8           | -                                   | -             | -             | -              | 400               |
| EM: Elena Martin                                                                                                                                      | 3.5                 | -         | -        | 3.5         | -                                   | -             | -             | -              | 525               |
| Gastos de viaje para reunión                                                                                                                          | -                   | -         | -        | -           | 5,000                               | -             | -             | 5,000          | 5,000             |
| TIBURÓN 2. Implementar campaña de divulgación                        | 15                  | 5         | -        | 20          | -                                   | -             | -             | -              | 1,700             |
| AT: Anna Thomas                                                                                                                                       | 10                  | 3         | -        | 13          | -                                   | -             | -             | -              | 650               |
| EM: Elena Martin                                                                                                                                      | -5                  | 2         | -        | 7           | -                                   | -             | -             | -              | 1,050             |
| TIBURÓN M1. Revisar registros de la campaña                          | 2                   | 4         | 4        | 10          | -                                   | -             | -             | -              | 500               |
| AT: Anna Thomas                                                                                                                                       | 2                   | 4         | 4        | 10          | -                                   | -             | -             | -              | 500               |
| TIBURÓN M2. Capacitación y apoyo a observadores locales              | -                   | 4         | 4        | 8           | -                                   | 1,250         | 1,250         | 2,500          | 4,750             |
| EM: Elena Martin                                                                                                                                      | -                   | 4         | 4        | 8           | -                                   | -             | -             | -              | 2,250             |
| Costos de viaje a sitios para recolección de datos                                                                                                    | -                   | -         | -        | -           | -                                   | 1,250         | 1,250         | 2,500          | 2,500             |
| TIBURÓN M3. Descargar y analizar registros de FAO                  | 1                   | 1         | 1        | 3           | -                                   | -             | -             | 600            | 750               |
| AT: Anna Thomas                                                                                                                                       | 1                   | 1         | 1        | 3           | -                                   | -             | -             | -              | 150               |
| Informar sobre la compra                                                                                                                              | -                   | -         | -        | -           | -                                   | -             | -             | 600            | 600               |
| <b>OTROS COSTOS</b>                                                                                                                                   | -                   | -         | -        | -           | <b>55,000</b>                       | <b>25,000</b> | <b>20,000</b> | <b>100,000</b> | <b>100,000</b>    |
| <b>EQUIPAMIENTO</b>                                                                                                                                   | -                   | -         | -        | -           | <b>20,000</b>                       | <b>5,000</b>  | -             | <b>25,000</b>  | <b>25,000</b>     |
| Computadoras                                                                                                                                          | -                   | -         | -        | -           | -                                   | 5,000         | -             | 5,000          | 5,000             |
| Vehículo adaptado para sillas de ruedas                                                                                                               | -                   | -         | -        | -           | 20,000                              | -             | -             | 20,000         | 20,000            |
| <b>COSTOS OPERATIVOS</b>                                                                                                                              | -                   | -         | -        | -           | <b>35,000</b>                       | <b>20,000</b> | <b>20,000</b> | <b>75,000</b>  | <b>75,000</b>     |
| Costos indirectos ("overhead")                                                                                                                        | -                   | -         | -        | -           | 35,000                              | 20,000        | 20,000        | 75,000         | 75,000            |

**LEYENDA**
 Estrategia
 Actividad
 Actividad de monitoreo



Una vez elaborado el presupuesto del proyecto, será necesario identificar posibles fuentes de financiamiento y presentar propuestas. La información recopilada en el plan estratégico y el plan de trabajo permitirá desarrollar propuestas de financiación robustas. En la mayoría de los casos, los proyectos requerirán financiamiento durante varios años, por lo cual la recaudación de fondos suele ser un proceso continuo a través de las distintas iteraciones del ciclo de gestión del proyecto. De hecho, puede ser útil desarrollar una estrategia de recaudación de fondos y, cuando sea pertinente, consultar con los socios para determinar si las actividades se llevarán a cabo de forma colaborativa o independiente.

Además de la información derivada del plan estratégico, el equipo podrá integrar en sus propuestas de financiamiento e informes los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas durante la implementación. Esta práctica facilita la comunicación con los donantes sobre el avance alcanzado, los aprendizajes adquiridos y la capacidad de adaptación del proyecto. Asimismo, permite demostrar el valor de respaldar equipos que aplican metodologías basadas en los Estándares para la Conservación, desde la toma de decisiones estratégicas que sustentan el diseño y la planificación (incluyendo mecanismos claros para medir el progreso y el impacto), hasta la incorporación de pensamiento crítico y reflexión en los procesos asociados con el monitoreo, el análisis y la adaptación. Asimismo, algunos financiadores exigen determinados elementos específicos en las propuestas, como la inclusión de teorías de cambio. En este sentido, al utilizar un enfoque basado en los Estándares para la Conservación los equipos estarán mejor equipados para cumplir con los requisitos de los financiadores.

Idealmente, los recursos financieros para implementar las estrategias de mayor prioridad debieran buscarse y asegurarse desde el inicio del proceso. Sin embargo, a menudo los equipos tendrán que ajustar el plan a las oportunidades de recursos disponibles y las restricciones existentes y destinar el financiamiento inicial a estrategias de menor prioridad. Esto es aceptable, siempre que se mantenga el enfoque en las estrategias de alta prioridad y se continúen buscando los recursos para implementarlas tan pronto como sea posible.

Este momento del ciclo constituye una instancia para analizar la factibilidad de alcanzar los objetivos y las metas establecidos, en el plazo previsto y con los recursos humanos y financieros disponibles. En determinadas situaciones, el equipo deberá adoptar decisiones estratégicas, tales como suprimir, posponer o reducir determinadas estrategias, actividades o tareas, así como considerar la posibilidad de delegar su ejecución a un aliado competente. Asimismo, será necesario evaluar las adaptaciones requeridas y determinar si el proyecto seguirá siendo viable y eficaz, y si resulta pertinente continuar.



### LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

- Presupuesto del proyecto
- Listado de fuentes de financiamiento potenciales
- Propuestas financieras elaboradas y presentadas a los donantes



### 3D. Implementar los planes

La implementación de un proyecto implica poner en práctica su plan estratégico, de monitoreo y operativo, según lo programado en el calendario y dentro del presupuesto. Previo a la implementación propiamente dicha, es recomendable realizar una reunión o taller de inicio con el equipo, especialmente cuando se prevea la incorporación de nuevos integrantes en esta fase. Esta es una oportunidad para fomentar el espíritu de equipo y garantizar que todos sus miembros estén debidamente familiarizados con el diseño del proyecto, el documento rector del equipo, el presupuesto, las condiciones contractuales de los donantes, las políticas internas y otros detalles relevantes. También es un buen momento para revisar cómo se tomarán las decisiones internas y cómo se abordarán los conflictos que puedan surgir durante la implementación. Una estrategia de comunicación bien definida puede ser útil para que el equipo comprenda tanto la dinámica interna de comunicación, como los métodos de información y divulgación de los resultados y avances del proyecto al público.

Es importante involucrar directamente a los miembros del equipo que serán responsables de implementar el proyecto desde el inicio, así como mantener

reuniones de equipo de manera regular durante toda la ejecución del proyecto. Este enfoque ayudará al equipo a monitorear regularmente el progreso del proyecto, planificar las prioridades de la siguiente etapa, mantenerse en comunicación, resolver problemas de manera colaborativa y apoyarse mutuamente. Estas reuniones también servirán como un espacio para desarrollar las actividades previstas en el [Paso 4 \(Analizar y Adaptar\)](#) y el [Paso 5 \(Compartir\)](#) de forma regular.

Para monitorear la implementación (por ejemplo, el progreso en la ejecución de actividades, las finanzas, la gestión de riesgos y las salvaguardas sociales) podría ser útil emplear herramientas de seguimiento del progreso (*tracking tools*). La preparación regular de informes breves sobre el progreso en la implementación permitirá realizar reflexiones más detalladas y profundas en etapas posteriores y ayudará al equipo en la presentación de informes para donantes y colaboradores. Al menos una vez al año, será importante cotejar los avances del proyecto con la teoría de cambio (ver [Paso 4B](#) para más detalles). Las Figuras 20 y 21 muestran distintos formatos que es posible usar para informar sobre el progreso de las acciones, según las preferencias de las diferentes audiencias.

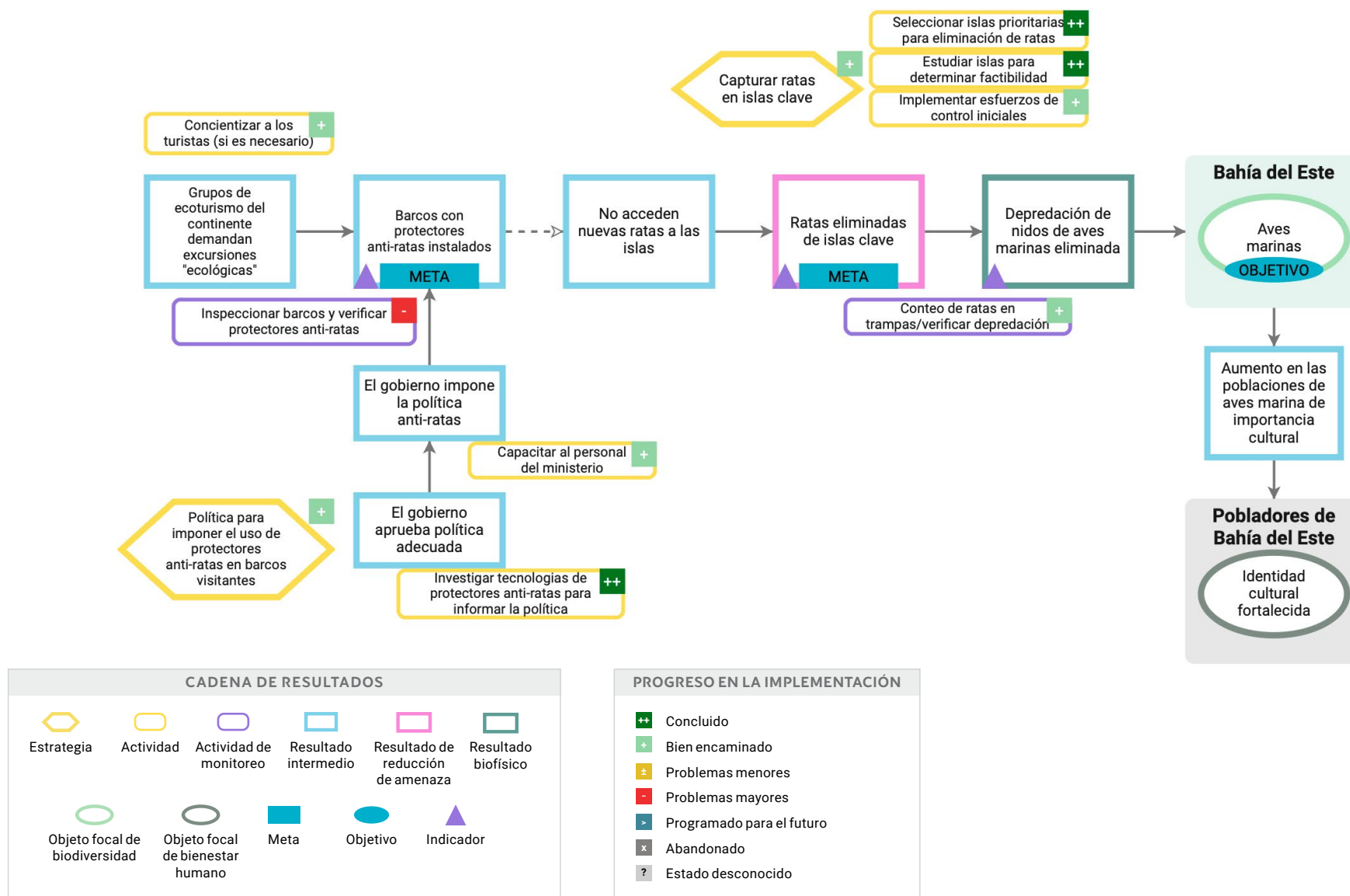
**FIGURA 20** Ejemplo de informe de progreso de las estrategias en formato tabla

| ESTRATEGIAS/ACCIONES Y ACTIVIDADES                                                  | PROGRESO                 | DETALLES DEL PROGRESO                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CAMPAÑA PARA ELIMINAR CONSUMO DE SOPA DE ALETAS DE TIBURÓN</b>                   | <b>Bien encaminado</b>   | -                                                                                                                   |
| TIBURÓN 1. Planificar campaña con CAI                                               | <b>Concluido</b>         | Planeamiento de campaña concluido                                                                                   |
| TIBURÓN 2. Implementar campaña de divulgación                                       | <b>Bien encaminado</b>   | En fase inicial, pero necesita apoyo                                                                                |
| TIBURÓN M1. Revisar registros de la campaña                                         | <b>Problemas menores</b> | Persisten dificultades para establecer un proceso confiable de toma de datos                                        |
| TIBURÓN M2. Capacitación y apoyo a observadores locales                             | <b>Programado</b>        | -                                                                                                                   |
| TIBURÓN M3. Descargar y analizar registros de FAO                                   | <b>Problemas menores</b> | Datos del último trimestre aún no colectados                                                                        |
| <b>ELIMINACIÓN DE RATAS</b>                                                         | <b>Problemas mayores</b> | Estrategia de captura encaminada, pero no está claro si los protectores anti-ratas están evitando la reintroducción |
| <b>2A. CAPTURAR RATAS EN ISLAS CLAVE</b>                                            | <b>Bien encaminado</b>   | -                                                                                                                   |
| <b>2B. POLÍTICA PARA IMPONER PROTECTORES ANTI-RATAS EN BARCOS VISITANTES</b>        | <b>Bien encaminado</b>   | -                                                                                                                   |
| RAT 1-1. Investigar tecnologías de protectores anti-ratas para informar la política | <b>Concluido</b>         | Información sobre protectores anti-ratas compilada y disponible para iniciar capacitación                           |
| RAT 1-2. Capacitar a los funcionarios ministeriales                                 | <b>Bien encaminado</b>   | Las empresas no han respondido a nuestras llamadas                                                                  |
| RAT 1-3. Concientizar a los turistas (donde sea necesario)                          | <b>Bien encaminado</b>   | Iniciando la implementación del trabajo                                                                             |

#### LEYENDA

Estrategia/Acción Actividad Actividad de monitoreo

FIGURA 21 Ejemplo de cadena de resultados para informar sobre el progreso en las actividades





Durante la implementación, el equipo recopilará datos de monitoreo relacionados con la ejecución, los resultados y otras necesidades de información. Para optimizar este proceso, es esencial disponer de sistemas eficientes para la recolección, almacenamiento y acceso a los datos para los análisis futuros. En esta etapa es oportuno revisar aspectos vinculados a la propiedad y soberanía de los datos, así como a la privacidad y accesibilidad para las partes interesadas. Para proyectos pequeños o sencillos, puede usarse un sistema en papel o una aplicación de escritorio, que son accesibles y fáciles de manejar. En el caso de proyectos más complejos, es probable que el equipo tenga que colaborar con diferentes

departamentos de su organización o con socios para estandarizar los flujos de datos de monitoreo, asegurar la integración de los diferentes sistemas de gestión de datos e identificar ajustes necesarios. Recuerde incluir el tiempo y los recursos necesarios para el establecimiento y manejo de estos sistemas en el plan de trabajo y presupuesto. Antes de pasar al [Paso 4 \(Analizar y adaptar\)](#), se recomienda que el equipo compruebe que los datos estén recopilados, sean completos, precisos y fácilmente accesibles y manejables. El ejemplo de la Figura 22 muestra los datos de monitoreo para algunos indicadores de la estrategia de eliminación de ratas.

**FIGURA 22** Ejemplo de datos de monitoreo

| ITEM                                                                     | DETALLES                                                                                                                                                                                       | FECHA DE MEDICIÓN | VALOR MEDIDO | TENDENCIA                 | FUENTE                |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|---------------------------|-----------------------|
| <b>2. ELIMINACIÓN DE RATAS</b>                                           | El monitoreo realizado por investigadores universitarios muestra que las ratas están atacando nidos de aves marinas en islas clave                                                             | -                 | -            | -                         | -                     |
| <b>RATAS 1. LOS BARCOS CUENTAN CON PROTECTORES ANTI-RATAS INSTALADOS</b> | A junio de 2026, todos los barcos turísticos que visiten las islas de Bahía del Este contarán con protectores anti-ratas de última generación.                                                 | -                 | -            | -                         | -                     |
| Ratas 1. Porcentaje de barcos turísticos con protectores anti-ratas      | Porcentaje de todos los barcos turísticos que visitan las islas que cuentan con protectores anti-ratas de última generación                                                                    | 30/06/2026        | 70           | Sin especificar           | Estimación aproximada |
| <b>RATAS 2. RATAS ELIMINADAS EN ISLAS CLAVE</b>                          | A junio de 2029, las ratas habrán sido completamente eliminadas de todas las islas de reproducción de aves                                                                                     | -                 | -            | -                         | -                     |
| Ratas 2a. Número de ratas capturadas en trampas                          | Número total de ratas capturadas en trampas colocadas durante una semana en cada isla; suponemos que necesitamos tres semanas sin ratas para estar seguros de que hemos eliminado la población | 30/06/2026        | Docenas      | Disminución leve          | Evaluación rápida     |
| <b>E. POBLACIONES DE AVES MARINAS SALUDABLES Y ANIDANDO</b>              | Para 2035, habrá al menos 750 parejas reproductoras de frailecillo de cresta rubí en las islas de Bahía del Este                                                                               | -                 | -            | -                         | -                     |
| E1. Número de parejas reproductoras de frailecillo de cresta rubí        |                                                                                                                                                                                                | 30/06/2026        | 210          | Disminución significativa | Evaluación intensiva  |
|                                                                          |                                                                                                                                                                                                | 31/03/2016        | 1200         | Estable                   | Evaluación intensiva  |



FOTO: CLEMENT KOLOPP

## RECURSOS PARA EL PASO 3 IMPLEMENTAR

**Recursos de la Biblioteca de los Estándares para la Conservación (CS Library Resources);** filtre por "Implement" y luego busque dentro, por orientación, estudios de casos u otros términos de búsqueda relevantes

**Recipes for Conservation: A Conservation Standards Toolkit.** Navegue hasta las hojas de consejos (*tipsheets*) relevantes en la Caja de Herramientas y las secciones bajo "Implement" en el documento *Examples & Resource*

En este [enlace](#) podrá encontrar estudios de caso con ejemplos reales de la aplicación de los Estándares para la Conservación

## LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

- Implementación del plan estratégico, el plan de monitoreo y el plan operativo, según lo esbozado en el plan de trabajo, y de acuerdo con el presupuesto y calendario del proyecto
- Sistemas para el almacenamiento y acceso a los datos
- Datos del monitoreo colectados y almacenados en los sistemas
- Informes sobre el progreso en la implementación para la organización, donantes y otras partes interesadas





# ANALIZAR Y ADAPTAR





# ANALIZAR Y ADAPTAR

Este paso de los Estándares consiste en gestionar los datos obtenidos por un proyecto conforme se van obteniendo y analizarlos regularmente para transformarlos en información y conocimiento útil para la adaptación y mejora del trabajo de conservación. En particular, habrá que analizar los datos relacionados con los resultados esperados, los supuestos, incertidumbres clave, datos operativos y financieros relevantes, así como comentarios y quejas de los actores y, según sea necesario, ajustar y adaptar el plan de trabajo. El sistema de monitoreo establecido en el Paso 2 (Planificar) facilitará la realización de los análisis. Cuando un equipo ingrese al ciclo de los Estándares en el Paso Analizar y Adaptar, los datos y aprendizajes obtenidos en esta etapa constituirán un insumo para el trabajo que se inicia, integrándose o aportando directamente a otros pasos del ciclo.

La profundidad de los análisis puede ir desde procesos muy sencillos y rápidos hasta evaluaciones complejas e intensivas en materia de tiempo. Al igual que en la selección de los métodos de monitoreo, la profundidad de los análisis deberá adecuarse al nivel de evidencia requerido para atender las necesidades de información de las audiencias clave y la situación particular del proyecto. Además, como en todos los pasos de los Estándares, será esencial fomentar un ambiente de aprendizaje donde los miembros del equipo se sientan cómodos para reflexionar y obtener lecciones, tanto de sus aciertos como de sus fallos.

## 4A. Preparar los datos para el análisis

El análisis de datos es un proceso que permite transformar datos en bruto en información útil para la toma de decisiones. Aunque en este documento se presenta como un paso en el ciclo de los Estándares, el análisis no debe entenderse como un evento puntual en la vida de un proyecto. Por el contrario, para que un equipo pueda entender cómo va evolucionando su proyecto y realizar los ajustes que le permitan adaptarse a tiempo, es fundamental integrar la recopilación y el análisis de datos en su trabajo de rutina, utilizando para ello los sistemas de gestión de datos establecidos en el [Paso 3](#).

La preparación de los datos para el análisis constituye en la práctica la continuación del paso 3 (en el cual el equipo habrá registrado, almacenado, depurado y respaldado sistemáticamente los datos del proyecto, abarcando información programática, operacional y financiera.) Este proceso se facilita si los datos brutos son verificados, depurados y codificados conforme se van obteniendo y manteniendo siempre un registro organizado de los metadatos asociados. Además, implementar un repositorio centralizado y proporcionar instrucciones claras para la localización y acceso a la información resulta útil para optimizar la gestión de datos. Del mismo modo, es conveniente que el equipo se familiarice con los sistemas de almacenamiento y gestión de datos empleados por la organización responsable del proyecto y sus socios, así como adoptar un *software* compatible y un esquema de datos estandarizado.

Esto es particularmente relevante cuando el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje se realizan de forma colaborativa. Establecer estos sistemas en una fase temprana del proyecto ayudará a que la recopilación y el análisis de datos se hagan de manera continua y eficiente.

Idealmente, los sistemas deberían gestionar y presentar los datos para poder responder fácilmente a las necesidades de información clave establecidas en el plan estratégico. En tal sentido, antes de avanzar al [Paso 4B](#), el equipo debe considerar diversas alternativas de presentación visual de los datos para que las diferentes partes interesadas puedan interpretar la información para tomar decisiones de manejo adaptativo. Cuando resulte apropiado, puede ser beneficioso utilizar algún programa informático especializado para recopilar, procesar, analizar y visualizar los datos, así como para desarrollar informes y tableros (“dashboards”) integrados.



### LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

- Datos clave del proyecto adecuadamente registrados, almacenados, procesados y respaldados regularmente
- Representación gráfica o visual de datos clave para la toma de decisiones

## 4B. Analizar y reflexionar sobre los resultados

Uno de los aspectos más importantes de las buenas prácticas en conservación consiste en analizar, de manera regular y sistemática, si se están implementando las actividades de alta prioridad definidas en el plan estratégico y si la ejecución va bien encaminada para alcanzar los objetivos y metas. Esta información, obtenida a partir de los datos del monitoreo y otras fuentes de evidencia, proporciona una base sólida para tomar decisiones de manejo adaptativo para seguir avanzando en la dirección prevista.

Los datos del monitoreo ayudarán a cerrar brechas de conocimiento, verificar el progreso en la implementación, comprobar si se han conseguido los resultados intermedios previstos, evaluar si el proyecto va bien encaminado para alcanzar el éxito a largo plazo y documentar cualquier impacto no intencionado o imprevisto. En esta etapa, también es útil tomar en cuenta los resultados de evaluaciones internas y externas, así como las opiniones de las partes interesadas sobre el desarrollo del proyecto.

El análisis de datos ofrece una oportunidad para comprobar si los supuestos centrales definidos durante la planificación (en particular, el análisis situacional y las teorías de cambio) siguen siendo válidos y verificables en la realidad. Al poner a prueba y reflexionar sobre los supuestos centrales de las teorías de cambio del proyecto, el equipo estará mejor posicionado para entender por qué ciertas estrategias han funcionado o por qué no y, cuando corresponda, realizar los ajustes o adaptaciones necesarios. Además, el conocimiento y la experiencia adquiridos de esta manera podrán compartirse y alimentar las bases de evidencia más amplias y, de esa manera, ayudar a informar otros esfuerzos de conservación.

Para asegurarse de que el equipo utilice el plan y los datos del monitoreo para el aprendizaje y la adaptación, es importante revisar y reflexionar acerca del desarrollo del proyecto regularmente. Estas instancias de análisis se conocen como **pausa y reflexión** o reflexión y adaptación. Estos ejercicios pueden realizarse en diferentes fases del proyecto y con diferentes frecuencias (por ejemplo, trimestral, semestral o anualmente), con diversos formatos (por ejemplo, talleres estructurados, conversatorios o reuniones con grupos reducidos) y a diferentes escalas (proyecto, programa o cartera / portafolio de proyectos). También pueden organizarse para responder a recomendaciones derivadas de evaluaciones externas o **auditorías**. La incorporación de métodos y herramientas provenientes de las ciencias sociales puede resultar especialmente útil para el análisis



de las dimensiones psicológicas, sociales y conductuales asociadas a las teorías de cambio del proyecto.

Con el fin de orientar los procesos de análisis y reflexión, se recomienda atender las siguientes preguntas:

- ¿Se han producido cambios en el contexto? En caso afirmativo, ¿de qué manera estos cambios han afectado el trabajo del equipo?
- ¿Se ejecutó el trabajo de acuerdo con lo programado? Si no, ¿por qué motivos?
- ¿Se están logrando los resultados esperados? ¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Se ha identificado algún cambio en determinados comportamientos, creencias, actitudes o intenciones de los actores clave? Estos cambios, ¿son resultado del trabajo del proyecto o se deben a cambios en el contexto?
- ¿Se ha producido algún resultado negativo inesperado como consecuencia del trabajo del proyecto?
- ¿Qué otras necesidades de información, incertidumbres y riesgos habría que tomar en cuenta?
- ¿Qué decisiones de manejo adaptativo habría que tomar, en base a los resultados de estos análisis?

Existen diversas herramientas para facilitar y documentar los análisis. Por ejemplo, la [Figura 23](#) presenta secciones en formato de tabla, las cuales permiten hacer un seguimiento del progreso en la implementación y los resultados y documentar de manera sencilla recomendaciones de ajustes y decisiones adoptadas. Por su parte, el ejemplo de la [Figura 24](#) muestra una cadena de resultados con indicadores de tipo semáforo para el seguimiento de los avances. En este ejemplo, la actividad de monitoreo “TIBURÓN M1. Revisar registros de la campaña” refleja avance, aunque persisten algunos problemas menores.



FIGURA 23 Ejemplo de tablas para documentar el progreso en la implementación y los resultados

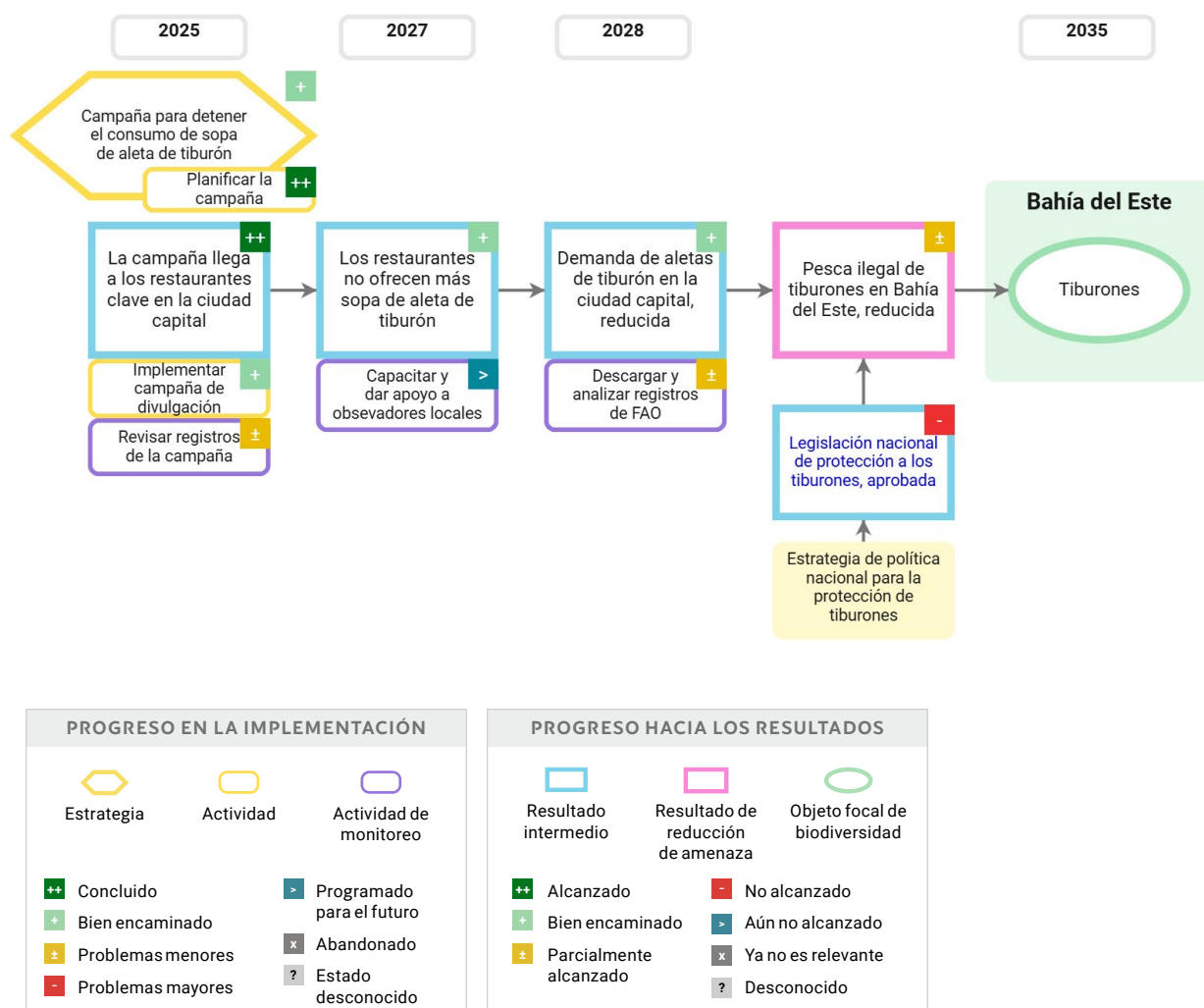
| Progreso en la implementación                                  |                                    |                   |                          |  | ¿Por qué seleccionó este valor?<br>Utilice los valores de las actividades y resultados para justificar su evaluación | ¿Qué ajustes podrían contribuir a mejorar la implementación de esta estrategia?                                                                   |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------|--------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estrategia                                                     |                                    |                   | Estatus de la estrategia |  |                                                                                                                      |                                                                                                                                                   |
| Campaña para detener el consumo de sopa de aleta de tiburón    |                                    |                   | Bien encaminada          |  | El trabajo avanza conforme a lo esperado para esta estrategia                                                        | Un comité discutirá las implicaciones del retraso de la Política de Protección de Parques Nacionales y cómo esto podría afectar a esta estrategia |
| Resultado                                                      | Actividad                          | Tipo de actividad | Estatus de la actividad  |  | ¿Por qué seleccionó este valor?<br>Incluya desafíos, casos exitosos y/o lecciones aprendidas.                        | ¿Qué ajustes podrían contribuir a mejorar la implementación de esta actividad?                                                                    |
| La campaña llega a los restaurantes clave en la ciudad capital | Implementar campaña de divulgación | Programática      | Bien encaminada          |  | Hemos identificado los mensajes clave e iniciado la distribución de materiales                                       | Ningún cambio. Continuar divulgación con públicos clave                                                                                           |
| Los restaurantes no ofrecen más sopa de aleta de tiburón       | Revisar registros de la campaña    | Monitoreo         | Programada               |  | Actividad de monitoreo planificada para 2026                                                                         | Considere ofrecer capacitación en monitoreo en una etapa más temprana, si los recursos lo permiten                                                |

| Progreso en los resultados                                  |                                                                |                                                                                                                   |                                                |                       | Utilice datos de indicadores y otra evidencia, incluyendo diálogo directo con restaurantes, para orientar su discusión y valoración.                                 |                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estrategia                                                  | Resultado                                                      | Meta si aplica                                                                                                    | Indicador si aplica                            | Estatus del resultado | ¿Por qué seleccionó este valor?<br>Incluya desafíos, casos exitosos y/o lecciones aprendidas.                                                                        | ¿Qué ajustes podrían contribuir a avanzar hacia este resultado?                                  |
| Campaña para detener el consumo de sopa de aleta de tiburón | La campaña llega a los restaurantes clave en la ciudad capital | A 2025, más del 50% de los restaurantes de pescados y mariscos en la capital participan activamente en la campaña | % de restaurantes que participan en la campaña | Alcanzado             | 77% de los restaurantes de la capital están participando en la campaña                                                                                               | Se podrían expandir las actividades hacia zonas suburbanas para ampliar el alcance de la campaña |
|                                                             | Los restaurantes no ofrecen más sopa de aleta de tiburón       | N/A                                                                                                               | N/A                                            | Bien encaminado       | Hemos visitado varios restaurantes y confirmado que ya no sirven sopa de aleta de tiburón, pero estamos teniendo dificultades para controlar esto en toda la ciudad. | Brindar capacitación y apoyo a observadores locales                                              |





**FIGURA 24** Ejemplo de cadena de resultados con indicadores de progreso en la implementación y los resultados

Además de los análisis programáticos, también es importante analizar los procesos operacionales que respaldan al proyecto para asegurar de que están funcionando adecuadamente. Por ejemplo, el proyecto podría haber seleccionado estrategias óptimas para abordar las amenazas y oportunidades que afectan a sus objetos focales, pero el equipo podría no estar operando de la manera más eficiente, ya sea por no disponer de determinadas capacidades o por no contar con el apoyo administrativo o financiero necesario para realizar bien su trabajo. Para entender cómo están funcionando dichos procesos es fundamental involucrar a todos los miembros del equipo y analizar colaborativamente en qué medida:

- Se cuenta con recursos suficientes (financieros, humanos, administrativos, políticos) para llevar a cabo el proyecto;
- Se han establecido salvaguardas sociales efectivas; y/o
- Se dispone de las capacidades adecuadas en el equipo para implementar el proyecto exitosamente;
- El grupo trabaja de manera armoniosa y con equidad (por ejemplo, en aspectos como la comunicación y la delegación de responsabilidades).
- Se cuenta con la infraestructura física y el equipamiento necesarios para realizar el trabajo (espacio de oficina, vehículos, computadoras, etc.);

Para facilitar el aprendizaje y una comunicación efectiva, es esencial involucrar a las personas adecuadas en la realización de los análisis y/o compartir con ellas los resultados preliminares. Por lo general, estos análisis deben incluir la participación de los miembros del equipo, considerando su conocimiento detallado del proyecto y de la situación general. Según el contexto y cuando sea pertinente, los propios miembros del equipo pueden encargarse de realizar los análisis, o bien colaborar en la revisión e interpretación de los resultados obtenidos. No obstante, para evitar posibles sesgos, es importante integrar la perspectiva de otras partes interesadas, especialistas externos u otras personas capaces de aportar visiones complementarias y contribuir a una interpretación equilibrada de los hallazgos del monitoreo.



## LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

- Análisis de los resultados y supuestos del proyecto
- Análisis de datos operacionales y financieros
- Documentación de las discusiones y decisiones adoptadas



## 4C. Adaptar los planes y el presupuesto

La recopilación y análisis de los datos del proyecto como parte de las actividades de monitoreo de rutina, ayuda al equipo a evaluar cuán efectivas están siendo sus intervenciones e identificar los ajustes necesarios para lograr los objetivos y metas del proyecto de manera más eficiente. Al concluir este proceso, el equipo aprovechará lo aprendido de los análisis y discusiones para ajustar y optimizar la cartera / portafolio de estrategias, así como para realinear periódicamente la distribución de recursos humanos y financieros. Esta es la esencia de las buenas prácticas para la conservación y el manejo adaptativo.

Todo el trabajo de planificación realizado en las etapas previas no fue concebido como un proceso aislado, cuya información no volvería a revisarse o utilizarse más adelante. Por el contrario, para fomentar el aprendizaje y optimizar la eficiencia del trabajo, el equipo debe revisar periódicamente el plan estratégico (incluyendo el modelo situacional y las teorías de cambio), así como los planes de monitoreo, operativo, de trabajo y el presupuesto, implementando los ajustes pertinentes cuando sea necesario. Los aprendizajes y oportunidades de mejora pueden derivarse tanto de discusiones internas como de hallazgos obtenidos mediante auditorías y evaluaciones formales, retroalimentación de partes interesadas familiarizadas con el trabajo o resultados de investigaciones relevantes para el contexto del proyecto. En algunos casos, los planes se actualizan “oficialmente” cada cinco o diez años. Sin embargo, como buena práctica en conservación, es recomendable hacer ajustes provisionales cada seis o doce meses (según sea necesario) y luego incluir estos cambios de manera formal en la siguiente actualización oficial.

A medida que un equipo vaya implementando los ajustes, deberá documentar la justificación y/o evidencia que avale cada decisión. Esto permitirá que otras personas entiendan los aprendizajes adquiridos y los motivos de los cambios realizados. La documentación de las adaptaciones constituye un insumo esencial para el [Paso 5 \(Compartir\)](#), y puede presentarse en forma narrativa, mediante registros del historial de cambios o a través de la actualización de diagramas, entre otros métodos. Independientemente del enfoque elegido para documentar los cambios, es importante que sea suficientemente ágil para facilitar la adaptación eficiente del proyecto.

Es fundamental tener en cuenta que poner en práctica las adaptaciones suele ser bastante más complejo

que analizar los datos e identificar y documentar decisiones de los ajustes necesarios. Para implementar los cambios, es necesario comprender qué factores facilitan la adaptación dentro del marco específico del proyecto y evaluar la factibilidad de poder realizar dichos cambios. También es importante definir a qué escala deberán hacerse los cambios, quién asumirá la responsabilidad de esos cambios y, según corresponda, qué información o pruebas necesitarán los públicos clave para dar su aprobación. Finalmente, es posible que, tras el análisis, el equipo concluya que ciertas estrategias ya funcionan bien y no requieren modificación alguna. Sin embargo, lo esencial es dedicar tiempo suficiente para la reflexión y el análisis, para poder identificar con claridad las áreas que sí necesitan adaptación.



### LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

- Documentos del proyecto revisados, incluyendo el plan estratégico (modelo situacional y teorías de cambio), plan de monitoreo, plan operativo, plan de trabajo y presupuesto
- Documentación de la evidencia, las discusiones, las lecciones aprendidas, los posibles riesgos e incertidumbres y las decisiones adoptadas





FOTO: JASON HUSTON FOR USAID

## RECURSOS PARA EL PASO 4 ANALIZAR Y ADAPTAR

**Recursos de la Biblioteca de los Estándares para la Conservación (*CS Library Resources*)**; filtre por "Analyze & Adapt" y luego busque dentro, por orientación, estudios de casos u otros términos de búsqueda relevantes

**Recipes for Conservation: A Conservation Standards Toolkit.** Navegue hasta las hojas de consejos (*tipsheets*) relevantes en la Caja de Herramientas y las secciones bajo "Analyze and Adapt" en el documento *Examples & Resource*)

En este [enlace](#) podrá encontrar estudios de caso con ejemplos reales de la aplicación de los Estándares para la Conservación





**COMPARTIR**





# COMPARTIR

Este paso del ciclo de los Estándares supone compartir aprendizajes y productos formales de comunicación con las audiencias clave (tanto internas como externas), brindar y recibir retroalimentación, y promover una cultura de aprendizaje. Fomentar el aprendizaje dentro del equipo y con socios y otras partes interesadas es esencial en este enfoque. Los conocimientos y lecciones obtenidos a través de la reflexión constituyen insumos valiosos para cada paso del ciclo en futuras iteraciones del proyecto y ofrecen una oportunidad para el aprendizaje de todos los involucrados. También es importante promover el aprendizaje a nivel institucional y, en general, a nivel de la comunidad conservacionista más amplia. Teniendo en cuenta esto, los Estándares para la Conservación incluyen prácticas que los proyectos y organizaciones pueden adoptar para contribuir a fomentar esa cultura de aprendizaje e intercambio.

## 5A. Documentar lo aprendido

A medida que un proyecto va recorriendo el ciclo de los Estándares para la Conservación, el equipo debe asegurarse de documentar los aprendizajes y conocimientos obtenidos de manera sistemática y compartirlos con las bases de evidencia apropiadas. Gran parte de los resultados y lecciones se habrán obtenido durante el [Paso 4](#), en base a las necesidades de información y evidencia identificadas a lo largo del ciclo. En el paso 5A, el equipo deberá registrar formalmente dichas lecciones (y dar seguimiento a las necesidades de información aún pendientes), para que este conocimiento esté disponible en el futuro, tanto para el propio equipo como para la organización y la comunidad de conservación en su conjunto.

Existen diversas formas para documentar los resultados y conocimientos obtenidos; por ejemplo, mediante documentación informal o interna, informes formales para financiadores y partes interesadas, o a través de un simple registro manuscrito. Con frecuencia, los equipos suelen enfrentar dificultades para realizar esta tarea, ante las exigencias de la labor cotidiana y los plazos que deben cumplir. Por esta razón, es importante seleccionar un método que sea fácil de mantener en el tiempo y garantizar que quienes lideran el proyecto o la organización asignen los recursos de tiempo e incentivos necesarios para que el equipo pueda ejecutar este trabajo. Una manera sencilla para mantener una lista actualizada de lecciones

aprendidas, accesible y editable por todos los miembros del equipo, es el uso de documentos y hojas de cálculo en línea (véase la [Figura 23](#)).

Al documentar la evidencia generada y las lecciones aprendidas, el equipo podrá recordar fácilmente, año a año, qué se ha hecho, qué funcionó y qué no, y qué se prevé realizar en el futuro (véase el [Paso 4A](#) para repasar el proceso de gestión de datos). Esto es beneficioso tanto para el equipo actual como para quienes se incorporen en el futuro, al asegurar un registro completo sobre lo realizado y aprendido. Además, ayuda a evitar la repetición de errores cometidos en el pasado. Si se utiliza un *software* de gestión de proyectos como Miradi, el equipo puede documentar sus comentarios para que el conocimiento quede integrado en el registro histórico del archivo del proyecto.



### LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

- Documentación de resultados y conocimientos clave



## 5B. Compartir lo aprendido

La aplicación de los Estándares para la Conservación constituye un proceso iterativo, por lo cual es fundamental considerar este paso Compartir a lo largo de todo el ciclo. En pasos previos, el equipo habrá identificado las audiencias o públicos para quienes sus hallazgos o lecciones podrían ser relevantes o beneficiosos; entre ellas, el propio equipo del proyecto, las partes interesadas, los donantes y financiadores y la comunidad conservacionista en general. Por ejemplo, cuando se documenta lo aprendido y se comparte con otros profesionales y expertos trabajando en contextos o con enfoques similares, se les brinda la oportunidad de aprovechar la experiencia del equipo, evitar los problemas que este enfrentó y lograr sus objetivos de conservación más eficazmente.

Para alcanzar eficazmente a las audiencias clave, es necesario diseñar una estrategia de comunicación y difusión que defina con precisión qué evidencia y aprendizajes se planea compartir, considerando los intereses y las necesidades específicas de cada grupo. Asimismo, es fundamental seleccionar los formatos y medios de comunicación más idóneos para cada audiencia, junto con los recursos necesarios para desarrollar y distribuir los productos de comunicación. El equipo ya habrá elaborado esta estrategia en base al trabajo realizado en fases anteriores del ciclo (en particular, en los Pasos 2 a 4). Para las audiencias internas, como el equipo del proyecto y sus socios, es posible utilizar medios de comunicación informales para compartir regularmente las lecciones aprendidas y cultivar un ambiente de aprendizaje (por ejemplo, correo electrónico, reuniones o canales de chat del proyecto). A la hora de compartir estas lecciones, es fundamental ofrecer recomendaciones de gestión claras y bien fundamentadas (en base a los hallazgos de los análisis) para los destinatarios pertinentes, junto con la información necesaria para respaldar dichas recomendaciones y facilitar la interpretación de los hallazgos.

Para comunicar y compartir información con las partes interesadas, el equipo puede programar reuniones informales, desarrollar talleres enfocados en la transferencia de experiencias, solicitar retroalimentación a través de medios virtuales o participar en eventos organizados por dichos actores. A la hora de compartir información de manera amplia, es fundamental tener en cuenta aspectos relacionados con la privacidad, ya que las distintas partes interesadas pueden tener diferentes grados de sensibilidad respecto a lo que se divulga. En tal sentido es recomendable analizar detenidamente cómo la

decisión de compartir o no compartir determinada información podría influir en las necesidades de los actores locales y/o afectar las relaciones establecidas con ellos. Finalmente, resulta esencial asegurar que la información sea accesible para todos los destinatarios.

Para compartir experiencias e información con la comunidad conservacionista en general, existen diversas alternativas. Entre ellas, colaborar con bibliotecas de datos y evidencia (por ejemplo, la [Biblioteca de Estrategias y Medidas de Conservación](#)), publicar en revistas científicas, elaborar literatura gris, compartir lecciones en el sitio web del proyecto o la organización o a través de listas de correo electrónico, intercambiar conocimientos a través de las redes sociales, brindar cursos o conferencias como ponente invitado o presentar las experiencias en talleres y congresos. Según los casos, puede ser útil emplear tecnologías como *StoryMaps*, tableros (“dashboards”) y otras herramientas espaciales para visualizar la información de manera atractiva. Finalmente, para intercambiar conocimientos y experiencias del proyecto, así como para recabar ideas a partir de otras iniciativas, puede resultar muy útil unirse a una **comunidad de práctica** o suscribirse a una lista de correo electrónico especializada.



### OUTPUTS FOR THIS STEP INCLUDE:

- Revisión y ajuste (según sea necesario) de las audiencias/públicos clave, sus necesidades de información y modos de comunicación más efectivos
- Comunicación regular a los miembros del equipo, con socios y colaboradores y otras partes interesadas
- Contribución a las bases de evidencia
- Desarrollo y distribución de productos de comunicación adecuados

## 5C. Promover un ambiente de aprendizaje

Las buenas prácticas en conservación requieren la promoción activa de una cultura de desempeño<sup>10</sup> y aprendizaje dentro del equipo, a través de las organizaciones y sus socios, y entre profesionales y expertos de la conservación alrededor del mundo, para garantizar que todos puedan aprender y beneficiarse del intercambio de sus respectivas experiencias. Si bien este tema se presenta como el último paso del ciclo, en la práctica el equipo y la organización responsable de un proyecto debieran cultivar el aprendizaje a lo largo de todo el proceso, como un principio general de los Estándares para la Conservación y un concepto clave para [Cerrar el ciclo](#).

Para poder aplicar eficazmente estos estándares, es necesario trabajar en un entorno que promueva la conservación basada en la evidencia, la transparencia y el manejo adaptativo. Para ello, el equipo y la organización responsable deben poder reflexionar, solicitar y ofrecer retroalimentación de forma regular. Dicha retroalimentación podrá ser formal o informal y provenir tanto de los miembros del equipo como de otros funcionarios de la organización. También puede obtenerse retroalimentación a partir de mecanismos externos, como las evaluaciones (que analizan un proyecto con relación a sus objetivos y metas) y las auditorías (que evalúan un proyecto con relación a un conjunto de estándares de proceso, como pueden ser los Estándares para la Conservación). Para crear este entorno de aprendizaje

es importante adoptar una actitud receptiva a los comentarios y opiniones externas que puedan aportar perspectivas novedosas y esclarecedoras.

Fomentar un entorno de aprendizaje no es tarea sencilla. Para lograrlo se necesitan líderes y donantes que entiendan el valor de reasignar recursos limitados más allá de la acción inmediata (orientada a obtener resultados a corto plazo), hacia el trabajo a largo plazo que caracteriza a la conservación basada en la evidencia y el manejo adaptativo. A menudo, esto exige dar al equipo el espacio necesario para que pueda experimentar y asumir riesgos, y cuestionar los saberes convencionales relacionados con determinadas herramientas y estrategias de conservación. Esto requiere el respaldo y la seguridad institucional de que la innovación y la puesta en duda de los supuestos son aspectos valorados dentro de las organizaciones. Por último, crear una cultura de aprendizaje exige el compromiso de compartir tanto las experiencias exitosas como las fallidas con otros colegas en todo el mundo, para crear verdaderas comunidades de práctica. Desde esta óptica, cuando los miembros de la comunidad de los Estándares para la Conservación comparten sus experiencias, desafíos y logros en la aplicación de este enfoque, toda la comunidad se beneficia. Este intercambio nos impulsa a imaginar nuevas maneras de fortalecer, adaptar e institucionalizar los Estándares para la Conservación en nuestras instituciones y organismos.



### LOS PRODUCTOS DE ESTE PASO INCLUYEN:

- Retroalimentación periódica, compartida de manera formal e informal
- Auditorías, cuando corresponda, para evaluar el cumplimiento en la aplicación de buenas prácticas para la conservación
- Compromiso demostrado por parte de los líderes y el personal hacia la creación de un ambiente seguro para el aprendizaje y la innovación
- El compromiso de compartir tanto los éxitos como los fracasos con otros colegas alrededor del mundo

<sup>10</sup> Se entiende por cultura del desempeño el conjunto de valores, creencias y comportamientos que impulsan la excelencia y promueven la mejora continua dentro de una organización.





FOTO: KATHLEEN FLOWER



## RECURSOS PARA EL PASO 5 COMPARTIR

**Recursos de la Biblioteca de los Estándares para la Conservación (CS Library Resources);** filtre por "Share" y luego busque dentro, por orientación, estudios de casos u otros términos de búsqueda relevantes

**Recipes for Conservation: A Conservation Standards Toolkit.** Navegue hasta las hojas de consejos (*tipsheets*) relevantes en la Caja de Herramientas y las secciones bajo "Share" en el documento *Examples & Resource*)

En este [enlace](#) podrá encontrar estudios de caso con ejemplos reales de la aplicación de los Estándares para la Conservación



# CERRAR EL CICLO

Este documento presenta los Estándares para la Conservación como un ciclo flexible, al que es posible ingresar en el paso que mejor se adapte a la situación de cada proyecto. Un equipo que esté iniciando un proyecto probablemente avanzará por los Pasos 1 (Conceptualizar) y 2 (Planificar) con bastante rapidez (por ejemplo, en un taller de cuatro o cinco días) para esbozar el plan estratégico básico de su proyecto. En los próximos meses, a la vez que comienza la implementación (Paso 3), el equipo podría regresar a los pasos iniciales para profundizar o completar algún proceso o producto que haya quedado pendiente. Entre seis y doce más tarde, el equipo podría empezar a realizar sus primeros análisis (Paso 4) y utilizar los resultados obtenidos para elaborar sus primeros productos de comunicación interna y externa (Paso 5 Compartir). Sin embargo, otros equipos podrían ingresar al ciclo directamente en una etapa posterior, (por ejemplo, en el Paso 4, para analizar si el trabajo que han venido realizando está funcionando). Con el tiempo, estos equipos podrían retornar a los pasos iniciales para revisar decisiones y los supuestos y hacerlos más explícitos.

Dada la naturaleza cíclica de los Estándares, es posible repetir el proceso, total o parcialmente, múltiples veces. Volver a atravesar diferentes pasos del ciclo, a menudo revela factores no identificados previamente, permitiendo la integración de nuevos conocimientos y la optimización de componentes clave del plan de conservación general y de la implementación en terreno. Por ejemplo, con la nueva información, un equipo podría revisar y ajustar la visión y objetos focales del proyecto, identificar nuevos factores o relaciones que debieran integrarse en el modelo situacional, actualizar las audiencias o necesidades de información clave, y ajustar su plan estratégico, de monitoreo u operativo, según se considere necesario.

La concepción de estos estándares como un ciclo no implica que el trabajo de un equipo de conservación se prolongue en un bucle sin fin. Su propósito es ayudarle a recordar que la conservación basada en evidencia y el manejo adaptativo son procesos dinámicos que exigen un aprendizaje continuo y la mejora a través del tiempo.

Cerrar el ciclo significa volver a recorrer los pasos del ciclo del proyecto iterativamente para optimizar los esfuerzos de conservación y continuar desarrollando las ideas, productos y procesos a través del tiempo, para atender tanto las necesidades de un equipo como las de la comunidad conservacionista en general. Esto es, en esencia, lo que permite transformar la gestión tradicional en una verdadera conservación basada en la evidencia y un manejo adaptativo.



## RECURSOS PARA CERRAR EL CICLO

En este [enlace](#) podrá encontrar estudios de caso con ejemplos reales de la aplicación de los Estándares para la Conservación

FOTO: JUSTIN GRUBB



# ANEXOS

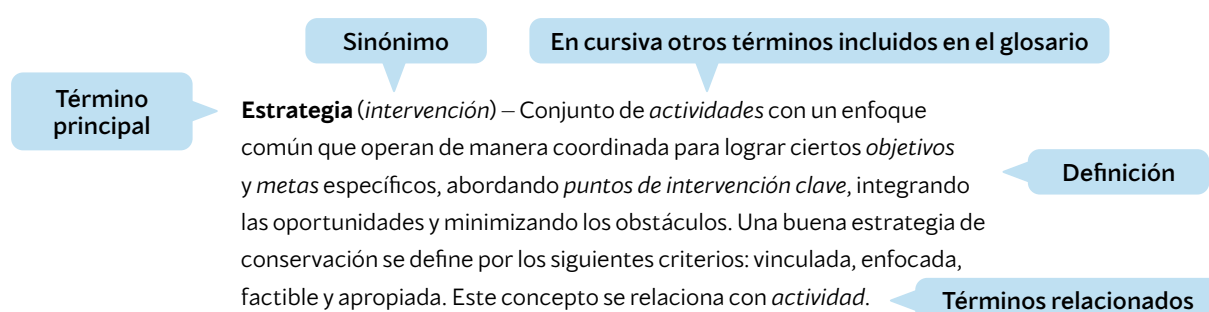




# ANEXO 1. GLOSARIO

En el campo de la planificación, el significado de términos técnicos como *objetivos*, *metas*, *hitos*, *impactos*, *resultados* y *productos* suele ser motivo de debate. Es común que diferentes personas, organizaciones y proyectos utilicen palabras diferentes para describir un mismo concepto o palabras similares para hablar de conceptos distintos, según sus preferencias. Dada la falta de definiciones universalmente acordadas es fundamental que todos los miembros de un equipo y sus colaboradores tengan una comprensión clara y común sobre el significado de los términos que decidan utilizar. Para evitar posibles ambigüedades y facilitar el intercambio de conocimientos entre profesionales de la conservación, en este glosario se definen los términos y conceptos técnicos empleados en la Versión 5.0 de los Estándares para la Conservación. Estos han sido seleccionados cuidadosamente, se resaltan en negrita la primera vez que aparecen en el texto y se emplean de manera consistente a lo largo del documento.

## Guía para las entradas del glosario



## Definiciones

**Acción**<sup>11</sup> (*intervención*) – Una o más intervenciones (lo que haremos) que sirven para implementar una *estrategia* más amplia (el enfoque general de lo que queremos lograr). La acción consta de una serie de *actividades*. Una buena acción se define por los siguientes criterios: vinculada, enfocada, factible y apropiada. Este concepto se relaciona con *actividad* y *estrategia*.

**Actividad** – Conjunto de *tareas* desarrolladas por el personal de un proyecto y/o sus *socios* para ayudar a implementar una *acción*.

**Actividad de monitoreo** – Conjunto de *tareas* específicas que deben completarse para implementar el *plan de monitoreo*.

**Actor** – Véase *parte interesada*.

**Alcance** – El foco geográfico y/o temático general de un proyecto. El alcance define lo que el proyecto busca afectar, pero no limita necesariamente dónde tienen lugar las *acciones* que afectan dicho alcance.

**Amenaza** – Véase *amenaza directa*, *amenaza indirecta* y *presión*.

11 Nótese que en la edición 5.0 de los Estándares en inglés, se ha invertido el uso que se le daba en versiones anteriores a los términos "action" y "strategy" para alinearse con otros sectores que siguen la siguiente jerarquía de intervención: estrategia, acción, actividad, tarea. En español no fue necesario realizar este cambio.



**Amenaza crítica** – *Amenaza directa* cuya atención se define como prioritaria.

**Amenaza directa** (*fuerza de presión, factor impulsor directo*) – Acción humana que, de manera directa, causa degradación en uno o más *objetos focales* (por ejemplo, tala ilegal o pesca no sostenible). Por lo general se vincula a uno o más actores, aunque también puede referirse a un fenómeno natural alterado por la acción humana, como el incremento de tormentas extremas debido al cambio climático. Compárese con *amenaza indirecta*. Consulte la definición de *presión* para entender por qué el término amenaza directa puede resultar problemático en ciertos casos.

**Amenaza indirecta** (*factor impulsor indirecto, causa subyacente*) – Un factor contribuyente identificado en el análisis situacional que conduce a una o más *amenazas directas*. A menudo constituye un punto de entrada para las *estrategias* de conservación. Compárese con *amenaza directa*.

**Análisis situacional** (*análisis contextual*) – Proceso mediante el cual el *equipo del proyecto* y sus *socios* adquieren una comprensión común del contexto, considerando las interacciones entre el entorno biológico y los sistemas sociales, económicos, políticos e institucionales, así como los actores involucrados que inciden en los *objetos focales* que se busca conservar.

**Atributo ecológico clave** – Aspecto de la biología o ecología de una especie, hábitat o ecosistema cuya presencia define un *objeto focal de biodiversidad* saludable. La ausencia o alteración de estos atributos podría resultar en la pérdida o degradación extrema del objeto focal en el tiempo. De manera análoga, y cuando corresponda, es posible definir atributos clave para otros tipos de objetos focales.

**Audiencia** – Sinónimo de *público*. Aquellos grupos o personas a quienes el equipo de un proyecto busca llegar con fines de comunicación o para influir sobre determinados comportamientos.

**Auditoría** – Una evaluación de la conformidad de un *proyecto o programa* respecto a criterios, principios o estándares externos (por ejemplo, los principios contables, los principios para el aprovechamiento sostenible de especies silvestres o los estándares descritos en este documento). En el marco de los Estándares para la Conservación, la auditoría examina en qué medida el diseño y la gestión de un proyecto reflejan las mejores prácticas descritas en estos estándares; es una revisión del proceso



de conservación, no de su efectividad o impacto. (Compárese con *evaluación*).

**Cadena de resultados** (*diagrama de la teoría de cambio, ruta estratégica*) – Un diagrama o representación gráfica de la *teoría de cambio* de una *estrategia* que muestra el vínculo o secuencia causal entre una o más acciones de un proyecto, sus correspondientes *resultados intermedios* esperados y uno o más *objetos focales*. Es útil para clarificar y hacer explícitos los *supuestos clave*.

**Cambio de comportamiento** – Proceso que busca modificar conductas o acciones humanas que impactan negativamente a los *objetos focales*, así como mantener, aumentar o promover la adopción de nuevos comportamientos positivos.

**Causa subyacente** – Un tipo de *factor* en el *análisis situacional*, equivalente a *factor contribuyente*.

**Comunidad de práctica** – Un grupo de personas que comparten una preocupación, pasión o interés por un tema o disciplina particular, y profundizan su conocimiento especializado a través de la interacción y el intercambio de sus experiencias y aprendizajes de manera regular.

**Condición habilitante** – Un factor que viabiliza la efectividad de una *estrategia*. Suele representarse como un *factor contribuyente* en el *modelo situacional* o un *resultado* de apoyo en la *teoría de cambio*. Con frecuencia se trata de un factor externo que podría estar por fuera del control del equipo del proyecto (por ejemplo, el marco legal o de políticas públicas o las preferencias de los consumidores por productos sostenibles).

**Consentimiento libre, previo e informado (CLPI)** – Este principio establece que, antes de ejecutar cualquier acción que pueda impactar positiva o negativamente los derechos de los pueblos indígenas y comunidades locales es imprescindible obtener su autorización expresa (consentimiento) para proceder. Véase más adelante una ampliación de este concepto en la sección de Información ampliada sobre términos relacionados con la conservación equitativa.

**Conservación equitativa** – Se refiere al trabajo de conservación que incorpora de manera intencionada e integral los principios de *diversidad*, *equidad*, *inclusión* y *justicia*. Véase más adelante una ampliación del concepto.

**Diversidad** – En un contexto social se refiere a la variedad de identidades, experiencias y perspectivas presentes en una organización, *proyecto* o *programa*. Véase más adelante una definición más detallada del concepto.

**Equidad** – Principio que busca garantizar un trato, un acceso y unas oportunidades justas para todas las personas, asegurándose de identificar y eliminar las barreras que históricamente han desfavorecido a determinados grupos. Véase más adelante una definición más detallada del concepto.

**Equipo del proyecto** – Conjunto de personas responsables del diseño, implementación y monitoreo de un *proyecto*. Este grupo puede incluir gerentes, investigadores, personal operativo y otros implementadores o *partes interesadas* clave.

**Estrategia** – Intervención amplia que engloba una o más *acciones* y sus respectivas *actividades*, *resultados*, *metas*, y *objetos focales* y *objetivos*. Frecuentemente se representa mediante un diagrama de *teoría de cambio*. El conjunto de acciones que conforman una estrategia tienen un enfoque común y operan de manera coordinada para lograr ciertos objetivos y metas específicos, abordando puntos de intervención

clave, integrando las oportunidades y minimizando los obstáculos. Una buena estrategia y sus respectivas acciones se definen por los siguientes criterios: vinculada, enfocada, factible y apropiada. Este concepto se relaciona con *actividad* y *acción*.

**Estrés (presión)** – Un aspecto deteriorado de un objeto focal de biodiversidad que resulta, directa o indirectamente, de determinadas actividades humanas. Por ejemplo, disminución en el tamaño poblacional o tasa de natalidad de una especie o la reducción del caudal y aumento en la sedimentación de un ecosistema fluvial. Es un tipo de *factor biofísico*, generalmente equivalente a un *atributo ecológico clave* degradado (por ejemplo, pérdida de hábitat).

**Evaluación** – Es la valoración de un proyecto o programa con relación a sus propios *objetivos* y *metas* previamente establecidos y/o con criterios de rendimiento externos. En sentido amplio, es el análisis de los datos para responder a preguntas específicas sobre el contexto y las *estrategias* de un proyecto. Véase *monitoreo* y compárese con *auditoría*.

**Evidencia** – Toda información relevante (datos, estudios científicos, conocimiento, saberes tradicionales, entre otros) que permita validar los *supuestos*, responder preguntas clave y fundamentar la toma de decisiones.

**Factor** – Término genérico para referirse a los elementos del *análisis situacional*, incluyendo los *objetos focales*, *factores biofísicos*, las *amenazas directas e indirectas*, las *oportunidades* y otros *factores contribuyentes*.

**Factor biofísico** – Una condición biótica o abiótica de un sistema natural que puede ayudar a aclarar el mecanismo mediante el cual una *amenaza directa* afecta a un *objeto focal*. Por ejemplo, la pérdida de sombra sobre un río (factor biofísico) que, al contribuir a un aumento en la temperatura del agua (factor biofísico) conduce a una disminución en las tasas reproductivas del salmón (factor biofísico/estrés) permite explicar cómo las prácticas madereras inadecuadas (amenaza directa) afectan una población de salmón (objeto focal). Véase *estrés*.

**Factor contribuyente (impulsor indirecto)** – Una *amenaza indirecta*, *oportunidad* u otro *factor* en el *análisis situacional* que conduce hacia una o más *amenazas directas*.

**Factor impulsor** – Sinónimo para algunos *factores* en el *análisis situacional*. Por lo general, factor impulsor directo es equivalente a *amenaza directa*, mientras que factor impulsor indirecto es sinónimo de *factor contribuyente*.





**Factores psico-sociales**— Las creencias, actitudes, emociones y otros estados cognitivos que subyacen y ayudan a explicar los comportamientos observados en las personas.

**Fuente de presión**— Sinónimo de *amenaza directa*, especialmente útil cuando algunas partes interesadas podrían reaccionar negativamente al término “amenaza” si sus actividades productivas o de subsistencia se identifican de esa manera (por ejemplo, ganadería o aprovechamiento forestal). En esos casos, también puede ayudar añadir calificativos que especifiquen la naturaleza de la amenaza, como “insostenible” o “ilegal” (por ejemplo, ganadería insostenible o tala ilegal).

**Hito** (*valor intermedio*)— Un punto de referencia en el desarrollo de un proyecto que marca el logro de una calificación o un valor intermedio del *indicador* de un *objetivo* o *meta* que se busca alcanzar en una fecha predeterminada para verificar el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos y metas finales. Compárese con *valor futuro deseado*.

**Impacto** (*resultado final*)— El estado futuro deseado de un *objeto focal*. Un *objetivo* es un enunciado formal del impacto deseado.

**Inclusión**— La práctica de crear entornos en los que todas las personas se sientan bienvenidas, valoradas, respetadas y capaces de contribuir plenamente. Véase la sección posterior para una definición más detallada.

**Indicador**— Una entidad o característica medible relacionada con una *necesidad de información*; por ejemplo, el estado o condición de un *objeto focal*, cambio en una *amenaza directa*, progreso hacia un *objetivo* o *meta* o una relación entre variables. Un buen

indicador reúne los criterios de ser medible, preciso, consistente y sensible.

**Intervención**— En sentido estricto, sinónimo de *acción*. En sentido más amplio, término utilizado para referirse a un conjunto de acciones (es decir, una *estrategia*).

**Justicia**— La práctica de tomar decisiones justas y éticas respecto a la distribución de oportunidades y recursos, tanto desde una perspectiva interpersonal como a través de mecanismos institucionales. Véase la sección posterior para una ampliación del concepto.

**Manejo adaptativo**— La incorporación de un proceso de aprendizaje reflexivo en la práctica profesional para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones. Específicamente, consiste en integrar los procesos de diseño, gestión y *monitoreo* de un proyecto para poner a prueba —sistemática y eficientemente— los *supuestos* clave, evaluar los *resultados*, ajustar las decisiones de gestión y promover el *aprendizaje*. Los Estándares para la Conservación incorporan expresamente los principios del manejo adaptativo en la práctica de la conservación.

**Marco lógico**— Matriz derivada del análisis del marco lógico de un proyecto, que permite visualizar las *estrategias*, *objetivos*, *metas* e *indicadores* en forma tabular.

**Meta**— Enunciado formal que describe un *resultado intermedio* esperado; por ejemplo, reducción de una *amenaza crítica*. Una meta bien formulada reúne los criterios de ser específica, medible, alcanzable, orientada a los resultados y acotada en el tiempo (SMART, por su sigla en inglés). Si el proyecto está bien conceptualizado y diseñado, el logro de las metas debería llevar a la consecución de sus objetivos y finalmente a la visión del proyecto. Compárese con *visión* y *objetivo*.

**Método** – Técnica específica utilizada para recopilar datos y medir un *indicador*. Un buen método cumple los criterios de ser preciso, confiable, costo-efectivo, factible y apropiado.

**Modelo situacional** (*modelo conceptual*) – Una representación gráfica del *análisis situacional* de un proyecto, que permite visualizar las relaciones entre los *factores clave* que pueden afectar la condición de uno o más *objetos focales*. Un buen modelo situacional debe mostrar el vínculo entre los objetos focales, las amenazas, las oportunidades y los *puntos de intervención clave*.

**Monitoreo** (*seguimiento*) – Consiste en la recopilación y el análisis sistemático de datos, así como en el uso de información para responder preguntas específicas relacionadas con el contexto y las *estrategias* de un proyecto. Este proceso también se conoce como como monitoreo y evaluación o como monitoreo, evaluación y aprendizaje. Véase *plan de monitoreo*.

**Necesidad o vacío de información** (*brecha de conocimiento*) – Información específica que el equipo u otras audiencias del proyecto necesitan conocer/saber acerca del proyecto, comúnmente expresada como preguntas. Constituyen la base para el diseño del *plan de monitoreo*.

**Objetivo** – Una declaración formal que describe el *impacto* que un proyecto pretende lograr, expresado como el estado futuro deseado de un *objeto focal*. Un objetivo bien formulado reúne los criterios de ser específico, medible, alcanzable, orientado a los resultados y acotado en el tiempo. Compárese con *visión* y *meta*.

**Objeto focal** (*valor focal, objeto de conservación*) – Un elemento sobre el que un proyecto busca influir positivamente. A menudo es un elemento elegido para representar aspectos clave del sistema en su conjunto. Existen varias categorías de objetos focales, incluyendo *objetos focales de biodiversidad*, climáticos, culturales y de bienestar humano.

**Objeto de conservación** – Véase *objeto focal*. Este término incluye tanto los *objetos focales de biodiversidad*, como otros tipos de objetos focales relevantes para un proyecto de conservación.

**Objeto focal de bienestar humano** – (*valor focal de bienestar humano*) Aquellos componentes del bienestar humano sobre los que un proyecto de conservación

decide enfocar sus intervenciones. Suelen ser componentes del bienestar humano afectados por el estado de los *objetos focales de biodiversidad* y/o los *resultados* de las *estrategias* del proyecto. El conjunto de objetos focales de bienestar humano de un proyecto debe representar colectivamente la variedad de necesidades de bienestar humano que dependen de los objetos focales de biodiversidad.

**Objeto focal de biodiversidad** (*valor focal de biodiversidad*) – Elementos de la biodiversidad dentro del alcance de un proyecto (especies, hábitats, ecosistemas, procesos ecológicos) sobre los cuales se centrarán sus *estrategias* de conservación. En proyectos de alcance geográfico, el conjunto de objetos seleccionados debe representar integralmente toda la biodiversidad que es motivo de preocupación en el área del proyecto.

**Oportunidad** – Un *factor contribuyente* identificado en el análisis situacional de un proyecto que potencialmente podría tener un efecto positivo sobre uno o más *objetos focales*, ya sea directa o indirectamente. A menudo constituyen un punto de entrada para las *estrategias* de conservación (por ejemplo, la existencia de una demanda de madera extraída de forma sostenible). En cierto sentido es lo opuesto a una *amenaza*.

**Parte interesada** (*actor*) – Toda persona, grupo o institución con un interés particular en un proyecto, que tenga la capacidad de influir en él y/o pueda verse beneficiado o afectado por sus resultados. Incluye todas las partes cuya participación es necesaria para alcanzar los *objetivos* establecidos y cuyo apoyo resulta fundamental para el éxito del proyecto. Véase la siguiente sección para una definición más detallada de este concepto. Compárese con *titular de derechos*.

**Pausa y reflexión** – Proceso en el que el equipo de un proyecto analiza las *estrategias* y los *resultados* obtenidos hasta la fecha y utiliza esa información para adaptar sus *estrategias* y operaciones, según sea necesario. Provee un mecanismo para promover un *manejo adaptativo*.

**Plan de conservación** – El plan general de un proyecto o programa, compuesto por el *plan estratégico*, el *plan de monitoreo*, el *plan operativo* y el *plan de trabajo*.

**Plan estratégico** – Parte del *plan de conservación* de un proyecto que describe el *alcance*, la situación o contexto y las *estrategias*, cómo sus *acciones* lograrán alcanzar sus *objetivos* y *metas*.



**Plan operativo** – Parte del *plan de conservación* de un proyecto que describe cómo abordará sus necesidades generales de financiamiento y capacidades, el análisis de *riesgos* y medidas de mitigación, las *salvaguardas sociales* y la sostenibilidad a largo plazo.

**Plan de monitoreo** – Parte del *plan de conservación* de un proyecto que describe las *necesidades de información, indicadores y métodos* para recopilar la *evidencia* que permita cubrir esas necesidades de información a lo largo del ciclo.

**Plan de trabajo** – Parte del *plan de conservación* de un proyecto que describe la implementación de los planes estratégico, de monitoreo y operativo. El plan de trabajo detalla las *actividades y tareas* a realizar, asigna responsabilidades y establece el cronograma para su ejecución. A menudo se presenta asociado al presupuesto detallando el financiamiento y otros recursos necesarios para su implementación.

**Práctica de conservación** – Un proceso mediante el cual un grupo específico de profesionales del sector acuerdan los *resultados* esperados para una determinada situación e implementan una o más *estrategias* diseñadas para alcanzarlos. Los Estándares para la Conservación ofrecen un marco de referencia común y un conjunto de “mejores prácticas” que integran de manera explícita los principios de colaboración, *conservación basada en evidencia y manejo adaptativo*. En un sentido amplio se refiere a una disciplina que comprende el colectivo de personas, instituciones y el acervo de conocimiento de la comunidad conservacionista a nivel mundial.

**Práctica de conservación basada en evidencia** (o informada por evidencia) – Es la producción y utilización sistemática y explícita de evidencia para orientar la toma de decisiones en los procesos de planificación, implementación y aprendizaje relacionados con la práctica de conservación.

**Presión** – Sinónimo de *estrés*.

**Producto** – El producto inmediato o entregable de una *actividad o tarea*, que está bajo el control de la organización implementadora de un proyecto.

**Programa**: Se trata de un conjunto de *proyectos o estrategias* vinculados entre sí, diseñados con el fin de lograr un propósito común. Este concepto puede referirse tanto a un proyecto de gran envergadura como a una unidad funcional que facilite la gestión

coordinada, la financiación y el aprendizaje derivados de varios proyectos relacionados. A lo largo de este documento, se emplea “proyecto” para aludir tanto a proyectos individuales como a programas, ya que los Estándares están concebidos para ser aplicables en ambos casos o niveles. Compárese con *proyecto*.

**Proyecto** – Conjunto de *estrategias* emprendidas por un grupo definido de profesionales y otras personas dedicadas a la conservación (incluyendo gestores, investigadores, miembros de la comunidad u otros actores) para alcanzar determinados *objetivos y metas*. Compárese con *programa*.

**Público objetivo** – Un grupo específico de individuos a quien un proyecto busca informar o sobre el cual pretende influir. El público objetivo puede incluir tanto a quienes mediante sus prácticas o comportamientos se vinculan a las *amenazas directas* (por ejemplo, pescadores ilegales, agricultores comerciales o responsables de generar políticas públicas), como también a quienes apoyan o contribuyen con el proyecto (por ejemplo, socios, donantes o público en general).

**Punto de intervención clave** – *Factores* en el *análisis situacional* priorizados por el equipo de un proyecto por ofrecer las mejores probabilidades de influir positivamente en la situación.

**Resultado** – El estado futuro deseado de un *factor* en la *teoría de cambio*. Los resultados incluyen los *resultados intermedios* (definidos por las *metas* de corto plazo asociadas) y los *resultados finales o impactos* (vinculados a los *objetos focales* y expresados mediante los *objetivos* del proyecto).

**Resultado intermedio** – Un *factor* en la *teoría de cambio* en la ruta hacia el logro de un *objetivo*. El término “intermedio” hace referencia a su posición en la secuencia lógica de una teoría de cambio.

**Riesgo** – Se refiere a la probabilidad de que ocurra un evento o condición (factor de riesgo). En el contexto de un proyecto (comúnmente, por fuera del control directo de este) capaz de impactar de forma adversa a una o más *partes interesadas* y/o comprometer el logro de los *objetivos* del proyecto. Usualmente, se describe como la combinación entre la probabilidad de ocurrencia y la magnitud de sus posibles consecuencias.

**Salvaguardas sociales** – Son medidas de política y procedimientos diseñados para prevenir, mitigar y gestionar impactos negativos sobre las personas y comunidades durante la ejecución de proyectos, programas y políticas de desarrollo y conservación. Estas salvaguardas tienen por objeto garantizar que se respeten y protejan los derechos, el bienestar y los intereses de grupos vulnerables o marginados.

**Servicios ecosistémicos** – Servicios que proveen las especies, los hábitats y los ecosistemas funcionales y que pueden generar beneficios directos e indirectos para el bienestar humano.

**Socios** – Las personas, grupos o instituciones que participan activamente y apoyan la implementación de un proyecto o programa

**Supuesto (hipótesis)** – Un supuesto es una afirmación que el equipo de un proyecto considera válida o cierta, como la presencia de un *factor* en un sistema o una relación causal entre dos o más factores en el *análisis situacional* o la *teoría de cambio*.

**Tarea** – El trabajo requerido para implementar las *actividades*, el *monitoreo* y otros componentes del *plan de trabajo*.

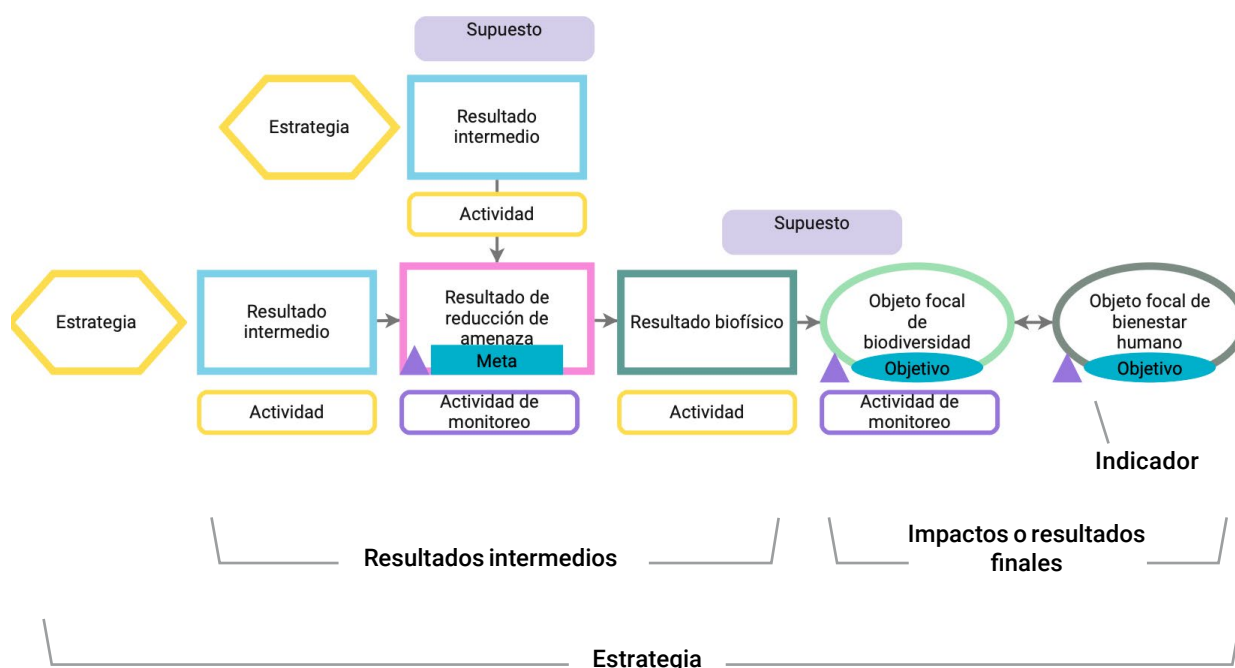
**Teoría del cambio** – Una serie de *supuestos* relacionados causalmente que explican cómo un equipo espera que sus *estrategias* le ayuden a alcanzar tanto los *resultados intermedios* como los *impactos* finales. Una teoría del cambio puede expresarse mediante un texto, un diagrama (por ejemplo, *cadena de resultados*) u otros formatos.

**Titular de derechos** – Una persona, grupo o entidad que posea la titularidad legal o consuetudinaria y/o el derecho de uso sobre tierras, aguas o recursos naturales en una zona determinada. Todos los titulares de derechos son reconocidos como partes interesadas en cualquier proyecto que incida en dicho territorio; sin embargo, no todas las *partes interesadas* ostentan necesariamente la condición de titulares de derechos.

**Valor futuro deseado** – Es la calificación o medida que el equipo del proyecto espera lograr en un indicador determinado en el futuro. A menudo se refiere al elemento mensurable cuantitativa o cualitativamente de una *meta* u *objetivo* SMART.

**Visión** – Una descripción del estado deseado o la condición final (asociados al *alcance*) que un proyecto busca lograr con sus intervenciones. La visión puede resumirse en un enunciado o declaración que sea relativamente amplia, inspiradora y breve (Véase [Anexo 2](#)).

## Clave para los diagramas de teoría del cambio





## Información ampliada sobre términos relacionados con la conservación equitativa

**Diversidad** – En un contexto social se refiere a la variedad de identidades, experiencias y perspectivas de las personas presentes en una organización, proyecto o programa, incluyendo aspectos como raza, etnia, nacionalidad u origen geográfico, cultura, religión, edad, género, identidad de género, orientación sexual, estatus socioeconómico, apariencia, idioma y acento, educación/formación, capacidades/discapacidad, experiencias de vida, cargo/función laboral, tipo de personalidad, estilo de pensamiento, entre otros. En el marco de la conservación equitativa, diversidad se refiere también a la variedad de grupos u organizaciones involucrados en el trabajo de conservación (por ejemplo, voluntarios, ancianos y representantes comunitarios).

**Equidad** – Principio que busca asegurar el ejercicio pleno de los derechos de todos los actores, reconociendo que no todos partirán del mismo punto de partida. La equidad se centra en crear acciones concretas que apunten a equilibrar el acceso a las oportunidades y garantizar un trato justo para todos los actores, asegurándose de identificar y eliminar las barreras que históricamente han desfavorecido a determinados grupos. La equidad es un requisito previo para alcanzar la igualdad.

**Consentimiento libre, previo e informado (CLPI)** – Este principio establece que, antes de ejecutar cualquier acción que pueda afectar positiva o negativamente a una persona o comunidad, es imprescindible obtener su autorización expresa (consentimiento) antes de proceder. Sin embargo, el consentimiento sólo tiene sentido si la persona o comunidad recibe toda la información sobre la actividad y sus posibles consecuencias para poder tomar una decisión informada. Dicho consentimiento debe otorgarse previo al inicio de la o las actividades en cuestión y sin ningún tipo de presión o coerción (libre).

**Inclusión** – Es la práctica de generar espacios donde cada persona sienta que es bienvenida, valorada, respetada y tenga la oportunidad de participar plenamente. La conservación inclusiva reconoce y apoya los derechos, las necesidades, visiones, voces y liderazgo de diversos grupos identitarios (especialmente comunidades locales e indígenas) en la protección y gestión de la naturaleza. Implica convocar e involucrar intencionadamente a una diversidad de individuos en todos los aspectos de una organización o comunidad. Mientras que la diversidad busca garantizar la representación, la inclusión se

enfoca en promover una cultura y generar espacios donde todas las personas se sientan bienvenidas y valoradas por sus aportes; esto es lo que realmente le da sentido y hace efectiva la diversidad.

**Justicia** – La práctica de tomar decisiones justas y éticas respecto a la distribución de oportunidades y recursos, tanto desde una perspectiva interpersonal como a través de mecanismos institucionales. Este concepto trasciende la equidad, ya que requiere identificar y dismantelar las causas subyacentes a las desigualdades sistémicas y las prácticas discriminatorias. Supone modificar estructuras, sistemas, políticas y procedimientos que perpetúan las disparidades, de manera de lograr un cambio social positivo y duradero. En el contexto de la conservación, adoptar un enfoque orientado a la justicia implica incrementar la diversidad representada en la planificación y ejecución de iniciativas, garantizar un trato equitativo e inclusivo para todas las partes interesadas y promover espacios de participación seguros y que favorezcan la autodeterminación de los pueblos y comunidades y contribuyan al empoderamiento de los grupos desfavorecidos.

**Parte interesada** – Toda persona, grupo o institución con un interés particular (financiero, legal, moral, personal, comunitario, directo o indirecto) en un proyecto, y/o que tenga la capacidad de influir en él o pueda verse beneficiado o perjudicado por sus resultados (según cambie o se mantenga la situación actual). Las partes interesadas abarcan todos aquellos cuya participación es necesaria para alcanzar los objetivos establecidos y cuyo apoyo resulta fundamental para el éxito del proyecto. El término no implica necesariamente que la parte esté participando activamente, ni siquiera que sea consciente del trabajo del proyecto. Si bien la influencia es un aspecto relevante, esta definición tiene un alcance más amplio para garantizar que aquellas personas con intereses significativos, pero que carezcan de poder o influencia, no sean ignoradas.

**Salvaguardas sociales** – Son medidas de política y procedimientos diseñados para prevenir, mitigar y gestionar impactos adversos sobre las personas y comunidades durante la ejecución de proyectos, programas y políticas de desarrollo y conservación. Estas salvaguardas tienen por objeto garantizar que se respeten y protejan los derechos, el bienestar y los intereses de grupos vulnerables o marginados.

# ANEXO 2. DEFINICIONES Y CRITERIOS PARA TÉRMINOS CLAVE

## Descripción de criterios asociados a términos clave

**Declaración de la Visión:** Un enunciado general que describe el estado deseado o condición final (asociada al alcance) que un proyecto busca alcanzar. Idealmente, la declaración de la visión debiera cumplir con los siguientes criterios:

- **Relativamente amplia** – Definida en términos amplios para englobar todos los aspectos del proyecto
- **Inspiradora/Visionaria** – Su redacción debe inspirar a trabajar hacia los cambios que el proyecto busca alcanzar en el estado de los objetos focales
- **Breve** – Simple y concisa para que todos los involucrados en el proyecto puedan recordarla fácilmente

**Objetivo:** Enunciado formal que detalla el impacto o resultado final que un proyecto espera lograr (por ejemplo, el estado o condición deseada de un objeto focal).

**Meta:** Enunciado formal que describe un resultado intermedio esperado (por ejemplo, reducción de una amenaza crítica).

Para estar bien formulados, los objetivos y metas deben cumplir con los siguientes criterios SMART:

- **Específicos** – Definidos con claridad y precisión, redactados de manera que todos los involucrados en el proyecto compartan una interpretación común de los términos empleados.
- **Medibles** – Definidos con relación a una escala de medición estandarizada (número, porcentaje, proporción o presencia/ausencia)
- **Realistas** – Susceptible de ser conseguidos y adecuados al contexto ecológico, político, social y financiero del proyecto (esto es especialmente importante para la definición de las metas; los objetivos pueden ser más ambiciosos)
- **Orientados a producir resultados** – Definen los cambios requeridos en la condición de cada objeto focal, la reducción de amenazas y otros resultados clave que se espera lograr.
- **Acotados en el tiempo** – Alcanzables dentro de un plazo determinado, generalmente entre 10 y 20 años para las metas y entre uno y 10 años para los objetivos.

**Acción:** Conjunto de actividades con un enfoque común que operan de manera coordinada para lograr ciertos objetivos y metas específicos, abordando puntos de intervención clave, integrando las oportunidades y minimizando los obstáculos. Una buena acción de conservación se define por los siguientes criterios: vinculada, enfocada, factible y apropiada.

- **Vinculada** – Abordan directamente uno o más factores críticos del análisis o modelo situacional
- **Enfocada** – Describen los cursos de acción específicos que deben llevarse a cabo
- **Factible** – Alcanzables en función a los recursos disponibles y las restricciones del proyecto
- **Apropiada** – Aceptables y adecuadas a las normas culturales, sociales y ambientales específicas del sitio del proyecto (incluye la atención a salvaguardas sociales y ambientales)

**Indicador:** Una entidad o característica medible, relacionada con una necesidad de información específica, tal como el estado objeto focal, el cambio en una amenaza, el avance hacia un objetivo o meta o una relación entre variables.

- **Medible** – Capaz de ser registrado y analizado en términos cuantitativos o cualitativos
- **Preciso** – Definido en términos claros, sin ambigüedad
- **Consistente** – Medible de la misma manera por diferentes personas a lo largo del tiempo
- **Sensible a los cambios** – Cambia proporcionalmente en respuesta a cambios reales en la condición que está siendo medida

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

- **Preciso** – El método de recolección de datos tiene un margen de error mínimo o nulo.
- **Confiable** – Los resultados son consistentes de forma sistemática. Cuando se repite la medición del indicador, se obtiene el mismo resultado
- **Costo-efectivo** – El método no tiene un costo excesivo con relación a los datos que produce y los recursos disponibles del proyecto
- **Factible** – El método puede ser implementado con el personal y los recursos del proyecto
- **Apropiado** – Aceptable y adecuado a las normas culturales, sociales y el contexto biológico específico del sitio

# ANEXO 3. PRINCIPIOS Y CONSIDERACIONES GENERALES

Los Estándares para la Conservación se apoyan en un conjunto de principios fundamentales, transversales a todos los pasos del ciclo, y que se describen a continuación.

## Principios generales

- **Colaborar con socios** – Es poco probable que una única organización de conservación posea la experiencia, el conocimiento especializado o los recursos necesarios y suficientes para realizar todo el trabajo requerido por un proyecto o para asegurar que el trabajo iniciado continúe, una vez que finalice el proyecto. Por ello, siempre es importante identificar y colaborar con los socios clave para implementar un proyecto, ya sea estableciendo alianzas formales o informales y/o incorporando representantes de esas organizaciones asociadas en el equipo del proyecto. Los Estándares para la Conservación proporcionan explícitamente un marco común y transparente que permite el intercambio eficaz de información y la colaboración entre una amplia gama de socios
- **Involucrar a las partes interesadas en la mayor medida posible y tan pronto como sea posible en el proceso** – Del mismo modo, es esencial identificar, en cada paso, las partes interesadas relevantes e involucrarlas en el proceso. Esto incluye todo

individuo, grupo o institución con un interés particular o capaz de influir en un proyecto, o que pudiera verse afectado por este (según se mantengan o cambien las condiciones). El rol de las partes interesadas puede cambiar en el transcurso de un proyecto. Por ello, los equipos deben establecer comunicación temprana con las partes interesadas e involucrarlas en el diseño, la implementación y la toma de decisiones del proyecto, para garantizar su representación y apoyo (consulte el [Paso 1D](#) por más detalles sobre el análisis de partes interesadas).

- **Implementar la conservación de manera equitativa** – Para asegurar el futuro del planeta, es necesario que todos tengan voz y la oportunidad de participar activamente. La investigación muestra que la diversidad de actores promueve la innovación y la Alianza para las Medidas de Conservación reconoce que, para apoyar a la comunidad de conservación de la forma más eficaz, también es necesario promover la conservación equitativa. Los Estándares para la Conservación incorporan consideraciones generales para ayudar a los usuarios a asegurarse de que toda parte interesada que pudiera verse afectada por un proyecto sea involucrada en la planificación e implementación. Adoptar un enfoque holístico en los esfuerzos de conservación permite lograr resultados más justos y duraderos.
- **Utilizar y contribuir adecuadamente a la base de evidencia** – Cuando sea posible y apropiado, los equipos deben utilizar toda la evidencia local y global disponible para responder a las preguntas clave sobre la situación y las estrategias de su proyecto. Esa evidencia puede variar, desde el conocimiento indígena local sobre las zonas de reproducción de una especie de interés hasta una revisión sistemática global sobre la efectividad de una acción de conservación propuesta. A medida que un equipo vaya aprendiendo más sobre su proyecto, también es importante compartir esa evidencia con la comunidad de conservación más amplia para que otros puedan beneficiarse de sus experiencias. (Para obtener más detalles sobre cómo usar la evidencia en la práctica de la conservación, consulte las orientaciones de CMP: [Defining and Using Evidence in Conservation Practice](#).)



FOTO: SARAE TLANDER



- **Ante la incertidumbre, aplicar un manejo adaptativo** – Idealmente, el equipo de un proyecto debiera basar el análisis situacional y sus acciones en la mejor evidencia disponible. Sin embargo, en ocasiones puede ser necesario tomar decisiones de manera urgente sin contar con la información completa. En estos casos, es importante que el equipo establezca claramente los supuestos que guiarán sus decisiones y, luego recopilar y analizar de forma sistemática y eficiente la información necesaria para validar dichos supuestos, favoreciendo así la adaptación y el aprendizaje continuo.
- **Documentar las decisiones** – Un principio clave de la conservación basada en evidencia y el manejo adaptativo, es documentar adecuadamente la lógica de intervención y la evidencia que sustentan las decisiones tomadas en cada paso. Esta práctica facilita el análisis retrospectivo del equipo sobre las razones del éxito o fracaso de determinadas acciones, al tiempo que proporciona una referencia sólida para que otras personas (incluidos futuros miembros del equipo) puedan entender, evaluar y contribuir a la fundamentación empleada en la toma de decisiones. Además, documentar las decisiones adoptadas y proporcionar la evidencia que respalda los supuestos, le agrega transparencia y responsabilidad al trabajo. No obstante, para evitar la sobrecarga del equipo en esta tarea, se recomienda como principio general centrarse en documentar la información mínima necesaria para que pueda analizar y aprender de su trabajo y compartir sus aprendizajes con otras personas.
- **Promover un ambiente de aprendizaje** – Otro principio clave de la conservación basada en evidencia y el manejo adaptativo es aprender de los resultados y aplicar las lecciones aprendidas para poder mejorar a lo largo del tiempo. Esto requiere fomentar el aprendizaje, identificar y reconocer tanto los errores como los aciertos y esforzarse por entender por qué algunas estrategias resultaron exitosas y otras no. Un proyecto respaldado por una cultura organizacional que valore el aprendizaje contribuirá a establecer un ambiente de aprendizaje seguro para que el equipo pueda aprender de su trabajo. El desarrollo de una cultura de aprendizaje probablemente requerirá la colaboración y el compromiso de todos los niveles jerárquicos, desde los más bajos hasta los más altos, de cada organización involucrada en el proyecto.

## Consideraciones

Al explorar o implementar los Estándares para la Conservación, es importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- **Estos estándares cambiarán con el tiempo** – Los Estándares no pretenden ser la última palabra sobre cómo realizar una conservación efectiva. Su propósito es compilar el conocimiento actual sobre qué determina que las estrategias de conservación resulten exitosas bajo diversas condiciones. Con este fin, CMP revisa y actualiza periódicamente los Estándares, incorporando comentarios y experiencias de la comunidad conservacionista derivadas de su aplicación práctica y conforme se amplía el conocimiento sobre qué funciona y qué no. Si desea participar en futuras actualizaciones, puede enviar su solicitud al correo electrónico: [CMPinfo@conservationmeasures.org](mailto:CMPinfo@conservationmeasures.org).
- **Estos estándares representan un ideal** – Los Estándares buscan ofrecer una visión amplia e integral de las mejores prácticas en el diseño, gestión y monitoreo de proyectos de conservación. Sin embargo, es importante tener presente que, por distinto motivos, no siempre será factible abordar todos y cada uno de los pasos descritos en este documento. Lo esencial es que los equipos adopten un proceso sistemático y lógico al aplicarlos; por ejemplo, no definir los indicadores ([Paso 2B](#)) antes de clarificar qué se desea conservar ([Paso 1B](#)). De igual modo, cuando no sea posible abordar un paso o sub-paso específico, el equipo deberá explicar de qué manera esto afectará el resto de su trabajo.
- **Estos estándares asumen que algunas prioridades clave se habrán definido previamente** – La selección de las temáticas que abordará o los lugares donde trabajará un proyecto es a menudo una decisión de nivel superior, por fuera del proceso de planificación. Estos estándares asumen que la organización responsable ya habrá realizado algún ejercicio de priorización para definir (al menos de forma general) dónde o sobre qué tema trabajará el proyecto. A su vez, los aprendizajes adquiridos durante la aplicación de los Estándares pueden ayudar a informar futuros ejercicios para la definición de prioridades.

- **Pocos proyectos comenzarán a aplicar estos estándares al inicio de su proceso de planificación**

– Los Estándares para la Conservación son relevantes, tanto para proyectos nuevos como para los ya existentes. Para proyectos que acaban de comenzar, la aplicación de los Estándares permite adoptar un enfoque integral y sistemático desde las etapas iniciales. Sin embargo, estos estándares también pueden ser útiles para rediseñar o redirigir proyectos en curso; por ejemplo, aplicándolos retroactivamente para identificar vacíos o fallas en el trabajo desarrollado previamente, que debieran abordarse para mejorar el desempeño del proyecto.

- **Cada proyecto es diferente, por lo cual es necesario adaptar el uso de los estándares para cada proyecto**

– Los Estándares para la Conservación han sido desarrollados en términos amplios, para que los equipos a cargo de proyectos tengan la flexibilidad necesaria para adaptarlos y modificarlos según sus condiciones particulares. En tal sentido, los pasos descritos en este documento son aplicables en todo tipo de proyectos de conservación, pero cada equipo deberá abordarlos con un nivel de detalle acorde a los niveles de complejidad e inversión de su proyecto. También es posible que determinados pasos no se ajusten a la situación particular de un proyecto, por lo cual habrá que adaptarlos.

- **Estos estándares se aplican a proyectos a cualquier escala espacial, institucional y/o temporal**

– Los proyectos de conservación pueden variar, desde el manejo de un sitio a pequeña escala hasta programas que pueden abarcar ecorregiones, paisajes o corredores a gran escala. También pueden involucrar la gestión simultánea de varios sitios a pequeña escala para lograr un impacto a una escala mayor. Del mismo modo, algunos proyectos podrán ser de naturaleza temática, incluyendo, por ejemplo, iniciativas para la reducción de amenazas en base al desarrollo de políticas o iniciativas focalizadas en determinadas especies de interés. Estos estándares son relevantes en todas esas situaciones. Además, pueden usarse para diseñar programas de financiamiento y aclarar cómo se relacionan ciertos objetivos programáticos con subvenciones específicas. En estos casos, podrían requerir algunas adaptaciones, sobre todo cuando se utilicen en la planificación estratégica a nivel organizacional, que suele tener objetivos más amplios y menos concretos.

- **Los Estándares para la Conservación se centran en la conservación, pero pueden adaptarse para otros objetivos**

– Estos estándares fueron desarrollados por y para organizaciones y agencias cuyo propósito final es la conservación de la biodiversidad

o de los recursos naturales. Sin embargo, muchas organizaciones y proyectos también están abocados a contribuir al bienestar humano y, en ciertos casos, el bienestar humano puede ser un objetivo de igual o mayor relevancia. La aplicación de los Estándares es independiente de cuál sea el objetivo principal de un proyecto. Esta es una decisión de gestión que los equipos deben definir en las etapas iniciales de su proceso. Sin embargo, varios procesos y herramientas de los Estándares para la Conservación pueden ser útiles para apoyar discusiones explícitas sobre las posibles ventajas, desventajas y consecuencias de priorizar diferentes objetivos a lo largo del ciclo del proyecto.

- **Estos estándares pueden implementarse utilizando diversas herramientas y directrices de las ciencias naturales, sociales y del comportamiento humano**

– Los Estándares para la Conservación buscan representar el estado del arte del conocimiento colectivo de la comunidad de conservación para el diseño, gestión y monitoreo de proyectos de conservación, y promover, al mismo tiempo, una cultura de aprendizaje. Estos estándares hacen referencia a herramientas específicas que han demostrado ser útiles en la implementación de este enfoque. No obstante, los equipos pueden complementar las herramientas típicas de los Estándares para la Conservación con otras herramientas adecuadas al contexto de su proyecto.

- **Estos estándares buscan definir claramente la terminología y utilizarla de forma consistente**

– Existe un debate de larga data entre expertos en planificación en cuanto al significado de ciertos términos técnicos como objetivo, meta, estrategia, actividad, hito, producto y resultado. Cada organización, proyecto e, incluso, cada persona parece tener sus propias preferencias. Sin embargo, los Estándares para la Conservación entienden que es muy importante que todos los miembros del equipo de un proyecto y las personas con quienes trabajen manejen una definición clara y compartida de los términos que decidan emplear. Para contribuir a ello, los términos técnicos que se usan en este documento han sido seleccionados cuidadosamente, se resaltan en negrita cuando aparecen por primera vez en el texto, se utilizan de manera consistente a lo largo del documento y se definen en el glosario del [Anexo 1](#). La selección de un término específico para referirse a un concepto dado, así como las definiciones de los términos, tomó como base el uso actual por parte de profesionales de diversas disciplinas que trabajan en planificación, monitoreo y evaluación. A medida que los Estándares evolucionen, es posible que algunos términos necesiten actualizarse para mejorar la comunicación y la adopción de este enfoque (consulte la [Tabla 1](#) para las actualizaciones de esta versión).

# ANEXO 4. RESUMEN DE LOS ESTÁNDARES PARA LA PRÁCTICA DE LA CONSERVACIÓN Y PRODUCTOS ASOCIADOS

Los números indican los pasos y sub-pasos, y las viñetas en forma de diamante (◇) los resultados asociados. No todos los estándares o resultados serán apropiados en todas las situaciones o proyectos, por lo cual los equipos deberán adaptarlos según se entienda necesario.

## 1. Conceptualizar

### 1A. Definir el propósito y la composición del equipo del proyecto

- ◇ Identificación del propósito, los tomadores de decisión y las decisiones que el proyecto apoyará
- ◇ Selección del equipo inicial, incluyendo el líder del proyecto, los miembros principales y los asesores
- ◇ Identificación de las habilidades existentes en los miembros del equipo y los vacíos de capacidades que habrá que llenar
- ◇ Definición y asignación de roles y responsabilidades

### 1B. Definir el alcance, la visión y los objetos focales

- ◇ Breve descripción del alcance del proyecto, incluyendo un mapa, si corresponde
- ◇ Declaración de la visión del proyecto
- ◇ Selección de objetos focales de biodiversidad, una breve explicación de por qué fueron elegidos y una descripción y/o mapa que muestre la ubicación de cada objeto focal (cuando corresponda)
- ◇ Selección de objetos focales de bienestar humano (cuando corresponda) e identificación de los servicios ecosistémicos asociados
- ◇ Descripción de la condición actual/viabilidad de los objetos focales prioritarios

### 1C. Identificar amenazas críticas

- ◇ Identificación de amenazas directas y, si corresponde, un mapa que muestre la huella espacial de cada amenaza crítica asociada a los objetos focales
- ◇ Clasificación o calificación de amenazas directas para identificar las amenazas críticas
- ◇ Identificación de los efectos biofísicos de las amenazas climáticas y las interacciones entre amenazas climáticas y convencionales

### 1D. Analizar el contexto de conservación

- ◇ Identificación y análisis de amenazas indirectas y oportunidades
- ◇ Análisis de actores y sus intereses principales
- ◇ Modelo situacional inicial, análisis narrativo u otra representación de las relaciones clave de causa y efecto entre los factores que influyen en el contexto del proyecto

## 2. Planificar

### 2A. Desarrollar un plan estratégico formal: Objetivos, estrategias, supuestos y metas

- ◇ Objetivos definidos para cada objeto focal y, si corresponde, para cada objeto focal de bienestar humano
- ◇ Identificación de puntos de intervención clave y posibles estrategias preliminares
- ◇ Priorización de estrategias preliminares
- ◇ Teoría de cambio que clarifique los supuestos sobre cómo las estrategias y actividades asociadas conducirán a los resultados esperados
- ◇ Definición de metas para los resultados intermedios clave
- ◇ Plan estratégico finalizado



## 2B. Desarrollar un plan formal de monitoreo, evaluación y aprendizaje

- ◇ Definición clara de las audiencias del monitoreo, sus necesidades de información y modos de comunicación preferidos
- ◇ Indicadores y métodos de monitoreo bien definidos
- ◇ Plan de monitoreo, evaluación y aprendizaje finalizado

## 2C. Desarrollar un plan operativo

- ◇ Análisis de los recursos humanos, financieros y otros recursos necesarios
- ◇ Análisis de riesgos y medidas de mitigación
- ◇ Salvaguardas sociales
- ◇ Estimación de la duración del proyecto y estrategia de salida o cierre del proyecto

## 3. Implementar

### 3A. Revisar la estructura y procesos del equipo

- ◇ Estatuto del equipo y otros acuerdos de colaboración actualizados, cuando corresponda
- ◇ Estrategia de comunicación actualizada, que detalle de qué manera se mantendrán informadas las partes interesadas sobre el progreso del proyecto

### 3B. Desarrollar un plan de trabajo detallado a corto plazo y un cronograma

- ◇ Presupuesto del proyecto
- ◇ Listado de fuentes de financiamiento potenciales
- ◇ Propuestas financieras elaboradas y presentadas a los donantes

### 3C. Desarrollar y afinar el presupuesto del proyecto

- ◇ Presupuesto del proyecto
- ◇ Listado de fuentes de financiamiento potenciales
- ◇ Propuestas financieras elaboradas y presentadas a los donantes

### 3D. Implementar los planes

- ◇ Implementación del plan estratégico, el plan de monitoreo y el plan operativo, según lo esbozado en el plan de trabajo, y de acuerdo con el presupuesto y calendario del proyecto
- ◇ Sistemas para el almacenamiento y acceso a los datos
- ◇ Datos del monitoreo colectados y almacenados en los sistemas
- ◇ Informes sobre el progreso en la implementación para la organización, donantes y otras partes interesadas

## 4. Analizar y adaptar

### 4A. Preparar los datos para el análisis

- ◇ Datos clave del Proyecto adecuadamente registrados, almacenados, procesados y respaldados regularmente
- ◇ Representación gráfica o visual de datos clave para la toma de decisiones

### 4B. Analizar y reflexionar sobre los resultados

- ◇ Análisis de los resultados y supuestos del proyecto
- ◇ Análisis de datos operacionales y financieros
- ◇ Documentación de las discusiones y decisiones adoptadas

### 4C. Adaptar los planes y el presupuesto

- ◇ Documentos del proyecto revisados, incluyendo el plan estratégico (modelo situacional y teorías de cambio), plan de monitoreo, plan operativo, plan de trabajo y presupuesto
- ◇ Documentación de la evidencia, las discusiones, las lecciones aprendidas, los posibles riesgos e incertidumbres y las decisiones tomadas

## 5. Compartir

### 5A. Documentar lo aprendido

- ◇ Documentación de los resultados y conocimientos clave

### 5B. Compartir lo aprendido

- ◇ Revisión y ajuste, según sea necesario, de las audiencias/públicos clave, sus necesidades de información y los métodos y herramientas de comunicación más efectivos
- ◇ Comunicación regular con los miembros del equipo, socios y colaboradores y otras partes interesadas
- ◇ Contribución a las bases de evidencia
- ◇ Desarrollo y distribución de productos de comunicación adecuados

### 5C. Promover un ambiente de aprendizaje

- ◇ Retroalimentación periódica, compartida formal e informalmente
- ◇ Auditorías, cuando corresponda, para evaluar el cumplimiento en la aplicación de buenas prácticas para la conservación
- ◇ Compromiso demostrado por parte de los líderes y el personal hacia la creación de un ambiente seguro para el aprendizaje y la innovación
- ◇ El compromiso de compartir tanto los éxitos como los fallos o fracasos con otros colegas alrededor del mundo

## Cerrar el ciclo



Los Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación, desarrollados y gestionados por la Alianza para las Medidas de Conservación, unifican conceptos, enfoques y términos comunes con el fin de aumentar la efectividad de los esfuerzos de conservación.

Miembros de CMP (2024–2025):

